FM 3-24
MCWP 3-33.5

COUNTERINSURGENCY

DECEMBER 2006

DISTRIBUTION RESTRICTION:
Approved for public release; distribution is unlimited.

HEADQUARTERS
DEPARTMENT OF THE ARMY

دليل الميدان ٣ ــ ٢٤

نشرة قتال مشاة البحرية ٣-٥,٣٣

مقاومة التمـــــــــرد

ديسمبر/ كانون الثاني ٢٠٠٦

قيد التوزيع :

معتمد للأصدار العام، والتوزيع غير محدود.

القيادة العامة للجيش

Foreword

This manual is designed to fill a doctrinal gap. It has been 20 years since the Army published a field manual devoted exclusively to counterinsurgency operations. For the Marine Corps it has been 25 years. With our Soldiers and Marines fighting insurgents in Afghanistan and Iraq, it is essential that we give them a manual that provides principles and guidelines for counterinsurgency operations. Such guidance must be grounded in historical studies. However, it also must be informed by contemporary experiences.

This manual takes a general approach to counterinsurgency operations. The Army and Marine Corps recognize that every insurgency is contextual and presents its own set of challenges. You cannot fight former Saddamists and Islamic extremists the same way you would have fought the Viet Cong, Moros, or Tupamaros; the application of principles and fundamentals to deal with each varies considerably. Nonetheless, all insurgencies, even today's highly adaptable strains, remain wars amongst the people. They use variations of standard themes and adhere to elements of a recognizable revolutionary campaign plan. This manual therefore addresses the common characteristics of insurgencies. It strives to provide those conducting counterinsurgency campaigns with a solid foundation for understanding and addressing specific insurgencies.

A counterinsurgency campaign is, as described in this manual, a mix of offensive, defensive, and stability operations conducted along multiple lines of operations. It requires Soldiers and Marines to employ a mix of familiar combat tasks and skills more often associated with nonmilitary agencies. The balance between them depends on the local situation. Achieving this balance is not easy. It requires leaders at all levels to adjust their approach constantly. They must ensure that their Soldiers and Marines are ready to be greeted with either a handshake or a hand grenade while taking on missions only infrequently practiced until recently at our combat training centers. Soldiers and Marines are expected to be nation builders as well as warriors. They must be prepared to help reestablish institutions and local security forces and assist in rebuilding infrastructure and basic services. They must be able to facilitate establishing local governance and the rule of law. The list of such tasks is long; performing them involves extensive coordination and cooperation with many intergovernmental, host-nation, and international agencies. Indeed, the responsibilities of leaders in a counterinsurgency campaign are daunting; however, the discussions in this manual alert leaders to the challenges of such campaigns and suggest general approaches for grappling with those challenges.

Conducting a successful counterinsurgency campaign requires a flexible, adaptive force led by agile, well-informed, culturally astute leaders. It is our hope that this manual provides the guidelines needed to succeed in operations that are exceedingly difficult and complex. Our Soldiers and Marines deserve nothing less.

DAVID H. PETRAEUS
Lieutenant General, U.S. Army
Commander
U.S. Army Combined Arms Center

JAMES F. AMOS
Lieutenant General, U.S. Marine Corps
Deputy Commandant
Combat Development and Integration

مقدمة

تم تصميم هذا الدليل لملىء ثغرة في العقيدة العسكرية. فلقد مرّ عشرون عامًا منذ أن أصدر الجيش دليل ميدان كُرّسَ حصرًا لعمليات مقاومة التمرد، وخمسة وعشرون عامًا بالنسبة لقوات مشاة البحرية. ومع وجود جنودنا ومشاة البحرية (مشاة البحرية الأمريكية) في أفغانستان والعراق يحاربون التمرد والمتمردين، فقد وجدنا بأنه من المهم أن نقدم لهم دليلاً يوفر المباديء والإرشادات الخاصة بعمليات مقاومة التمرد. ووجدنا بأنه ينبغي أن يكون لهذا الإرشاد (الدليل) أرضية تستند على الدراسات التاريخية من ناحية، كما يجب أيضًا أن يبلغ ويصل الى طريق الخبرات المعاصرة من ناحية أخرى.

يتخذ هذا الدليل مدخلاً عامًا لعمليات مقاومة التمرد، ويدرك الجيش ومشاة البحرية الأمريكية أن كل تمرد يكون له ظروفه الخاصة ويمثل مجموعة من التحديات الخاصة به. فلا يمكنك أن تقاتل مؤيدي صدام السابقين والمتطرفين الإسلاميين بنفس الطريقة التي كنت ستحارب بها الفيتكونج أو قبائل المورو أو حركة التحرير الوطنية توباماروس، فإن تطبيق المباديء والأسس للتعامل مع كل منها يختلف إلى حد كبير. رغم ذلك ، فأن جميع حركات التمرد، وحتى اضطرابات الوقت الحالي القابلة للتكيف إلى حد كبير، تظل حروب تخوضها مجموعة من الناس، وتستخدم أشكال مختلفة من الأفكارالنموذجية وتلتزم بعناصر من خطة حملة ثورية مفهومة لها. ولذلك يتناول هذا الدليل الخصائص العامة لحركات التمرد. والدليل يلتزم بكل جدية من أجل أعطاء حملات مقاومة التمرد الجارية ألأساس والأدراك الواضح لفهم حركات تمرد معينة ومجابهتها.

إن حملة مقاومة التمرد، كما يتم وصفها في هذا الدليل، هي خليط من عمليات هجومية ودفاعية وهي حملة ثابتة يتم إدارتها عبر خطوط متعددة ومختلفة من العمليات. وتتطلب قيام الجنود ومشاة البحرية الأمريكية باستخدام خليط من مهام ومهارات القتال المألوفة في أحوال كثيرة بالاشتراك مع الأجهزة شبه العسكرية. يعتمد التوازن بينهما على الحالة المحلية. كما أن تحقيق هذا التوازن ليس بالأمر السهل، فذلك يتطلب من القادة على جميع المستويات تعديل أساليبهم باستمرار. ويجب أن يتأكدوا من استعداد الجنود ومشاة البحرية لفهم أن المعركة قد تكون تحيات ومصافحات حارة أو بقنابل يدوية أثناء الاضطلاع بمهام العمل، وهي أمورنادرًا ما تم التدريب عليها في مراكز تدريب القتال الخاصة بنا حتى وقت قريب. أن المنتظر من الجنود ومشاة البحرية الأمريكية والمتوقع منهم أن يكونوا بناة دولة بالإضافة إلى كون القتال مهمتهم الأساسية .لا بد أن يتم إعدادهم للمساعدة في إعادة إقامة المؤسسات وقوات الأمن المحلية والمساعدة في إعادة بناء البنية التحتية و توفيرالخدمات الأساسية. والألتزام بالقدرة على تيسير إنشاء الحكم المحلي وتطبيق حكم القانون. إن قائمة هذه المهام التوجيهية طويلة؛ ويتضمن تنفيذها تنسيق وتعاون مكثف مع كثير من الوكالات المختلفة وبين الحكومات والدولة المضيفة والوكالات الدولية. في الحقيقة، مسؤوليات القادة في حملة مقاومة التمرد قد تكون مُخيفة، ولكن، المناقشات في هذا الدليل تنبه القادة إلى التحديات المتوقعة في هذه الحملات وتقترح أساليب عامة لمصارعة هذه التحديات والتغلب عليها.

تتطلب إدارة حملة مقاومة التمرد الناجحة قوة مرنة متكيفة يقودها قادة أذكياء وحسنو الاطلاع ويمتلكون بصيرةً ثقافيةً. ونأمل أن يقدم هذا الدليل الإرشادات والتوجيهات المطلوبة للنجاح في العمليات التي تتزايد صعوبتها وتعقيداتها . ولا يستحق جنودنا ومشاة البحرية الأمريكية شيء أقل من ذلك.

الفريق: ديفيد إتش. بيتراوس
جيش الولايات المتحدة
قائد
مركز الأسلحة المشتركة للجيش الأمريكي

الفريق جيمس إف. آموس
سلاح البحرية الأمريكية
وكيل قائد
تطوير ودمج عمليات القتال

FM 3-24
***MCWP 3-33.5**

Field Manual
No. 3-24

Headquarters
Department of the Army
Washington, DC

Marine Corps Warfighting Publication
No. 3-33.5

Headquarters
Marine Corps Combat Development Command
Department of the Navy
Headquarters
United States Marine Corps
Washington, DC

15 December 2006

COUNTERINSURGENCY

Contents

		Page
	PREFACE	**vii**
	INTRODUCTION	**ix**
Chapter 1	**INSURGENCY AND COUNTERINSURGENCY**	**1-1**
	Overview	1-1
	Aspects of Insurgency	1-2
	Aspects of Counterinsurgency	1-19
	Summary	1-28
Chapter 2	**UNITY OF EFFORT: INTEGRATING CIVILIAN AND MILITARY ACTIVITIES**	**2-1**
	Integration	2-1
	Key Counterinsurgency Participants and Their Likely Roles	2-4
	Key Responsibilities in Counterinsurgency	2-9
	Civilian and Military Integration Mechanisms	2-10
	Tactical-Level Interagency Considerations	2-14
	Summary	2-14
Chapter 3	**INTELLIGENCE IN COUNTERINSURGENCY**	**3-1**
	Section I – Intelligence Characteristics in Counterinsurgency	**3-1**
	Section II – Predeployment Planning and Intelligence Preparation of the Battlefield	**3-2**
	Define the Operational Environment	3-2

Distribution Restriction: Approved for public release; distribution is unlimited.

***This publication supersedes FMI 3-07.22, 1 October 2004, and MCWP 3-33.5, 29 January 1980.**

Marine Corps PCN: 143 000124 00

دليل الميدان ٣ ــ ٢٤
نشرة قتال مشاة البحرية الأمريكية ٣-٣٣,٥

دليل الميدان
رقم ٣ ــ ٢٤

المقر العام
وزارة الجيش
واشنطون العاصمة

نشرة قتال مشاة البحرية الأمريكية
رقم ٣-٣٣,٥

المقر العام
قيادة تطوير القتال - مشاة البحرية الأمريكية
وزارة البحرية
مقر
سلاح البحرية الأمريكي
واشنطن العاصمة

١٥ ديسمبر/ كانون الثاني ٢٠٠٦

مقاومة التمــرد

المحتويات

الصفحة

تمهيد vii

مقدمة ix

الفصل الأول التمرد وطرق مقاومته ..... ١ ــ ١
نظرة عامة ..... ١ ــ ١
مظاهر التمرد ..... ١ - ٢
مجالات وأوجه مقاومة التمرد ..... ١ ــ ٢٣
الملخص ..... ١ ــ ٣٤

الفصل الثاني وحدة الجهد: تكامل الفعاليات المدنية والعسكرية ..... ٢ - ١
التكامل ..... ٢ - ١
المشاركون الرئيسيون في مقاومة التمرد وأدوارهم المحتملة ..... ٢ ــ ٤
المسؤوليات الرئيسية في عمليات مقاومة التمرد ..... ٢ ــ ٩
آليات التكامل المدني العسكري ..... ٢ ــ ١٠
إعتبارات التمرد على المستوى التكتيكي ..... ٢ - ١٤
الملخص ..... ٢ - ١٥

الفصل الثالث الاستخبارات في عملية مقاومة التمرد ..... ٣ - ١

القسم ١ -مظاهر الأعمال الاستخباراتية في مقاومة التمرد ..... ٣ ــ ١

القسم ٢ ــ التخطيط الذي يسبق نشر القوات وتجهيز الاستخبارات لميدان المعركة ..... ٣ - ٢
تحديد مناخ العمليات القتالية ..... ٣ - ٢

قيد التوزيع: مصادق عليه للنشر العام؛ والتوزيع غير محدود.

*** هذه النشرة تحل محل دليل الميدان المؤقت ٣-٢٢,٠٧، ١ أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٤، ونشرة قتال مشاة البحرية الأمريكية ٣-٣٣,٥، ٢٩ يناير/ كانون الثاني ١٩٨٠.**

شبكة الاتصال الشخصي لمشاة البحرية الأمريكية (بي سي إن): ١٤٣٠٠٠١٢٤٠٠

Describe the Effects of the Operational Environment....3-3
Evaluate the Threat....3-12
Determine Threat Courses of Action....3-20
Section III – Intelligence, Surveillance, and Reconnaissance Operations 3-24
The Intelligence-Operations Dynamic....3-25
Human Intelligence and Operational Reporting....3-26
Surveillance and Reconnaissance Considerations....3-27
Considerations for Other Intelligence Disciplines....3-28
Section IV – Counterintelligence and Counterreconnaissance....3-30
Section V – All-Source Intelligence....3-30
Current Operations....3-31
Comprehensive Insurgency Analysis....3-31
Reachback....3-32
Analytic Continuity....3-32
Section VI – Intelligence Collaboration....3-33
Intelligence Cells and Working Groups....3-33
Protecting Sources....3-34
Host-Nation Integration....3-34
Section VII – Summary....3-35

Chapter 4 DESIGNING COUNTERINSURGENCY CAMPAIGNS AND OPERATIONS....4-1
The Importance of Campaign Design....4-1
The Relationship Between Design and Planning....4-2
The Nature of Design....4-3
Considerations for Design....4-3
Design for Counterinsurgency....4-4
Summary....4-9

Chapter 5 EXECUTING COUNTERINSURGENCY OPERATIONS....5-1
The Nature of Counterinsurgency Operations....5-1
Logical Lines of Operations in Counterinsurgency....5-3
Counterinsurgency Approaches....5-18
Assessment of Counterinsurgency Operations....5-26
Targeting....5-29
Learning and Adapting....5-31
Summary....5-31

Chapter 6 DEVELOPING HOST-NATION SECURITY FORCES....6-1
Overview....6-1
Challenges, Resources, and End State....6-2
Framework for Development....6-6
Police in Counterinsurgency....6-19
Summary....6-22

Chapter 7 LEADERSHIP AND ETHICS FOR COUNTERINSURGENCY....7-1
Leadership in Counterinsurgency....7-1
Large- and Small-Unit Leadership Tenets....7-1
Ethics....7-5
Warfighting Versus Policing....7-5
Proportionality and Discrimination....7-6

وصف آثار مناخ العمليات القتالية ..... ٣ - ٣
تقييم التهديد ..... ٣ - ١٤
تحديد مسارات أعمال التهديد ..... ٣ - ٢٣

القسم ٣ – عمليات الاستخبارات والمراقبة والاستطلاع ..... ٣ - ٢٧
ديناميكية العمليات والاستخبارات ..... ٣ - ٢٨
الاستخبارات البشرية وإبلاغ تقارير العمليات ..... ٣ - ٢٨
اعتبارات عمليات المراقبة والاستطلاع ..... ٣ - ٣١
اعتبارات لنظم الاستخبارات الأخرى ..... ٣ - ٣١

القسم ٤- مقاومة الاستخبارات ومقاومة الاستطلاع ..... ٣ - ٣٣

القسم ٥ – استخبارات جميع المصادر ..... ٣ - ٣٤
العليات الجارية ..... ٣ - ٣٥
التحليل الشامل للتمرد ..... ٣ - ٣٦
الاستعواض من الخلف ..... ٣ - ٣٧
تواصل التحليل ..... ٣ - ٣٧

القسم ٦ – التعاون الاستخباراتي ..... ٣ - ٣٧
الخلايا الاستخباراتية ومجموعات العمل ..... ٣ - ٣٨
حماية المصادر ..... ٣ - ٣٨
احتضان الدولة المضيفة ..... ٣ - ٣٩
القسم –الخلاصة ..... ٣ - ٣٩

الفصل الرابع تصميم حملات وعمليات مقاومة التمرد ..... ٤ – ١
أهمية تصميم الحملات ..... ٤ – ١
العلاقة بين التصميم والتخطيط ..... ٤ – ٢
طبيعة التصميم ..... ٤ – ٣
اعتبارات التصميم ..... ٤ – ٣
التصميم من أجل مقاومة التمرد ..... ٤ – ٤
الخلاصة ..... ٤ – ٩

الفصل الخامس تنفيذ عمليات مقاومة التمرد ..... ٥ – ١
طبيعة عمليات مقاومة التمرد ..... ٥ – ١
الخطوط المنطقية للعمليات في مقاومة التمرد ..... ٥ – ٣
أساليب مقاومة التمرد ..... ٥ – ٢٠
تقييم عمليات مقاومة التمرد ..... ٥ – ٣٠
تحديد الأهداف ..... ٥ – ٣٣
التعلم والتكيف ..... ٥ – ٣٥
الخلاصة ..... ٥ – ٣٦

الفصل السادس تطوير قوات ألأمن للدولة المضيفة ..... ٦ – ١
نظرة عامة ..... ٦ – ١
التحديات والموارد والحالة النهائية ..... ٦ – ٢
إطار التطوير ..... ٦ – ٧
دور الشرطة في مقاومة التمرد ..... ٦ – ٢٠
الملخص ..... ٦ – ٢٣

الفصل السابع القيادة وأخلاقيات مقاومة التمرد ..... ٧ – ١
القيادة في مقاومة التمرد ..... ٧ – ١
قيادة الوحدات الكبيرة والصغيرة وتطبيق المعتقدات ..... ٧ – ١
العوامل الأخلاقية ..... ٧ – ٥
العمليات العسكرية مقابل دور الشرطة في حفظ الأمن والنظام ..... ٧ – ٥
نسب الخسائر وتمييز الأهداف ..... ٧ – ٦

Detention and Interrogation 7-7
The Learning Imperative 7-9
Summary 7-9

Chapter 8 SUSTAINMENT 8-1
Logistic Considerations in Counterinsurgency 8-1
Logistic Support to Logical Lines of Operations 8-4
Contracted Logistic Support 8-17
Summary 8-20

Appendix A A GUIDE FOR ACTION A-1
Plan A-1
Prepare A-2
Execute A-4
Ending the Tour A-9
Three “What Ifs” A-9
Summary A-9

Appendix B SOCIAL NETWORK ANALYSIS AND OTHER ANALYTICAL TOOLS B-1
Describe the Effects of the Operational Environment B-1
Evaluate the Threat B-10

Appendix C LINGUIST SUPPORT C-1
Linguist Support Categories C-1
Selecting Interpreters C-2
Employing Linguists C-3
Establishing Rapport C-4
Orienting Interpreters C-4
Preparing for Presentations C-4
Conducting Presentations C-5
Speaking Techniques C-6

Appendix D LEGAL CONSIDERATIONS D-1
Authority to Assist a Foreign Government D-1
Authorization to Use Military Force D-2
Rules of Engagement D-2
The Law of War D-3
Internal Armed Conflict D-3
Detention and Interrogation D-4
Enforcing Discipline of U.S. Forces D-6
Humanitarian Relief and Reconstruction D-6
Training and Equipping Foreign Forces D-7
Claims and Solatia D-8
Establishing the Rule of Law D-8

Appendix E AIRPOWER IN COUNTERINSURGENCY E-1
Overview E-1
Airpower in the Strike Role E-1
Airpower in Intelligence Collection E-2
Air and Space Information Operations E-2
High-Technology Assets E-3
Low-Technology Assets E-3

	الاعتقال و الاستجواب	٧ – ٧
	حتمية التعلم	٧ – ٩
	الخلاصة	٧ – ٩
الفصل الثامن	**المساندة والأدامة**	**٨ – ١**
	الاعتبارات اللوجستية في مقاومة التمرد	٨ – ١
	الدعم اللوجستي للخطوط المنطقية للعمليات	٨ – ٤
	الدعم اللوجستي عن طريق العقود	٨ – ١٧
	الملخص	٨ – ٢٠
ملحق أ	**دليل للعمل**	**أ – ١**
	الخطة	أ – ١
	الاستعداد	أ – ٢
	التنفيذ	أ – ٤
	إنهاء المناوبة (الجولة)	أ – ٩
	ثلاثة "ماذا لو؟"	أ – ١٠
	الخلاصة	أ – ١٠
الملحق ب	**تحليل شبكة العمل الاجتماعي والأدوات التحليلية الأخرى**	**ب – ١**
	وصف آثار البيئة العملياتية	ب – ١
	تقييم التهديد	ب – ١٠
الملحق ج	**الكفاءة اللغوية والدعم اللغوي**	**ج – ١**
	فئات فرق الدعم اللغوي	ج – ١
	انتقاء المترجمين الفوريين	ج – ٢
	توظيف اللغويين	ج – ٣
	إقامة علاقة ودية	ج – ٤
	أقلمة المترجمين	ج – ٤
	اعداد العروض التقديمية	ج – ٤
	إجراء العروض التقديمية	ج – ٥
	أساليب التحدث	ج – ٦
الملحق د	**الأعتبارات القانونية**	**د – ١**
	السلطة المُخولة لمساعدة حكومة أجنبية	د – ١
	التفويض باستخدام القوة العسكرية	د – ٢
	قواعد الاشتباك	د – ٢
	قانون الحرب	د – ٣
	الصراع الداخلي المسلح	د – ٣
	الاعتقال والتحقيق	د – ٤
	الضوابط الثابتة للأعتقال والسجن	د – ٦
	أعمال الأغاثة الإنسانية وإعادة التعمير	د – ٦
	تدريب القوات الأجنبية وتزويدها بالعتاد	د – ٧
	المطالبات والتعويضات	د – ٨
	ترسيخ حكم القانون	د – ٨
الملحق هـ	**القوة الجوية في مقاومة التمرد**	**هـ - ١**
	نظرة عامة	هـ - ١
	دور القوة الجوية في الضربة	هـ - ١
	القوة الجوية في جمع الاستخبارات	هـ - ٢
	عمليات المعلومات الجوية والفضائية	هـ - ٢
	الإمكانيات عالية التقنية	هـ - ٣
	الإمكانيات منخفضة التقنية	هـ - ٣

Airlift E-4
The Airpower Command Structure E-4
Building Host-Nation Airpower Capability E-5

SOURCE NOTES ..... Source Notes-1

GLOSSARY Glossary-1

ANNOTATED BIBLIOGRAPHY ..... Annotated Bibliography-1

MILITARY REFERENCES References-1

INDEX Index-1

Figures

Figure 1-1. Aspects of counterinsurgency operations 1-19
Figure 1-2. Support for an insurgency 1-20
Figure 2-1. Sample country team 2-11
Figure 4-1. Design and planning continuum 4-2
Figure 4-2. Iterative counterinsurgency campaign design 4-5
Figure 4-3. 1st Marine Division's operational design for Operation Iraqi Freedom II 4-8
Figure 5-1. Example logical lines of operations for a counterinsurgency 5-3
Figure 5-2. Example goals and objectives along logical lines of operations 5-5
Figure 5-3. The strengthening effect of interrelated logical lines of operations 5-6
Figure 5-4. Example of essential services categories and objectives 5-15
Figure 6-1. Factors affecting security force development 6-10
Figure 8-1. Comparison of essential services availability to insurgency effectiveness 8-15
Figure 8-2. Tactical financial management organizations 8-20
Figure B-1. Example imagery photograph B-3
Figure B-2. Example population support overlay B-6
Figure B-3. Example ethnicity overlay B-7
Figure B-4. Example perception assessment matrix B-9
Figure B-5. Examples of dyads B-10
Figure B-6. Comparison of network densities B-11
Figure B-7. Example of changes to tactics based on density shift B-12
Figure B-8. Networked organization with high connections B-13
Figure B-9. Fragmented network B-13
Figure B-10. Simple network B-15
Figure B-11. Example activities matrix B-16
Figure B-12. Example association matrix B-17
Figure B-13. Example historical time line B-18
Figure B-14. Example pattern analysis plot sheet B-19
Figure B-15. Example coordinates register B-20
Figure B-16. Example link diagram B-21
Figure B-17. Example time-event chart B-22

النقل الجوي ..... هـ - ٤
هيكل قيادة القوة الجوية..... هـ - ٤
بناء قدرات القوة الجوية للدولة المضيفة..... هـ - ٥
ملاحظات المصدر.....ملاحظات المصدر – ١
المعجم..... المعجم – ١
بيان المؤلفات المذيلة - الببليوغرافيا.....الببليوغرافيا – ١
المراجع العسكرية .....المراجع – ١
الفهرس .....الفهرس – ١

الأشكال

شكل ١ – ١ أوجه عمليات مقاومة التمرد .....١ – ٢٣
شكل ١ – ٢ دعم حركة التمرد.....١ – ٢٤
شكل ٢ – ١ عينة لفريق دولة .....٢ – ١٢
شكل ٤ – ١ العلاقة بين التصميم والتخطيط.....٤ – ٣
شكل ٤ – ٢ تصميم متكرر لحملة مقاومة التمرد .....٤ – ٥
شكل ٤ – ٣ التصميم التعبوي للفرقة الأولى مارينز لعملية الحرية للعراق ٢ .....٤ – ١٤
شكل ٥ – ١ مثال عن خطوط العمليات المنطقية لمقاومة تمرد .....٥ – ٣
شكل ٥ – ٢ مثال عن الأهداف والغايات الخاصة بالخطوط المنطقية للعمليات.....٥ – ٦
شكل ٥ – ٣ أثر تقوية الخطوط المنطقية للعمليات المرتبطة ببعضها البعض.....٥ – ٧
شكل ٥ – ٤ مثال لفئات الخدمات الأسأسية والأهداف.....٥ – ١٥
شكل ٦ – ١ العوامل التي تؤثر على تطوير قوات الأمن.....٦ – ١١
شكل ٨ – ١ مقارنة مدى توفر الخدمات الرئيسية في فعالية التمرد.....٨ – ١٥
شكل ٨ – ٢ تنظيمات الإدارة المالية التكتيكية.....٨ – ٢٠
شكل ب – ١ مثال للصورة الفوتوغرافية.....ب – ٣
شكل ب – ٢ مثال لشفافة دعم الأهالي.....ب – ٦
شكل ب – ٣ مثال لشفافة عرقية .....ب – ٧
شكل ب – ٤ مثال لمصفوفة تقييم التصورات.....ب – ٩
شكل ب – ٥ أمثلة للخلايا الثنائية .....ب – ١٠
شكل ب – ٦ مقارنة بين كثافات الشبكة .....ب – ١١
شكل ب – ٧ مثال للتغيرات في التكتيكات المبنية على تغير الكثافة .....ب – ١٢
شكل ب – ٨ تنظيم شبكة العمل بروابط عالية .....ب – ١٣
شكل ب – ٩ شبكة العمل المجزأة.....ب – ١٣
شكل ب – ١٠ شبكة العمل البسيطة.....ب – ١٥
شكل ب – ١١ مثال لمصفوفة الأنشطة.....ب – ١٦
شكل ب- ١٢ مثال لمصفوفة الاتحاد .....ب – ١٧
شكل ب – ١٣ مثال للخط الزمني التاريخي.....ب – ١٨
شكل ب – ١٤ مثال لقائمة تخطيط تحليل نموذجية .....ب – ١٩
شكل ب – ١٥ مثال لسجل الإحداثيات.....ب – ٢٠
شكل ب – ١٦ مثال لرسم الرابطة.....ب – ٢١
شكل ب – ١٧ مثال لمخطط الوقت – الحدث.....ب – ٢٢

Tables

Table 1-1. Successful and unsuccessful counterinsurgency operational practices 1-29
Table 2-1. Example interagency coordination checklist 2-14
Table 3-1. Factors to consider when addressing grievances 3-12
Table 3-2. Insurgency characteristics and order of battle factors 3-13
Table 3-3. Critical information regarding popular support 3-16
Table 3-4. Insurgent support activities and capabilities 3-17
Table 3-5. Media forms insurgents use 3-17
Table 3-6. Potential indicators of insurgent approaches 3-22
Table 3-7. Examples of insurgent tactics 3-23
Table 3-8. Potential sources of human intelligence 3-27
Table 3-9. Comprehensive insurgency analysis tasks 3-32
Table 3-10. Possible intelligence community assets in a division area of operations 3-34
Table 5-1. Considerations for developing the information operations LLO 5-9
Table 5-2. Considerations for developing the combat operations/civil security operations LLO 5-12
Table 5-3. Considerations for developing the host-nation security forces LLO 5-13
Table 5-4. Considerations for developing the essential services LLO 5-14
Table 5-5. Considerations for developing the governance LLO 5-16
Table 5-6. Considerations for the economic development LLO 5-17
Table 5-7. Example progress indicators 5-28
Table 5-8. Examples of lethal and nonlethal targets 5-30
Table 6-1. Staff functions required when training host-nation security forces 6-5
Table 6-2. Characteristics of effective host-nation security forces 6-7
Table 6-3. Security force pay considerations 6-11
Table 6-4. Methods of training host-nation security forces 6-14
Table 6-5. Guidelines for advisors 6-18
Table 8-1. Conventional and counterinsurgency operations contrasted 8-2
Table 8-2. Civil affairs capabilities used by logisticians 8-12
Table 8-3. Logistic units and their capabilities 8-14
Table B-1. Examples of key civilian areas B-4
Table B-2. Examples of important structures B-5
Table C-1. Orientation for interpreters C-5
Table C-2. Good and bad practices for speakers C-7
Table D-1. Extract of the Detainee Treatment Act of 2005 ..... D-5

الجداول

جدول ١ – ١ الممارسات العملياتية الناجحة وغير الناجحة لعمليات مقاومة التمرد ..... ١ – ٣٤
جدول ٢ – ١ مثال لقائمة مراجعة تنسيق الأجهزة الحكومية..... ٢ – ١٥
جدول ٣ – ١ العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند معالجة المظالم..... ٣ – ١٤
جدول ٣ – ٢ خصائص التمرد وعوامل أمر القتال التقليدي ..... ٣ – ١٥
جدول ٣ – ٣ المعومات الحيوية الخاصة بالدعم الشعبي..... ٣ – ١٨
جدول ٣ – ٤ أنشطة وقدرات الدعم للمتمرد ..... ٣ – ١٩
جدول ٣ – ٥ أشكال وسائل الإعلام التي يستخدمها المتمردين ..... ٣ – ١٩
جدول ٣ – ٦ المؤشرات المحتملة لأساليب المتمردين..... ٣ – ٢٥
جدول ٣ – ٧ أمثلة من تكتيكات المتمردين..... ٣ – ٢٦
جدول ٣ – ٨ المصادر المحتملة للاستخبارات البشرية ..... ٣ – ٣٠
جدول٣ – ٩ مهام التحليل الشامل للتمرد ..... ٣ – ٣٦
جدول ٣ – ١٠ المكونات المحتملة للمجتمع الاستخباراتي في مناطق عمليات الفرقة..... ٣ – ٣٧
جدول ٥ – ١ اعتبارات تطوير الخط المنطقي لعمليات المعلومات..... ٥ – ١٠
جدول ٥ – ٢ اعتبارات تطوير الخط المنطقي للعمليات القتالية/وعمليات الأمن المدني..... ٥ – ١٣
جدول ٥ – ٣ اعتبارات تطوير الخط المنطقي للعمليات لقوات أمن الدولة المضيفة ٥– ١٤
جدول ٥ – ٤ اعتبارات تطوير الخط المنطقي لعمليات الخدمات الأساسية..... ٥ – ١٦
جدول ٥ – ٥ اعتبارات تطوير الخط المنطقي لعمليات إدارة الحكم..... ٥ – ١٨
جدول ٥ – ٦ اعتبارات تطوير الخط المنطقي لعمليات التنمية الاقتصادية..... ٥ – ١٩
جدول ٥ – ٧ مثال لمؤشرات التقدم..... ٥ – ٣٢
جدول ٥ – ٨ أمثلة للأهداف الفتاكة وغير الفتاكة..... ٥ – ٣٤
جدول ٦ – ١ وظائف الأركان المطلوبة عند تدريب قوات أمن الدولة المضيفة..... ٦ – ٥
جدول ٦ – ٢ السمات المميزة لقوات الأمن الفعالة التابعة للدولة المضيفة..... ٦ – ٧
جدول ٦ – ٣ اعتبارات خاصة بمرتبات قوات الأمن..... ٦ - ١٢
جدول ٦ – ٤ طرق تدريب قوات أمن الدولة المضيفة ..... ٦ - ١٥
جدول ٦ – ٥ إرشادات عامة للمستشارين..... ٦ - ١٩
جدول ٨ – ١ العمليات التقليدية ومقاومة التمرد ..... ٨ – ٢
جدول ٨ – ٢ إمكانيات الشئون المدنية المستخدمة بواسطة اللوجستيين ..... ٨ – ١٢
جدول ٨ – ٣ وحدات الإمداد والتموين وإمكانياتها ..... ٨ – ١٤
جدول ب – ١ أمثلة المناطق المدنية الهامة..... ب – ٤
جدول ب – ٢ أمثلة للهياكل الهامة..... ب – ٥
جدول ج – ١ تكيف المترجمين ..... ج – ٥
جدول ج – ٢ الممارسات الحسنة والسيئة للمتحدثين..... ج – ٧
جدول د – ١ مستخرج من قانون معاملة المعتقلين لسنة ٢٠٠٥ ..... د – ٥

Vignettes

"Hand Shake Con" in Operation Provide Comfort 2-3
Provincial Reconstruction Teams in Afghanistan 2-12
CORDS and Accelerated Pacification in Vietnam 2-12
Asymmetric Tactics in Ireland 3-18
Campaign Assessment and Reassessment 4-1
Iterative Design During Operation Iraqi Freedom II 4-7
The Importance of Multiple Lines of Operations in COIN 5-7
Clear-Hold-Build in Tal Afar 5-22
Combined Action Program 5-25
Multinational Security Transition Command–Iraq 6-18
Developing a Police Force in Malaya 6-21
Defusing a Confrontation 7-3
Patience, Presence, and Courage 7-4
Lose Moral Legitimacy, Lose the War 7-9
What is Different: Insurgent Perceptions of Military Logistics 8-3
Vietnam: Meeting the Enemy and Convoy Security 8-6
Air Delivery in Iraq: Maximizing Counterinsurgency Potential 8-9
Building a Military: Sustainment Failure 8-10
Host-Nation Contracting: A Potential Double-Edged Sword 8-18
The Importance of Perceptions in Operation Uphold Democracy B-8
The Capture of Saddam Hussein B-14

This publication is available at Army Knowledge Online (www.us.army.mil) and General Dennis J. Reimer Training and Doctrine Digital Library at (www.train.army.mil).

اللمحات التاريخية

"سيطرة المصافحة" في عملية توفير الراحة ..... ٢ – ٣
فرق إعادة تعمير الريف في أفغانستان ..... ٢ – ١٢
"كوردز" والتهدئة المعجلة في فيتنام ..... ٢ – ١٢
التكتيكات غير المتناسقة في أيرلندا ..... ٣ – ٢٠
تقييم الحملة وإعادة تقييمها ..... ٤ – ١
التصميم المتكرر أثناء عملية الحرية العراقية-٢ ..... ٤ – ١٣
أهمية خطوط العمليات المتعددة في مقاومة التمرد ..... ٥ – ٧
تصفية – حيازة – بناء في تل عفار ..... ٥ – ٢٢
برنامج العمل المشترك ..... ٥ – ٢٥
قيادة التحول الأمني متعدد الجنسيات -العراق ..... ٦ – ١٨
تطوير قوة شرطة في الملايو ..... ٦ – ٢١
(عرقلة المواجهة) ..... ٧ – ٣
الصبر والتواجد والشجاعة ..... ٧ – ٤
افقد الشرعية الأخلاقية، تخسر الحرب ..... ٧ – ٩
ما هو الفرق: مشاعر المتمرد نحوالإمداد العسكري ..... ٨ – ٣
فيتنام – مقابلة العدو وأمن القافلة ..... ٨ – ٦
التوزيع الجوي في العراق: يعظم احتمال مقاومة التمرد ..... ٨ – ٩
بناء جيش: إخفاق الإعاشة ..... ٨ – ١٠
عقود الدولة المضيفة: سلاح محتمل ذو حدين ..... ٨ – ١٨
أهمية المدارك في عملية المحافظة على الديمقراطية ..... ب – ٨
أسر صدام حسين ..... ب – ١٤

هذه النشرة متاحة على موقع معرفة الجيش على الإنترنت (www.us.army.mil). ومكتبة دينيس جيه. ريمر الرقمية العامة للتدريب والعقيدة على الموقع (www.train.army.mil)

Preface

This field manual/Marine Corps warfighting publication establishes doctrine (fundamental principles) for military operations in a counterinsurgency (COIN) environment. It is based on lessons learned from previous counterinsurgencies and contemporary operations. It is also based on existing interim doctrine and doctrine recently developed.

Counterinsurgency operations generally have been neglected in broader American military doctrine and national security policies since the end of the Vietnam War over 30 years ago. This manual is designed to reverse that trend. It is also designed to merge traditional approaches to COIN with the realities of a new international arena shaped by technological advances, globalization, and the spread of extremist ideologies—some of them claiming the authority of a religious faith.

The manual begins with a description of insurgencies and counterinsurgencies. The first chapter includes a set of principles and imperatives necessary for successful COIN operations. Chapter 2 discusses nonmilitary organizations commonly involved in COIN operations and principles for integrating military and civilian activities. Chapter 3 addresses aspects of intelligence specific to COIN operations. The next two chapters discuss the design and execution of those operations. Developing host-nation security forces, an essential aspect of successful COIN operations, is the subject of chapter 6. Leadership and ethical concerns are addressed in chapter 7. Chapter 8, which concerns sustainment of COIN operations, concludes the basic manual. The appendixes contain useful supplemental information. Appendix A discusses factors to consider during the planning, preparation, execution, and assessment of a COIN operation. Appendixes B and C contain supplemental intelligence information. Appendix D addresses legal concerns. Appendix E describes the role of airpower.

Doctrine by definition is broad in scope and involves principles, tactics, techniques, and procedures applicable worldwide. Thus, this publication is not focused on any region or country and is not intended to be a standalone reference. Users should assess information from other sources to help them decide how to apply the doctrine in this publication to the specific circumstances facing them.

The primary audience for this manual is leaders and planners at the battalion level and above. This manual applies to the United States Marine Corps, the Active Army, the Army National Guard/Army National Guard of the United States, and the United States Army Reserve unless otherwise stated.

This publication contains copyrighted material. Copyrighted material is identified with footnotes. Other sources are identified in the source notes.

Terms that have joint, Army, or Marine Corps definitions are identified in both the glossary and the text. FM 3-24 is not the proponent field manual (the authority) for any Army term. For definitions in the text, the term is italicized and the number of the proponent manual follows the definition.

Headquarters, U.S. Army Training and Doctrine Command is the proponent for this publication. The preparing agency is the Combined Arms Doctrine Directorate, U.S. Army Combined Arms Center. Send written comments and recommendations on DA Form 2028 (Recommended Changes to Publications and Blank Forms) directly to Commander, U.S. Army Combined Arms Center and Fort Leavenworth, ATTN: ATZL-CD (FM 3-24), 201 Reynolds Avenue (Building 285), Fort Leavenworth, Kansas 66027-1352. Send comments and recommendations by e-mail to web-cadd@leavenworth.army.mil. Follow the DA Form 2028 format or submit an electronic DA Form 2028.

تمهيد

يتناول هذا الدليل (مباديء أساسية) في نشرة قتال مشاة البحرية الأمريكية والعقيدة العسكرية للعمليات في محيط مقاومة التمرد. وهذه المبادئ مبنية على الدروس التي تم تعلمها في عمليات مقاومة التمرد السابقة والعمليات المعاصرة. وهي تبنى أيضًا على العقيدة المؤقتة والعقيدة المطورة مؤخرًا.

كانت عمليات مقاومة التمرد مهملة بشكل عام في العقيدة العسكرية الأمريكية وسياسات الأمن القومي الأوسع منذ نهاية الحرب الفيتنامية قبل ٣٠ عامًا مضت.وقد تم تصميم هذا الدليل لعكس هذا الاتجاه.

وتم تصيمه أيضًا لدمج الأساليب التقليدية في مقاومة التمرد مع حقائق ميدان الصراع العالمي الجديد كما تم تشكيله بواسطة التقدم التكنولوجي والعولمة وانتشار الأيدلوجيات المتطرفة التي يطالب بعضها بسلطة الولاء الديني.

يبدأ الدليل بوصف وشرح حركات التمرد وعمليات مكافحة التمرد. يتضمن الفصل الأول مجموعة من المباديء والالتزامات الضرورية لعمليات مقاومة التمرد الناجحة. ويناقش الفصل الثاني المنظمات غير العسكرية التي تشترك بشكل مشترك في عمليات مقاومة التمرد وأساسيات تُحدّد تكامل الأنشطة العسكرية والمدنية. يتناول الفصل الثالث أوجه الاستخبارات الخاصة في عمليات مقاومة التمرد، بينما يناقش الفصلين التاليين كلا من التصميم والتنفيذ لتلك العمليات.إن تطوير قوات أمن الدولة المضيفة الذي يعتبر أحد الأوجه الأساسية في عمليات مقاومة التمرد الناجحة، هو موضوع الفصل السادس، في حين يتم تناول القيادة والمسائل الأخلاقية في الفصل السابع. أما الفصل الثامن، فيركز على الأهتمام بالمساندة والأدامة لقوات مقاومة التمرد في عملياتها وحركتها ويختتم الدليل الأساسي. تحتوي الملاحق على معلومات تكميلية مفيدة، فالملحق (أ) يناقش العوامل التي يجب وضعها في الاعتبار أثناء تخطيط وإعداد وتنفيذ وتقييم عملية مقاومة التمرد. الملحقان (ب) و(ج) يحويان معلومات استخبارات تكميلية، بينما يتناول الملحق (د) المسائل القانونية. الملحق (هـ) يشرح دور القوة الجوية.

العقيدة من تعريفها تكون واسعة المجال وتتضمن مباديء وتكتيكات وأساليب وإجراءات قابلة للتطبيق على نطاق العالم. ومن ثمّ، فإن هذه النشرة لا تركّز على أي إقليم أو دولة وليس الغاية منه أن يكون المرجع الوحيد. يجب على المستخدمين تقييم المعلومات والبحث عن مصادر أخرى لمساعدتهم على تقرير كيفية تطبيق العقيدة في هذه النشرة حسب الظروف الخاصة التي تواجههم.

القاريء الأساسي لهذا الدليل هو القائد والمخطط العسكري على مستوى الكتيبة فأعلى. يطبَقُ هذا الدليل على قوات مشاة البحرية الأمريكية والجيش العامل والحرس الوطني الأمريكي في الجيش واحتياط الجيش الأمريكي عدا ما ينص على غير ذلك.

تحتوي هذه النشرة على مادة لها حق الطبع والنشر. المواد التي لها حق النشر يتم تحديدها بحاشية.

و يتم تحديد المصادر الأخرى في ملاحظات المصدر.

المصطلحات التي لها تعاريف مشتركة أو جيش أو مارينز يتم تحديدها في كل من، المعجم والنص.

كما أن نصوص دليل الميدان ٣-٢٤ ليست المصدر المؤيد (المرجع) لكل مصطلح في الجيش. بالنسبة للتعاريف في متن الدليل، فإن المصطلح يتم كتابته بحروف مائلة ويتبع التعريف رقم دليل الميدان المؤيد له.

إن المركز الرئيسي للقيادة والتدريب والعقيدة للجيش الأمريكي هو المُقترَح لهذه النشرة. الوكالة المُعدة هي إدارة عقيدة الأسلحة المشتركة، مركز الأسلحة المشتركة في الجيش الأمريكي. أرسل الملاحظات والتوصيات مكتوبة على نموذج إدارة الجيش (أج) ٢٠٢٨ (التغيرات الموصى بها في المنشورات والنماذج الفارغة) مباشرة إلى قائد مركز الاسلحة المشتركة بالجيش الأمريكي في فورت ليفن ورث، لعناية: أتزل-سي دي (دليل الميدان ٣-٢٤),201 Reynolds Avenue (Building 285), Fort Leavenworth, Kansas 66027-135. وتستطيع ارسال الملاحظات والتوصيات بواسطة البريد الإلكتروني إلى web-cadd@leavenworth.army.mil. اتبع صيغة نموذج (ا ج) ٢٠٢٨ أو قم بتقديم نموذج ا ج ٢٠٢٨ إلكتروني.

ACKNOWLEDGEMENTS

Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice, David Galula. Copyright © 1964 by Frederick A. Praeger, Inc. Reproduced with permission of Greenwood Publishing Group, Inc., Westport, CT.

"Battle Lessons, What the Generals Don't Know," Dan Baum. *The New Yorker*, Jan 17, 2005. Reproduced with permission of Dan Baum.

Defeating Communist Insurgency: The Lessons of Malaya and Vietnam, Sir Robert Thompson. Copyright © 1966 by Robert Thompson. Reproduced with permission of Hailer Publishing.

إقرارات

حرب مقاومة التمرد: النظرية والتطبيق، ديفيد جالولا. حق النشر © ١٩٦٤ بواسطة شركة فريدريك أ. بريجار، أعيد إنتاجه بموافقة شركة جرين وود ببليشنج جروب، ويست بورت، كونكتيكو.

"دروس المعركة، ما لا يعرفه الجنرالات،" دان بوم. ذي نيويوركر، ١٧ يناير / كانون الثاني ٢٠٠٥، أعيد إنتاجه بموافقة دان بوم.

هزيمة التمرد الشيوعي: دروس الملايو وفيتنام، سير روبرت تومبسون. حق النشر © ١٩٦٦ بواسطة روبرت تومبسون. أعيد إنتاجه بموافقة هيلر ببليشنج.

Introduction

This is a game of wits and will. You've got to be learning and adapting constantly to survive.

General Peter J. Schoomaker, USA, 2004

The United States possesses overwhelming conventional military superiority. This capability has pushed its enemies to fight U.S. forces unconventionally, mixing modern technology with ancient techniques of insurgency and terrorism. Most enemies either do not try to defeat the United States with conventional operations or do not limit themselves to purely military means. They know that they cannot compete with U.S. forces on those terms. Instead, they try to exhaust U.S. national will, aiming to win by undermining and outlasting public support. Defeating such enemies presents a huge challenge to the Army and Marine Corps. Meeting it requires creative efforts by every Soldier and Marine.

Throughout its history, the U.S. military has had to relearn the principles of counterinsurgency (COIN) while conducting operations against adaptive insurgent enemies. It is time to institutionalize Army and Marine Corps knowledge of this longstanding form of conflict. This publication's purpose is to help prepare Army and Marine Corps leaders to conduct COIN operations anywhere in the world. It provides a foundation for study before deployment and the basis for operations in theater. Perhaps more importantly, it provides techniques for generating and incorporating lessons learned during those operations—an essential requirement for success against today's adaptive foes. Using these techniques and processes can keep U.S. forces more agile and adaptive than their irregular enemies. Knowledge of the history and principles of insurgency and COIN provides a solid foundation that informed leaders can use to assess insurgencies. This knowledge can also help them make appropriate decisions on employing all instruments of national power against these threats.

All insurgencies are different; however, broad historical trends underlie the factors motivating insurgents. Most insurgencies follow a similar course of development. The tactics used to successfully defeat them are likewise similar in most cases. Similarly, history shows that some tactics that are usually successful against conventional foes may fail against insurgents.

One common feature of insurgencies is that the government that is being targeted generally takes awhile to recognize that an insurgency is occurring. Insurgents take advantage of that time to build strength and gather support. Thus, counterinsurgents often have to "come from behind" when fighting an insurgency. Another common feature is that forces conducting COIN operations usually begin poorly. Western militaries too often neglect the study of insurgency. They falsely believe that armies trained to win large conventional wars are automatically prepared to win small, unconventional ones. In fact, some capabilities required for conventional success—for example, the ability to execute operational maneuver and employ massive firepower—may be of limited utility or even counterproductive in COIN operations. Nonetheless, conventional forces beginning COIN operations often try to use these capabilities to defeat insurgents; they almost always fail.

The military forces that successfully defeat insurgencies are usually those able to overcome their institutional inclination to wage conventional war against insurgents. They learn how to practice COIN and apply that knowledge. This publication can help to compress the learning curve. It is a tool for planners, trainers, and field commanders. Using it can help leaders begin the learning process sooner and build it on a larger knowledge base. Learning done before deployment results in fewer lives lost and less national treasure spent relearning past lessons in combat.

In COIN, the side that learns faster and adapts more rapidly—the better learning organization—usually wins. Counterinsurgencies have been called learning competitions. Thus, this publication identifies "Learn and Adapt" as a modern COIN imperative for U.S. forces. However, Soldiers and Marines cannot wait until they are alerted to deploy to prepare for a COIN mission. Learning to conduct complex COIN operations begins with study beforehand. This publication is a good place to start. The annotated bibliography lists a number of

مقدمة

أنها مباراة ذكاء وإرادة. لابد أن نتعلمها ونتكيف معها باستمرار لكي نبقى على قيد الحياة.

الجنرال بيتر شكوميكر، الولايات المتحدة، ٢٠٠٤

تمتلك القوات المسلحة في الولايات المتحدة التفوق التقليدي الساحق.وقد دفعت هذه القدرة المتفوقة أعدائها إلى محاربة قوات الولايات المتحدة بأساليب غير تقليدية، تُخلط فيها التقنية الحديثة بالأساليب القديمة للتمرد والإرهاب.والواضح أن معظم القوى المعادية للولايات المتحدة لاتحاول هزيمتها بالعمليات التقليدية، كما لاتُقيد نفسها تحديداً لدحرها بالوسائل العسكرية . أن هذه القوى تعلم أنه ليس في استطاعتها التنافس في الميدان العسكري مع القوات المسلحة للولايات المتحدة والنحو وفق هذا المنوال. بدلاً من ذلك، تحاول إنهاك الإرادة القومية للأمة، ساعية للفوز عن طريق تقويض الدعم الوطني للولايات المتحدة. أن هزيمة مثل هذه القوى المعادية هو تحد ضخم لوحدات الجيش وقوات مشاة البحرية الأمريكية و يتطلب في مواجهتها جهودُ خلاقة تُبذلُ من كل جندي .

طوال تاريخ القوات المسلحة الأمريكية كان عليها أن تستذكرمعرفة مباديء مقاومة التمرد (COIN) بينما تدير العمليات ضد قوى معادية من المتمردين القادرين على التكيف. لقد حان الوقت لكي تأخذ تعاليم الجيش الأمريكي ومشاة البحرية الشكل التنظيمي لهذا النوع من الصراع المستديم.أن الغرض من هذه النشرة هو المساعدة في إعداد قادة الجيش ومشاة البحريةلإدارة عمليات مقاومة التمرد في أي بقعة في العالم. إنه يقدم مبادئ أساسية تحتاج للدراسة قبل انتشار القوات على مسرح العمليات . وربما يكون الأكثر أهمية، أن النشرة تقدم أساليب تقنية مستحدثة مضاف اليها الدروس المستفادة المستخلصة أثناء تواجد قواتنا في الميدان وقيامها بالعمليات- وهو مطلب جوهري للنجاح في مقابل أعداء اليوم القادرين على التكيف . وباستخدام هذه التقنيات والطرق يمكن أن تبقي القوات الأمريكية أكثر خفة وحركة وتكيفًا من أعدائها الغير نظاميين.كما أن معرفة تاريخ ومبادئ حركات التمرد ومقاومة فعاليتها توفر قاعدة صلبة يستطيع القادة المطلعين استخدامها لتقييم أعمال التمرد. يمكن أيضًا لهذه المعرفة أن تساعدهم على اتخاذ قرارات صائبة وتوظيف جميع أدوات القوة الوطنية وتسخيرها ضد هذه التهديدات.

أن حركات التمرد مختلفة، مع أن التوجهات التاريخية العامة تشكل أساس العوامل المحرضة للمتمردين. فمعظم حركات التمرد تتبع مسار مشابه في تطورها.كما أن التكتيكات المستخدمة لهزيمتها هي أيضًا متماثلة في معظم الحالات. وعلى نحو مماثل، يظهر التاريخ أن بعض التكتيكات التي تكون في الغالب ناجحة ضد الأعداء التقليديين قد لاتنجح ضد قوى متمردة أخرى.

هناك سمة مشتركة في عمليات التمرد وهي أن الحكومة التي هي في الأساس مستهدفة من قوى التمرد تأخذ بشكل عام فترة من الوقت لكي تدرك أن هناك تمرد واقع ضدها. يستفيد المتمردين من هذا الوقت لبناء القوة وجمع الدعم. وهكذا، غالبًا ما يتعين على عمليات مقاومة التمرد أن "تأتي من الخلف" عند مكافحة وقمع تمرد ما. والسمة العامة الأخرى هي أن القوات التي تجري عمليات مقاومة التمرد عادةً ما تبدأ أعمالها بشكل ضعيف.كما أن جيوش العالم الغربية في كثير من الأحوال تهمل دراسة التمرد. ويتمسكون بالأعتقاد الزائف أن الجيوش المدربة على الفوز في الحروب التقليدية الضخمة تكون جاهزة تلقائيًا للفوز في الحروب الغير تقليدية الصغرى. في الواقع، بعض القدرات المطلوبة من أجل النجاح التقليدي- على سبيل المثال، القدرة على تنفيذ المناورة التعبوية واستخدام قوة نيران ضخمة- قد تكون ذات نفع محدود أو حتى معوقة في عمليات مقاومة التمرد. رغم ذلك، فإن القوات التقليدية التي تبدأ عمليات مقاومة التمرد وكثيرًا ما تحاول استخدام هذه الإمكانيات لهزيمة المتمردين، ويمكن القول بأنه دائماً ما تفشل .

إن القوات المسلحة التي تهزم حركات التمرد بنجاح هي في الغالب تلك القوات التي تستطيع التغلب على النزعة المؤسسية لشن حرب تقليدية ضد المتمردين. أنهم يتعلمون كيف يمارسون مقاومة التمرد ويطبقون تلك المعرفة. ويمكن أن تساعد هذه النشرة في الضغط بهذا الأتجاه للتعلم. إنه أداة للمخططين والمدربين والقادة الميدانيين. إن استخدامها يساعد القادة على بدء عملية التعلم بشكل أسرع وبنائها على قاعدة أوسع للمعرفة. التعليم الذي يتم قبل انتشار الوحدة العسكرية يؤدي إلى فقد أرواح أقل ويقلل أيضاً من إنهاك الثروة القومية في إعادة تعليم دروس سابقة في القتال.

في عمليات مقاومة التمرد، نرى بأن الجانب الذي يتعلم أسرع ويتأقلم بسرعة أكثر-التنظيم الأفضل تعلمًا-عادة ما يفوز. لقد أطلقت تسمية مسابقات التعلم على عمليات مقاومة التمرد. وهكذا، تحدد هذه النشرة "التعلم و التكيف" كأمر ضروري لعمليات مقاومة التمرد الحديثة التي تواجه القوات الأمريكية. ولكن، لا يستطيع الجنود ومشاة البحرية الانتظار حتى يتم إنذارهم بالانتشار للاستعداد لمهمة مقاومة تمرد. يبدأ تعلم إدارة عمليات مقاومة التمرد المعقدة بالدراسة مقدمًا. وهذه النشرة ميدان جيد للبدء.

other sources; however, these are only a sample of the vast amount of available information on this subject. Adapting occurs as Soldiers and Marines apply what they have learned through study and experience, assess the results of their actions, and continue to learn during operations.

As learning organizations, the Army and Marine Corps encourage Soldiers and Marines to pay attention to the rapidly changing situations that characterize COIN operations. Current tactics, techniques, and procedures sometimes do not achieve the desired results. When that happens, successful leaders engage in a directed search for better ways to defeat the enemy. To win, the Army and Marine Corps must rapidly develop an institutional consensus on new doctrine, publish it, and carefully observe its impact on mission accomplishment. This learning cycle should repeat continuously as U.S. counterinsurgents seek to learn faster than the insurgent enemy. The side that learns faster and adapts more rapidly wins.

Just as there are historical principles underlying success in COIN, there are organizational traits shared by most successful learning organizations. Forces that learn COIN effectively have generally—

- Developed COIN doctrine and practices locally.
- Established local training centers during COIN operations.
- Regularly challenged their assumptions, both formally and informally.
- Learned about the broader world outside the military and requested outside assistance in understanding foreign political, cultural, social and other situations beyond their experience.
- Promoted suggestions from the field.
- Fostered open communication between senior officers and their subordinates.
- Established rapid avenues of disseminating lessons learned.
- Coordinated closely with governmental and nongovernmental partners at all command levels.
- Proved open to soliciting and evaluating advice from the local people in the conflict zone.

These are not always easy practices for an organization to establish. Adopting them is particularly challenging for a military engaged in a conflict. However, these traits are essential for any military confronting an enemy who does not fight using conventional tactics and who adapts while waging irregular warfare. Learning organizations defeat insurgencies; bureaucratic hierarchies do not.

Promoting learning is a key responsibility of commanders at all levels. The U.S. military has developed first-class lessons-learned systems that allow for collecting and rapidly disseminating information from the field. But these systems only work when commanders promote their use and create a command climate that encourages bottom-up learning. Junior leaders in the field often informally disseminate lessons based on their experiences. However, incorporating this information into institutional lessons learned, and then into doctrine, requires commanders to encourage subordinates to use institutional lessons-learned processes.

Ironically, the nature of counterinsurgency presents challenges to traditional lessons-learned systems; many nonmilitary aspects of COIN do not lend themselves to rapid tactical learning. As this publication explains, performing the many nonmilitary tasks in COIN requires knowledge of many diverse, complex subjects. These include governance, economic development, public administration, and the rule of law. Commanders with a deep-rooted knowledge of these subjects can help subordinates understand challenging, unfamiliar environments and adapt more rapidly to changing situations. Reading this publication is a first stop to developing this knowledge.

COIN campaigns are often long and difficult. Progress can be hard to measure, and the enemy may appear to have many advantages. Effective insurgents rapidly adapt to changing circumstances. They cleverly use the tools of the global information revolution to magnify the effects of their actions. The often carry out barbaric acts and do not observe accepted norms of behavior. However, by focusing on efforts to secure the safety and support of the local populace, and through a concerted effort to truly function as learning organizations, the Army and Marine Corps can defeat their insurgent enemies.

كما تبينُ قائمة المراجع والمصادر المذيلة عدد أخر من المصادر الأخرى.

وهذه عينة فقط للمقدار الضخم من المعلومات المتاحة حول هذا الموضوع. و التكيف والمرونة لاتحدثان الأ عند تطبيق الجنود ومشاة البحرية لما تعلموه من خلال الدراسة والخبرة، وتقييم نتائج معاركهم، وأستمراهم في التعلم أثناء العمليات.

والهيئات التعليمية، تحث الجيش ومشاة البحرية للانتباه إلى المواقف المتغيرة بشكل سريع والتي تميز عمليات مقاومة التمرد.وفي بعض الأحيان ، لا تحقق التكتيكات والأساليب والإجراءات الحالية النتائج المباشرة. عند حدوث ذلك، ينهمك القادة الناجحون في بحث موجه عن طرق أفضل لهزيمة العدو. للفوز، يجب على الجيش ومشاة البحرية تشكيل إجماع رسمي على عقيدة جديدة بكل سرعة ، ونشرها، وتنظيم المراقبة اليقظة لتأثيرها على إنجاز المهمة.

يجب مواصلة تكرار دورة التعليم هذه بما أن مقاوم المتمردين الأمريكي يسعى إلى التعلم أسرع من العدو المتمرد. فالجانب الذي يتعلم أسرع ويتأقلم بسرعة أكبر هو الذي يفوز.

ومثلما يوجد أسس تاريخية تشكل الأساس للنجاح في مقاومة التمرد، يوجد سمات تنظيمية تتشارك فيها أغلب الهيئات التعليمية الناجحة. الوحدات العسكرية التي تتعلم مقاومة التمرد بفعالية قامت بشكل عام بـ--

- تطوير عقيدة وممارسة محلية للتدريب على مقاومة التمرد .
- تأسيس مراكز تدريب محلية أخرى أثناء عمليات مقاومة التمرد.
- تحدي افتراضاتها بانتظام رسميًا وغير رسميًا.
- تعلم ما يتعلق بالعالم الأوسع خارج نطاق القوات المسلحة وطلبت مساعدة خارجية في تفهم
- الأحوال السياسية والثقافية والاجتماعية الأجنبية والأوضاع الأخرى فيما وراء نطاق خبراتهم.
- تعزيز مقترحات وتوصيات تصل اليها مباشرة من ميدان القتال.
- تشجيع تبادل الآراء و المعلومات بشكل منفتح بين الضباط الأعلى ومرؤوسيهم.
- إقامة سبل سريعة لنشر الدروس المستفادة.
- التنسيق الوثيق مع الشركاء الحكوميين والغير حكوميين على جميع مستويات القيادة.
- الأخذ بالنصائح التقييمية المثبته للسكان المحليين في منطقة الصراع.

وتلك ليست دائمًا ممارسات يسهل على منظمة ما إقامتها. أن تَبني تلك الممارسات يكون تحديًا بشكل خاص للقوات المنهمكة في قتال ما. ولكن هذه الخواص تكون جوهرية لأي قوات مسلحة تجابه عدو لا يقاتل بطرق القتال والتكتيك التقليدي والذي يكيف نفسه على شن حرب غير نظامية.أن في أستطاعة المنظمات المتعلمة أن تهزم حركات التمرد وأن والتسلسل الهرمي البيروقراطي التقليدي لا يفي بالعمل.

تعزيز التعلم وتطويره هو مسؤولية أساسية للقادة على جميع المستويات. أنشأت القوات المسلحة الأمريكية نظم دروس مستفادة ممتازة تسمح بجمع المعلومات وسرعة نشرها من داخل الميدان. ولكن هذه النظم تعمل فقط عندما يعزز القادة استخدامها وخلق مناخ قيادي يشجع التعلم من أسفل لأعلى. غالبًا ما يقوم صغارالقادة في الميدان بنشر الدروس المبنية على خبراتهم بشكل غير رسمي. ولكن، دمج هذه المعلومات داخل الدروس المستفادة المؤسسية، ثم في عقيدة، يتطلب من القادة تشجيع المرؤوسين على استخدام عمليات الدروس المكتسبة المؤسسية.

بشكل ساخر، تقدم طبيعة مقاومة التمرد تحديات لنظم الدروس المكتسبة التقليدية، فكثير من أوجه مقاومة التمرد الغير عسكرية لا تعير نفسها للتعلم التكتيكي السريع. وكما توضح هذه النشرة، إن أداء الواجبات الكثيرة غير العسكرية في مقاومة التمرد تتطلب معرفة موضوعات متنوعة و كثيرة التعقيدة، لتشمل مواضيع عن نوع الحكومة والتنمية الاقتصادية والإدارة العامة وتطبيق القانون. يستطيع القادة الذين لديهم معرفة عميقة بهذه الموضوعات مساعدة المرؤوسين على تفهم بيئات التحدي الغير مألوفة والتكيف بمزيد من السرعة لتغيير المواقف.

أن قراءة هذه النشرة هي وقفة أولى لتنمية هذه المعرفة.

وغالبًا ما تكون حملات مقاومة التمرد طويلة وصعبة. وقد يكون التقدم والنجاح صعب القياس، وقد يبدو أن العدو يمتلك مزايا كثيرة. المتمردين الأكفاء يتكيفون سريعًا مع الظروف المتغيرة. فهم يستخدمون بمهارة أدوات ثورة المعلومات العالمية لتعظيم تأثيرات أعمالهم. في أغلب الأحيان يقومون بإجراء أعمال بربرية ولا يحترمون معايير السلوك المقبولة. لكن، بالتركيز على جهود تحقيق الأمن ودعم السكان المحليين، ومن خلال الجهد المشترك للعمل بحق كهيئة تعليمية، يستطيع الجيش ومشاة البحرية هزيمة اعدائهم المتمردين.

Chapter 1
Insurgency and Counterinsurgency

Counterinsurgency is not just thinking man's warfare—it is the graduate level of war.
Special Forces Officer in Iraq, 2005

This chapter provides background information on insurgency and counterinsurgency. The first half describes insurgency, while the second half examines the more complex challenge of countering it. The chapter concludes with a set of principles and imperatives that contribute to success in counterinsurgency.

OVERVIEW

1-1. Insurgency and counterinsurgency (COIN) are complex subsets of warfare. Globalization, technological advancement, urbanization, and extremists who conduct suicide attacks for their cause have certainly influenced contemporary conflict; however, warfare in the 21st century retains many of the characteristics it has exhibited since ancient times. Warfare remains a violent clash of interests between organized groups characterized by the use of force. Achieving victory still depends on a group's ability to mobilize support for its political interests (often religiously or ethnically based) and to generate enough violence to achieve political consequences. Means to achieve these goals are not limited to conventional forces employed by nation-states.

1-2. Insurgency and its tactics are as old as warfare itself. Joint doctrine defines an *insurgency* as an organized movement aimed at the overthrow of a constituted government through the use of subversion and armed conflict (JP 1-02). Stated another way, an insurgency is an organized, protracted politico-military struggle designed to weaken the control and legitimacy of an established government, occupying power, or other political authority while increasing insurgent control. *Counterinsurgency* is military, paramilitary, political, economic, psychological, and civic actions taken by a government to defeat insurgency (JP 1-02). These definitions are a good starting point, but they do not properly highlight a key paradox: though insurgency and COIN are two sides of a phenomenon that has been called revolutionary war or internal war, they are distinctly different types of operations. In addition, insurgency and COIN are included within a broad category of conflict known as irregular warfare.

1-3. Political power is the central issue in insurgencies and counterinsurgencies; each side aims to get the people to accept its governance or authority as legitimate. Insurgents use all available tools—political (including diplomatic), informational (including appeals to religious, ethnic, or ideological beliefs), military, and economic—to overthrow the existing authority. This authority may be an established government or an interim governing body. Counterinsurgents, in turn, use all instruments of national power to sustain the established or emerging government and reduce the likelihood of another crisis emerging.

1-4. Long-term success in COIN depends on the people taking charge of their own affairs and consenting to the government's rule. Achieving this condition requires the government to eliminate as many causes of the insurgency as feasible. This can include eliminating those extremists whose beliefs prevent them from ever reconciling with the government. Over time, counterinsurgents aim to enable a country or regime to provide the security and rule of law that allow establishment of social services and growth of economic activity. COIN thus involves the application of national power in the political, military, economic, social, information, and infrastructure fields and disciplines. Political and military leaders and planners should never underestimate its scale and complexity; moreover, they should recognize that the Armed Forces cannot succeed in COIN alone.

الفصل الأول

التمــرد ومقاومتـــه

"مقاومة التمرد ليست حرب يعلنها إنسان مفكر – بل إنها نتاج هذه الحرب."

ضابط قوات خاصة في العراق، ٢٠٠٥

يقدم هذا الفصل خلفية عامة عن التمرد وطرق مقاومتـهُ. يصف النصف الأول عملية التمرد ، بينما يبين النصف الثاني التحديات المعقدة لمكافحتها، ويختتم الفصل بمجموعة من المبادئ والضوابط التي تساهم في نجاح مقاومة التمرد وقهره.

نظرة عامة:

١-١. التمرد و مقاومته هو مجموعة عمل معقدة من الحروب. مما لا شك فيه أن العولمة، والتقدم التكنولوجي، وأسباب التحضر والتمدن، يضاف الى ذلك التطرف والمتطرفين الذين يقومون بالهجمات الانتحارية من أجل قضيتهم هي عوامل أساسية مهمة تؤثر على الصراع الحالي، بيد أن حرب القرن ٢١ لا تزال تحتفظ بعدد من الخصائص التي بانت منذ العصور القديمة. فقد ظلت هذه الحرب تعبر عن صراع دموي عنيف على المصالح يدور في ذهنية مجموعات مُنظمة والتي تشترك في سمة واحدة هي استخدام القوة والعنف في عملياتها. إن تحقيق النصر لا يزال يعتمد على قدرة أي جماعة في حشد الدعم اللازم من أجل مصالحها السياسية (والتي غالباً ما تكون دينية أو عرقية) وتعمل على خلق بيئة عنف تكفي لتحقيق عدد من التبعات والآثار السياسية. إن تحقيق هذه الأهداف والغايات لا يقتصر على القوات التقليدية التي تستخدمها الدول القومية.

١-٢. إن حركات التمرد وتكتيكاتها توغل في القدم كالحرب نفسها.إن العقيدة الأساسية المشتركة تُعرِّف التمرد على أنه حركة منظمة تهدف إلى الإطاحة – بواسطة الانقلاب والنزاع المسلح – بحكومة تشكلت وفق دستور محدد لها (النشرة المشتركة ١-٠٢). وبعبارة أخرى، فإن حركة التمرد هي حركة نضال سياسية-عسكرية واسعة النطاق منظمة وممتدة وجدت من أجل إضعاف سيطرة وشرعية أي حكومة قائمة على أساس شرعي، أو سلطة احتلال، أو أي سلطة سياسية أخرى أثناء قيامها بمقاومة ومكافحة التمرد. إن مقاومة التمرد ما هي إلا مجموعة من التحركات والتدابير العسكرية، وشبه العسكرية، والسياسية، والاقتصادية، والنفسية، والمدنية التي تحشدها الحكومة من أجل التغلب على حركة التمرد السائدة (النشرة المشتركة ١-٠٢)، بالرغم من إن جميع هذه التعريفات تعد نقطة بداية جيدة، لكنها لا تلقي الضوء بشكل كافي على نقطة خلاف وتناقض أساسية برغم أن حركة التمرد ومقاومتها هما وجهان لظاهرة يطلق عليها الحرب الثورية أو الحرب الداخلية، وهما نوعان مختلفان تماماً من العمليات. إضافة لهذا، فإن التمرد ومقاومتـه مدرجان تحت فئة تصنيف عريضة من النزاعات يطلق عليها الحرب غير النظامية.

١-٣. السلطة السياسية هي الموضوع أو القاسم المشترك في حركات التمرد ومقاومتـه، فكل طرف يحاول أن يجعل الناس تقبل إدارته أو أرادته كسلطة شرعية. يعمل المتمردون على استخدام جميع الأدوات المتاحة سياسياً – بما في ذلك جميع الوسائل الدبلوماسية – والإستخباراتية – بما في ذلك الميل نحو اللعب على أوتار المعتقدات الدينية، أو العرقية، أو الأيديولوجية – والعسكرية والاقتصادية، كل هذا من أجل الإطاحة بالسلطة القائمة. وهذه السلطة قد تتجسد في صورة حكومة قائمة أو هيئة حكومية مؤقتة. كما يعمل القائمون على مقاومة التمرد بدورهم، على استخدام جميع وسائل الضغط القومية من أجل تدعيم الحكومة القائمة أو الناشئة والعمل أيضاً على تقليل احتمالات ظهور أي أزمات أخرى.

١-٤. إن نجاح مقاومة التمرد يعتمد في الأجل الطويل على السكان ومن يظنونه الأصلح في تولي مسؤولية شؤونهم العامة واعترافهم بهم ككيان للحكم والسلطة. وإن تحقيق هذا الشرط يتطلب من الحكومة القيام بالقضاء على أكبر عدد ممكن من مسببات العصيان والتمرد، وقد يشمل هذا القضاء على المتطرفين الذين تحول معتقداتهم المذهبية دون المصالحة مع الحكومة. وبمرور الزمن، يستهدف القائمون على مقاومة التمرد مساعدة كيان الدولة لبسط سلطة النظام و توفير الدعم الأمني وحكم القانون الذي يسمح بالتالي إقامة خدمات اجتماعية ونمو النشاط الاقتصادي في البلاد. ومن ثم فإن مقاومة حركة التمرد تشمل استخدام الضغط القومي الوطني في جميع الميادين والأنظمة السياسية، والعسكرية، والاقتصادية، والاجتماعية، والإستخباراتية، والبنية الأساسية التحتية. كما يتعين على القادة والمخططين السياسيين والعسكريين ألا يستهينوا ويقللوا من نطاق وحجم حركات التمرد وتعقداتها، كما أن عليهم الاعتراف بأن القوات المسلحة لا تستطيع وحدها أن تحقق النجاح المنشود في التدابير اللازمة لمقاومة التمرد.

ASPECTS OF INSURGENCY

1-5. Governments can be overthrown in a number of ways. An unplanned, spontaneous explosion of popular will, for example, might result in a revolution like that in France in 1789. At another extreme is the coup d'etat, where a small group of plotters replace state leaders with little support from the people at large. Insurgencies generally fall between these two extremes. They normally seek to achieve one of two goals: to overthrow the existing social order and reallocate power within a single state, or to break away from state control and form an autonomous entity or ungoverned space that they can control. Insurgency is typically a form of internal war, one that occurs primarily within a state, not between states, and one that contains at least some elements of civil war.

1-6. The exception to this pattern of internal war involves resistance movements, where indigenous elements seek to expel or overthrow what they perceive to be a foreign or occupation government. Such a resistance movement could be mounted by a legitimate government in exile as well as by factions competing for that role.

1-7. Even in internal war, the involvement of outside actors is expected. During the Cold War, the Soviet Union and the United States participated in many such conflicts. Today, outside actors are often transnational organizations motivated by ideologies based on extremist religious or ethnic beliefs. These organizations exploit the unstable internal conditions plaguing failed and failing states. Such outside involvement, however, does not change one fact: the long-term objective for all sides remains acceptance of the legitimacy of one side's claim to political power by the people of the state or region.

1-8. The terrorist and guerrilla tactics common to insurgency have been among the most common approaches to warfare throughout history. Any combatant prefers a quick, cheap, overwhelming victory over a long, bloody, protracted struggle. But to succeed against superior resources and technology, weaker actors have had to adapt. The recent success of U.S. military forces in major combat operations undoubtedly will lead many future opponents to pursue asymmetric approaches. Because the United States retains significant advantages in fires and technical surveillance, a thinking enemy is unlikely to choose to fight U.S. forces in open battle. Some opponents have attempted to do so, such as in Panama in 1989 and Iraq in 1991 and 2003. They were defeated in conflicts measured in hours or days. Conversely, other opponents have offset America's fires and surveillance advantages by operating close to civilians, as Somali clans did in 1993 and insurgents in Iraq have done since mid-2003; these enemies have been more successful in achieving their aims. This situation does not mean that counterinsurgents do not face open warfare. Although insurgents frequently use nonviolent means like political mobilization and work stoppages (strikes), they do resort to conventional military operations when conditions seem right.

1-9. The contest of internal war is not "fair"; many of the "rules" favor insurgents. That is why insurgency has been a common approach used by the weak against the strong. At the beginning of a conflict, insurgents typically hold the strategic initiative. Though they may resort to violence because of regime changes or government actions, insurgents generally initiate the conflict. Clever insurgents strive to disguise their intentions. When these insurgents are successful at such deception, potential counterinsurgents are at a disadvantage. A coordinated reaction requires political and military leaders to recognize that an insurgency exists and to determine its makeup and characteristics. While the government prepares to respond, the insurgents gain strength and foster increasing disruption throughout the state or region. The government normally has an initial advantage in resources; however, that edge is counterbalanced by the requirement to maintain order and protect the population and critical resources. Insurgents succeed by sowing chaos and disorder anywhere; the government fails unless it maintains a degree of order everywhere.

1-10. For the reasons just mentioned, maintaining security in an unstable environment requires vast resources, whether host nation, U.S., or multinational. In contrast, a small number of highly motivated insurgents with simple weapons, good operations security, and even limited mobility can undermine security over a large area. Thus, successful COIN operations often require a high ratio of security forces to the protected population. (See paragraph1-67.) For that reason, protracted COIN operations are hard to sustain. The effort requires a firm political will and substantial patience by the government, its people, and the countries providing support.

مظاهر التمرد:

١-٥. يمكن الإطاحة بأي حكومة بعدد من الطرق المختلفة، فقد تكون صحوة مفاجئة وغير مخططة في الإرادة الشعبية والتي على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي إلى حدوث ثورة كالثورة الفرنسية التي وقعت في فرنسا إبان عام ١٧٨٩ ، أو أن تكون نوعا آخر على النقيض تماماً، وذلك بحدوث انقلاب حيث تتولى فيه جماعة الانقلابيين بتغيير القادة بدون دعم كبير من الشعب ، ومن ثم فإن حركات التمرد تقع بصفة عامة بين هذين النقيضين، حيث أنها تسعى وبصفة عادية إلى تحقيق أحد الهدفين الآتيين: الإطاحة بالنظام الاجتماعي الحالي وإعادة تخصيص السلطة داخل دولة واحدة، أو الهروب من حكم ونطاق سيطرة الدولة ومن وحدة أوتوقراطية مستبدة أو مكان لا يخضع لأي حكم يستطيع المتمردون السيطرة عليه. إن التمرد هو شكل من أشكال الحرب التي تحدث داخلياً، التي تقع في الأصل داخل حدود أي دولة، وليست بين الدول بعضها البعض، وتتضمن بعض عناصر الحرب الأهلية على الأقل.

١-٦. أما الاستثناء من هذا النمط من الحرب الداخلية والذي تثيره حركات المقاومة، حيث تسعى حركة السكان من الداخل لطرد أو الإطاحة بما ترى إنه حكومة احتلال أو حكومة أجنبية، أن مثل هذه الحركة (حركة المقاومة) يمكن أن تُثار من حكومة شرعية في المنفى أيضاً أومن قبل فصائل تتصارع وتتنافس من أجل الحصول على هذا الدور.

١-٧. إن من المتوقع تأثير ومشاركة العوامل الخارجية حتى في الحروب الداخلية. فقد شارك الإتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكية أثناء الحرب الباردة في العديد من هذه الصراعات. أما اليوم فغالباً ما تكون القوى الخارجية منظمات يمتد نشاطها عبر القارات تحركها وتدفعها دوافع أيديولوجية تستند إلى معتقدات دينية أو عرقية، هذه المنظمات تستغل الأوضاع الداخلية غير المستقرة في تلك الدول الضعيفة والمفككة، على أي حال فإن مثل هذا التدخل لا يغير حقيقة واحدة: هي الهدف الطويل المدى لكل الأطراف بقبول شرعية إدعاء طرف واحد في الوصول إلى السلطة السياسية من قبل شعب هذه الدولة أو الاقليم.

١-٨. الإرهاب وحرب العصابات من بين أهم الأساليب الشائعة التي استخدمت في تكتيك الحروب عبر التاريخ وهي نفسها المتبعة اليوم في حركات التمرد. من الطبيعي إن أي مقاتل يفضل الحصول على نصر سريع، ورخيص، وساحق خلال فترة مقاومة ونضال دموي طويل ، ولكن لتحقيق النجاح مقابل التفوق في الموارد والتكنولوجيا، يكون لزاماً على الطرف الضعيف أن يتكيف ويعدل أوضاعه، و مما لا شك فيه إن النجاح الأخير للقوات العسكرية الأمريكية في عمليات المقاومة الرئيسية سيؤدي في المستقبل إلى حصد أعداء كثيرين يسعون للرد بصور حربية غير مماثلة، ولأن الولايات المتحدة الأمريكية تحتفظ بنسبة عالية من مزايا التفوق الهامة في القوة النارية وأساليب فنية متقدمة للأستطلاع والكشف، فإن من غير المرجح لعدو عاقل أن يختار محاربة القوات الأمريكية في أرض مكشوفة، وقد حاولت بعض القوى المعادية القيام بذلك، مثلما وقع في بنما في عام ١٩٨٩ والعراق في عام ١٩٩١، ٢٠٠٣، الا أنهم واجهوا الهزيمة في نزاع قيس بالساعات أو بالأيام. وعلى العكس من ذلك، قام بعض الخصوم الآخرين بموازنة تفوق الأسلحة المراقبة الأمريكية وبالعمل بملاصقة المدنيين والأختفاء بينهم و الاحتماء بهم مثلما حدث تماماً مع القبائل الصومالية خلال عام ١٩٩٣ وكما قام به المتمردون في العراق في منتصف عام ٢٠٠٣، لقد نجح الأعداء نجاحاً هائلاً في تحقيق أهدافهم، إلا أن هذا لا يعني أن الوحدات العسكرية القائمة بواجبات مقاومة التمرد قد لا تواجه على الأطلاق الحرب في أرض مفتوحة. كما أن المتمردين يقومون وبشكل متكرر باستخدام وسائل سلمية غير عنيفة مثل الحشد السياسي والانقطاع عن العمل (الأضراب)، وقد يلجئوا إلى العمليات العسكرية التقليدية مرة أخرى عندما تكون الظروف مواتية.

١-٩. إن المنافسة في الحرب الداخلية ليست منصفة لجانبي الصراع ، فإن العديد من قواعد الحرب تمنح الأفضلية للمتمردين ، لهذا السبب ظل التمرد موقفاً شائعاً يستخدمه الطرف الضعيف ضد القوي؛ ففي بداية أي نزاع، عادةً ما تكون المبادرة الإستراتيجية في يد المتمردين، ورغم أنهم قد يلجأوا لاستخدام العنف بسبب التغيرات التي تحدث في النظام أو بسبب تصرفات الحكومة، عادة ما يبدأ المتمردون النزاع فالمتمرد الذكي يلجأ إلى إخفاء نواياه الحقيقية. لذا فإن أي رد فعل منظم يتطلب من القادة السياسيين والعسكريين الاعتراف بوجود حركة تمرد وتحديد تشكيلاتها وخصائصها و سماتها، فبينما الحكومة تتأهب للرد والاستجابة، يزداد المتمردون قوة ويعملون على تعزيز وتدعيم الانفلات الأمني في كل أنحاء الدولة أو الإقليم. كما أنه عادة ما تكون للحكومة ميزة مبدئية أولية من حيث الموارد المتاحة، غير أنه يتم مقابلة وموازنة هذه الميزة بالحاجة إلى الحفاظ على النظام وحماية السكان والموارد الهامة. ينجح المتمردون بنشر الفوضى وعدم الاستقرار في كل مكان، حيث تخفق الحكومة ما لم يكن لديها ما يمكنها من الحفاظ على درجة من الاستقرار والنظام في كل مكان.

١-١٠. و للأسباب المذكورة أعلاه، فإن الحفاظ على الأمن في بيئة غير مستقرة تعتريها الفوضى يتطلب حشد موارد هائلة، سواء من الدولة المضيفة أو الولايات المتحدة الأمريكية، أو دول أخرى متعددة الجنسيات. وعلى النقيض فإن حفنة صغيرة من المتمردين ممن تتوفر لديهم دوافع عالية وبعض الأسلحة البسيطة، وقدرة على تأمين العمليات، وقابلية محدودة على الحركة يمكنها أن تقوض الأمن في مناطق شاسعة، هكذا فغالباً ما تتطلب عمليات مقاومة التمرد الناجحة نسبة عالية من قوات الأمن لتوفير الحماية للسكان (أنظر الفقرة رقم ١-٦٧)، ولهذا السبب، فإنه يصعب تعزيز عمليات المقاومة الطويلة المدى، حيث أن هذا الجهد يتطلب إرادة سياسية قوية وصبراً طويلاً من جانب الحكومة والشعب، والدول التي تمد الدعم اللازم.

1-11. Revolutionary situations may result from regime changes, external interventions, or grievances carefully nurtured and manipulated by unscrupulous leaders. Sometimes societies are most prone to unrest not when conditions are the worst, but when the situation begins to improve and people's expectations rise. For example, when major combat operations conclude, people may have unrealistic expectations of the United States' capability to improve their lives. The resulting discontent can fuel unrest and insurgency. At such times, the influences of globalization and the international media may create a sense of relative deprivation, contributing to increased discontent as well.

1-12. The information environment is a critical dimension of such internal wars, and insurgents attempt to shape it to their advantage. One way they do this is by carrying out activities, such as suicide attacks, that may have little military value but create fear and uncertainty within the populace and government institutions. These actions are executed to attract high-profile media coverage or local publicity and inflate perceptions of insurgent capabilities. Resulting stories often include insurgent fabrications designed to undermine the government's legitimacy.

1-13. Insurgents have an additional advantage in shaping the information environment. Counterinsurgents seeking to preserve legitimacy must stick to the truth and make sure that words are backed up by deeds; insurgents, on the other hand, can make exorbitant promises and point out government shortcomings, many caused or aggravated by the insurgency. Ironically, as insurgents achieve more success and begin to control larger portions of the populace, many of these asymmetries diminish. That may produce new vulnerabilities that adaptive counterinsurgents can exploit.

1-14. Before most COIN operations begin, insurgents have seized and exploited the initiative, to some degree at the least. Therefore, counterinsurgents undertake offensive and defensive operations to regain the initiative and create a secure environment. However, killing insurgents—while necessary, especially with respect to extremists—by itself cannot defeat an insurgency. Gaining and retaining the initiative requires counterinsurgents to address the insurgency's causes through stability operations as well. This initially involves securing and controlling the local populace and providing for essential services. As security improves, military resources contribute to supporting government reforms and reconstruction projects. As counterinsurgents gain the initiative, offensive operations focus on eliminating the insurgent cadre, while defensive operations focus on protecting the populace and infrastructure from direct attacks. As counterinsurgents establish military ascendancy, stability operations expand across the area of operations (AO) and eventually predominate. Victory is achieved when the populace consents to the government's legitimacy and stops actively and passively supporting the insurgency.

THE EVOLUTION OF INSURGENCY

1-15. Insurgency has taken many forms over time. Past insurgencies include struggles for independence against colonial powers, the rising up of ethnic or religious groups against their rivals, and resistance to foreign invaders. Students and practitioners of COIN must begin by understanding the specific circumstances of their particular situation. The history of this form of warfare shows how varied and adaptive it can be, and why students must understand that they cannot focus on countering just one insurgent approach. This is particularly true when addressing a continually complex, changing situation like that of Iraq in 2006.

1-16. Insurgencies and counterinsurgencies have been common throughout history, but especially since the beginning of the 20th century. The United States began that century by defeating the Philippine Insurrection. The turmoil of World War I and its aftermath produced numerous internal wars. Trotsky and Lenin seized power in Russia and then defended the new regime against counterrevolutionaries. T.E. Lawrence and Arab forces used guerrilla tactics to overcome the Ottoman Turks during the Arab Revolt.

1-17. Before World War I, insurgencies were mostly conservative; insurgents were usually concerned with defending hearth, home, monarchies, and traditional religion. Governments were seldom able to completely defeat these insurgencies; violence would recur when conditions favored a rebellion. For example, the history of the British Isles includes many recurring insurgencies by subjugated peoples based on ethnic identities. Another example of a conservative insurgency is the early 19th century Spanish uprising against Napoleon that sapped French strength and contributed significantly to Napoleon's defeat.

١-١١. قد تنجم مواقف مضطربة كنتيجة لتغيّر النظام، أو تدخلات خارجية، أو مظالم وشكاوى يستغلها قادة فاسدون عديموا الضمير لمصلحتهم ويعملوا بتخطيط وعناية على تأجيجها و إثارتها. و تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض المجتمعات التي قد تكون أكثر عرضة للتقلبات والقلاقل لا بسبب سوء الظروف التي تمر بها، ولكن عندما يبدأ الموقف بالتحسن تدريجياً وترتفع توقعات وأمال الشعب، على سبيل المثال، عندما تنتهي العمليات القتالية الرئيسية، فقد يسري بين عامة الشعب توقعات غير واقعية عن قدرة الولايات المتحدة الأمريكية على تحسين مستوى معيشتهم. وكل ماهو خلاف لذلك يمكن أن يأجج القلاقل والتمرد، وفي هذه الأوقات، فإن الآثار الناجمة عن العولمة ووسائل الإعلام الدولية قد تخلق شعوراً نسبياً بالحرمان ، و يساهم في هذا الأحساس أيضاً في تفاقم السخط وخيبة الأمل.

١-١٢. أن دور البيئة الإعلامية هو أحد الأبعاد الحرجة للحروب الداخلية، ويحاول المتمردون صقلها لتناسب مصلحتهم والأستفادة منها ، والطريق الوحيد الذين يسلكونه للقيام بذلك هو تنفيذ فعاليات، كالهجمات الانتحارية، التي قد لا يكون لها قيمة عسكرية كبيرة ولكنها تبث الخوف وعدم الاستقرار داخل المجتمع والحكومة في مواقف معينة. ويتم تنفيذ جميع هذه التصرفات والأعمال لجذب تغطية إعلامية كبيرة أو دعاية محلية هائلة، كما تعمل على نشر المعتقدات والأفكار عن قدرات المتمردين، والقصص المنتشرة غالباً ما تشمل فبركة إعلامية عن قدرة المتمردين من أجل تقويض شرعية الحكومة.

١-١٣. و يتمتع المتمردون بميزة أخرى في الحقل الإعلامي والدعاية، و يتعين على الباحثين عن وسائل مقاومة التمرد وممن يسعون للحفاظ على الشرعية الالتزام الدائم لتزويد عامة الشعب بالحقيقة والتأكد من أن الأفعال تطابق الأقوال في العمل الأعلامي؛ بينما يستطيع المتمردين، على الجانب الآخر، قطع الوعود المغالى فيها والإشارة إلى مساوئ الحكومة، التي جاء أو تفاقم معظمها نتيجة حركات التمرد السائدة. والأمر المثير للسخرية هو أن المتمردين يحققون نجاحاً أكثر أعلامياً وبدوره يستطيعون التحكم في شرائح أكبر من السكان وأستغلالهم، وتضييع الأوجه الأخرى في مقاومة التمرد نتيجة أوجه قصور وضعف جديدة للقائمين عليه .

١-١٤. قبل بدء معظم عمليات مقاومة التمرد، يقوم المتمردون باستغلال وانتهاز المبادرة، لحد ما على الأقل. وبالتالي يقوم القائمون على مقاومة التمرد بشن عمليات عنيفة ودفاعية لإستعادة زمام المبادرة وتهيئة بيئة مستقرة آمنة، بيد أن فكرة قتل المتمردين - إذا لزم الأمر، لاسيما المتطرفين منهم – في حد ذاتها لا يعني التغلب على حركة التمرد، إذ أن إمتلاك زمام المبادرة يتطلب من القائمين على مقاومة التمرد القضاء على أسباب التمرد من خلال عمليات تستهدف استعادة الأمن والاستقرار أيضاً. وهذا يشمل في بداية الأمر تحقيق ألأمن لعامة الشعب في الداخل والسيطرة عليه وتوفير الخدمات الأساسية، وبمجرد تحقيق درجة عالية من الأمن، تساهم الموارد العسكرية في دعم الجهود الإصلاحية للحكومة ومشروعات الإعمار. وبمجرد أن يمتلك القائمون على مقاومة التمرد زمام المبادرة، تبدأ عمليات العنف وحملات التطهير في التركيز على القضاء على كوادر التمرد، بينما تركز الحملات الدفاعية على حماية الأفراد المدنيين والبنية التحتية من أي هجمات مباشرة. وبمجرد أن تبدأ مقاومة التمرد بتحقيق الهيمنة العسكرية الواجبة، تبدأ أيضاًعمليات التمهيد لتحقيق الاستقرار في التوسع والامتداد في منطقة العمليات حتى يتم تحقيق السيطرة كاملة. في نهاية الأمر، يتم تحقيق النصر عند أجماع الشعب بأرادته على شرعية الحكومة ويتوقف عن دعم التمرد بصورة إيجابية وسلبية.

نشأة التمرد:

١-١٥. لقد أتخذ التمرد مظاهر عدة على مر الزمن؛ ففيما مضى كان يتضمن النضال للحصول على الاستقلال ضد القوى الاستعمارية، ونهوض الجماعات العرقية أو الدينية ضد منافسيها، ومقاومتها للغزاة الأجانب. لذا على الدارسين والمطبقين في حقل مقاومة التمرد البدء بفهم الملابسات المحددة وراء موقفهم الحالي، فتاريخ هذا الشكل من الحروب إنما يوضح مدى تنوعها وتأقلمها، ولماذا يتعين على الدارسين فهم وإدراك أنه لا يمكنهم التركيز على مقاومة نوع واحد من التمرد، وهذا صحيح تماماً لاسيما ذلك الوضع الذي يتزايد تعقيداً يوماً بعد يوم في العراق خلال عام ٢٠٠٦.

١-١٦. لقد شاعت حركات التمرد وحركات مقاومة التمرد عبر التاريخ، ولكن منذ بداية القرن العشرين على وجه الخصوص، بدأت الولايات المتحدة الأمريكية هذا القرن بالتغلب على التمرد والعصيان الفلبيني المسلح. حتى أن الفوضى التي عمت الحرب العالمية الأولى وفي أعقابها أفرزت العديد من الحروب الداخلية، حيث قام تروتسكي ولينين بالاستيلاء على السلطة في روسيا ودافعا عن النظام الجديد ضد القوى المعادية للثورة. وقام تي.إي. لورانس والقوات العربية الحليفة باستخدام تكتيكات حرب العصابات للتغلب على الأتراك والدولة العثمانية إبان الثورة العربية.

١-١٧ قبيل الحرب العالمية الأولى، كانت معظم حركات التمرد تتسم بالتحفظ والثبات وعدم التغير؛ وظل المتمردون مهتمين دوماً بالدفاع عن ألأرض والمنزل الذي يأويهم، وممالكهم ، ودياناتهم التقليدية ، ونادراً ما كانت الحكومات قادرة على التغلب على هذه الحركات بصفة تامة؛ وغالباً ما يتكرر العنف عندما تكون الظروف مواتية للمتمردين، على سبيل المثال، شهدت الجزر البريطانية عدد من حركات التمرد النابعة من قلب الشعوب المحتلة وبحسب الهويات العرقية. مثال آخر عن التمرد الثوري هو الانتفاضة الإسبانية التي انطلقت في مطلع القرن التاسع عشر ضد نابليون، والتي أضعفت القوة الفرنسية وساهمت بصورة هائلة في هزيمة نابليون.

1-18. Since World War I, insurgencies have generally had more revolutionary purposes. The Bolshevik takeover of Russia demonstrated a conspiratorial approach to overthrowing a government; it spawned a communist movement that supported further "wars of national liberation." Lawrence's experiences in the Arab Revolt made him a hero and also provide some insights for today.

1-19. The modern era of insurgencies and internal wars began after World War II. Many of the resistance movements against German and Japanese occupation continued after the Axis defeat in 1945. As nationalism rose, the imperial powers declined. Motivated by nationalism and communism, people began forming governments viewed as more responsive to their needs. The development of increasingly lethal and portable killing technologies dramatically increased the firepower available to insurgent groups. As important was the increase in the news media's ability to get close to conflicts and transmit imagery locally and globally. In 1920, T.E. Lawrence noted, "The printing press is the greatest weapon in the armory of the modern commander." Today, he might have added, "and the modern insurgent," though certainly the Internet and compact storage media like cassettes, compact disks, and digital versatile disks (DVDs) have become more important in recent years.

1-20. Thus, 20th century events transformed the purpose and character of most insurgencies. Most 19th century insurgencies were local movements to sustain the status quo. By the mid-20th century they had become national and transnational revolutionary movements. Clausewitz thought that wars by an armed populace could only serve as a strategic defense; however, theorists after World War II realized that insurgency could be a decisive form of warfare. This era spawned the Maoist, Che Guevara-type focoist, and urban approaches to insurgency.

1-21. While some Cold War insurgencies persisted after the Soviet Union's collapse, many new ones appeared. These new insurgencies typically emerged from civil wars or the collapse of states no longer propped up by Cold War rivalries. Power vacuums breed insurgencies. Similar conditions exist when regimes are changed by force or circumstances. Recently, ideologies based on extremist forms of religious or ethnic identities have replaced ideologies based on secular revolutionary ideals. These new forms of old, strongly held beliefs define the identities of the most dangerous combatants in these new internal wars. These conflicts resemble the wars of religion in Europe before and after the Reformation of the 16th century. People have replaced nonfunctioning national identities with traditional sources of unity and identity. When countering an insurgency during the Cold War, the United States normally focused on increasing a threatened but friendly government's ability to defend itself and on encouraging political and economic reforms to undercut support for the insurgency. Today, when countering an insurgency growing from state collapse or failure, counterinsurgents often face a more daunting task: helping friendly forces reestablish political order and legitimacy where these conditions may no longer exist.

1-22. Interconnectedness and information technology are new aspects of this contemporary wave of insurgencies. Using the Internet, insurgents can now link virtually with allied groups throughout a state, a region, and even the entire world. Insurgents often join loose organizations with common objectives but different motivations and no central controlling body, which makes identifying leaders difficult.

1-23. Today's operational environment also includes a new kind of insurgency, one that seeks to impose revolutionary change worldwide. Al Qaeda is a well-known example of such an insurgency. This movement seeks to transform the Islamic world and reorder its relationships with other regions and cultures. It is notable for its members' willingness to execute suicide attacks to achieve their ends. Such groups often feed on local grievances. Al Qaeda-type revolutionaries are willing to support causes they view as compatible with their own goals through the provision of funds, volunteers, and sympathetic and targeted propaganda. While the communications and technology used for this effort are often new and modern, the grievances and methods sustaining it are not. As in other insurgencies, terrorism, subversion, propaganda, and open warfare are the tools of such movements. Today, these time-tested tools have been augmented by the precision munition of extremists—suicide attacks. Defeating such enemies requires a global, strategic response—one that addresses the array of linked resources and conflicts that sustain these movements while tactically addressing the local grievances that feed them.

١-١٨ منذ أندلاع الحرب العالمية الأولى، كان لحركات التمرد بصفة عامة أهداف ثورية؛ حيث أظهرت الثورة البلشفية في روسيا، على سبيل المثال، اتجاهاً يعكس تياراً تآمرياً يسعى للإطاحة بالحكومة أفرز بدوره حركة شيوعية عملت على تدعيم "حروب التحرر القومي". حتى إن الخبرات التي مر بها لورانس مع المتمردين العرب جعلته بطلاً في نظر الكثيرين ويقدم بعض الرؤيا والبصيرة لحد هذا اليوم.

١-١٩ بعد الحرب العالمية الثانية بدأ العصر الحديث للمتمردين والحروب الداخلية ، وأستمر عدد من حركات المقاومة ضد الاحتلال الألماني والياباني حتى بعد هزيمة المحور في عام ١٩٤٥. وبظهور الحركات القومية تقلصت القوى الاستعمارية، وبدأت الشعوب بدافع القومية والشيوعية، في تشكيل حكومات رأت أنها أكثر استجابة لمطالبها. وبتطور تكنولوجيا القتل المتنقلة والأكثر فتكاً، زادت القوة النارية لدى جماعات التمرد، وزادت لدى وسائل الأعلام الإخبارية أهمية الاقتراب الأكثر والحثيث الى قلب الصراع وبث الصورة الخبرية محلياً وعالمياً. في عام ١٩٢٠، ذكر تي.إي. لورانس أن "الصحافة المطبوعة هي أهم سلاح في ترسانة القائد الحديث". أما اليوم، فكان من الممكن له أن يضيف عبارة "المتمرد الحديث"، رغم أن الانترنت و وسائل تخزين المعلومات المضغوطة مثل شرائط الكاسيت والأقراص المضغوطة والأقراص المرنة الرقمية (DVD) أصبحت أكثر أهميةً خلال السنوات الأخيرة.

١-٢٠ هكذا حولت أحداث القرن العشرين أهداف وسمات معظم حركات التمرد، حيث أن أكثر هذه الحركات التي وقعت خلال القرن التاسع عشر كانت محلية استوعبت الوضع القائم آنذاك، وبحلول منتصف القرن العشرين، خرجت هذه الحركات وتوسعت لتشمل الحركات القومية والثورية العالمية الشاملة حتى أن كلوزفيتز اعتقد أن الحروب التي تقوم فيما بين المسلحين من عامة الناس قد ينظر إليها باعتبارها دفاعاً استراتيجياً، بيد أن، النظريين أدركوا بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية أن التمرد قد يكون شكلاً من أشكال الحروب الحاسمة. وأفرزت هذه الحقبة أنماطاً من التنظيمات السياسية كالحزب الشيوعي الماوي، ونموذج شي جيفارا (من الأنماط الثورية التي تستخدم حرب العصابات)، وكذلك اتجاهات ونظرة حضرية حيال التمرد.

١-٢١ في الوقت الذي استطاعت أن تصمد فيه حركات تمرد الحرب الباردة بعد إنهيار الاتحاد السوفيتي، ظهرت حركات تمرد جديدة أخرى انبثقت من حروب أهلية أو دول منهارة لم تعد تدعم من قبل القوى المتنافسة في الحرب الباردة. إن غياب القوة يولد حركات تمرد وعصيان ، كما تظهر مثل هذه الحالات عندما تتغير الأنظمة باستخدام القوة أو بحكم الملابسات السائدة، وحالياً فإن الأيديولوجيات المبنية على نماذج متطرفة دينياً أو عرقياً حلت بدل الأيديولوجيات القائمة على معتقدات ثورية علمانية، هذه النماذج أو الأشكال الجديدة للمعتقدات القديمة الراسخة تعمل على تحديد هوية أعتى وأخطر المشتركين في هذه الحروب الداخلية الجديدة. هذه النزاعات تماثل الحروب الدينية التي سادت أوروبا قبلاً وفي أعقاب حركة الإصلاح في القرن السادس عشر، حيث قامت الشعوب بإحلال الهوية القومية مع العناصر التقليدية التي تمثل رمزاً للوحدة والهوية. عند التصدي لأي حركة تمرد إبان الحرب الباردة، قامت الولايات المتحدة الأمريكية بالتركيز على زيادة قدرة الحكومات الصديقة المهددة وغير المستقرة للذود عن نفسها وبالتركيز أيضاً على الإصلاحات السياسية والاقتصادية من أجل خفض الدعم المخصص والموجه لحركة التمرد، واليوم فإنه بالتصدي لحركة عصيان أو تمرد نمت نتيجة انهيار أو تفكك دولة، غالباً ما يواجه القائمون على تطهير ومقاومة المتمردين مهمة أكثر تثبيطاً للهمة والعزيمة: ألا وهي مساعدة القوات الصديقة على إعادة نشر النظام السياسي والشرعية السياسية في أماكن قد لم يعد فيها وجود لمثل المسميات.

١-٢٢ الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات هما وجهان جديدان من أوجه موجة حركات التمرد المعاصرة. فباستخدام تكنولوجيا الانترنت يستطيع المتمردون الآن الاتصال ، وافتراضياً بالجماعات الحليفة لهم في كل أنحاء البلاد، أو المنطقة، بل وفي العالم كله، فغالباً ما يلتحق هؤلاء المتمردون بتنظيمات مفككة تربطهم أهداف مشتركة ولكن تعتريها دوافع مختلفة ولا تربطهم هيئة مركزية تلزمهم بقراراتها، الأمر الذي يصعب معه تحديد القادة بصورة واضحة.

١-٢٣ تضم بيئة عمليات اليوم أيضاً نوعاً جديدا من التمرد، تمرد يسعى لفرض تغير ثوري على مستوى العالم، على سبيل المثال، يعتبر تنظيم القاعدة مثال معروف عن هذا الشكل من التمرد، فهذه الحركة تسعى إلى تحويل العالم إلى نظام إسلامي وإعادة تنظيم علاقاتها مع الأقاليم والثقافات الأخرى. كما أنه معروف عنها ميل أعضائها لتنفيذ هجمات انتحارية لتحقيق غاياتهم السياسية، ومثل هذه الجماعات غالباً ما تقوم باستغلال الظلم ومشاعر الاستياء والشجب السائدة على الصعيد المحلي الوطني، ومن ثم فإن الحركات الثورية للقاعدة تعمل دوماً على دعم الأسباب التي يرون أنها تتماشى مع أهدافهم من خلال تقديم الدعم المادي والمتطوعين والتعاطف والحملات الدعائية المستهدفة. في حين أن وسائل الاتصالات والتكنولوجيا المستخدمة لهذا الجهد غالباً ما تكون جديدة ومعاصرة، بينما التظلمات والطرق التي تدعمها ليست كذلك، ومثل جميع حركات التمرد والإرهاب وموجة الانقلابات، فإن حملة الدعاية والحروب المفتوحة ما هي إلا أدوات لهذه الحركات. أما اليوم فقد تضخمت ودعمت هذه الأدوات التي تم تجريبها عبر هذه الحقب الزمنية بالمتطرفين الذين يقومون بهجمات انتحارية، فهزيمة هؤلاء الأعداء تتطلب رد فعل عالمي واستراتيجي واحد للتصدي لمصادر الاتصال التي يستخدموها والشبكات التي تؤيد هذه الحركات و توجهها بصورة تكتيكية لاستغلال المظالم السكان الأصليين محلياً.

INSURGENTS AND THEIR MOTIVES

1-24. Each insurgency is unique, although there are often similarities among them. In all cases, insurgents aim to force political change; any military action is secondary and subordinate, a means to an end. Few insurgencies fit neatly into any rigid classification. In fact, counterinsurgent commanders may face a confusing and shifting coalition of many kinds of opponents, some of whom may be at odds with one another. Examining the specific type of insurgency they face enables commanders and staffs to build a more accurate picture of the insurgents and the thinking behind their overall approach. Such an examination identifies the following:

- Root cause or causes of the insurgency.
- Extent to which the insurgency enjoys internal and external support.
- Basis (including the ideology and narrative) on which insurgents appeal to the target population.
- Insurgents' motivation and depth of commitment.
- Likely insurgent weapons and tactics.
- Operational environment in which insurgents seek to initiate and develop their campaign and strategy.

INSURGENT APPROACHES

1-25. Counterinsurgents have to determine not only their opponents' motivation but also the approach being used to advance the insurgency. This information is essential to developing effective programs that attack the insurgency's root causes. Analysis of the insurgents' approach shapes counterinsurgent military options. Insurgent approaches include, but are not limited to, the following:

- Conspiratorial.
- Military-focused.
- Urban.
- Protracted popular war.
- Identity-focused.
- Composite and coalition.

Conspiratorial

1-26. A conspiratorial approach involves a few leaders and a militant cadre or activist party seizing control of government structures or exploiting a revolutionary situation. In 1917, Lenin used this approach in carrying out the Bolshevik Revolution. Such insurgents remain secretive as long as possible. They emerge only when success can be achieved quickly. This approach usually involves creating a small, secretive, "vanguard" party or force. Insurgents who use this approach successfully may have to create security forces and generate mass support to maintain power, as the Bolsheviks did.

Military-Focused

1-27. Users of military-focused approaches aim to create revolutionary possibilities or seize power primarily by applying military force. For example, the focoist approach, popularized by figures like Che Guevera, asserts that an insurrection itself can create the conditions needed to overthrow a government. Focoists believe that a small group of guerrillas operating in a rural environment where grievances exist can eventually gather enough support to achieve their aims. In contrast, some secessionist insurgencies have relied on major conventional forces to try to secure their independence. Military-focused insurgencies conducted by Islamic extremist groups or insurgents in Africa or Latin America have little or no political structure; they spread their control through movement of combat forces rather than political subversion.

المتمردون ودوافعهم:

١-٢٤ إن كل عملية تمرد تعد عملية منفردة بذاتها وذات طابع فريد، وبرغم وجود أوجه تشابه في غالب الأمر بين أفعالها، فإنه في جميع الحالات يهدف المتمردون إلى فرض تغيير سياسي على الساحة، مع العلم أن استخدام القوة العسكرية يعتبر أمراً يأتي في المرتبة الثانية كأمر مساند قد يلجئوا إليه فيما بعد كوسيلة تؤدي إلى غاية. ومن ثم يمكننا أن نقول أنه لا يمكن اتباع تصنيف محدد إلا مع عدد قليل من عمليات التمرد. في الواقع، قد يواجه قادة مقاومة التمرد اتحاداً وتحالفاً مثير للحيرة والتساؤل بين أنواع مختلفة من الخصوم، بعضها قد يكون على خلاف مع البعض الآخر. بدراسة نوع محدد من التمرد الذي يواجهونه يمكّن القادة والفرق المختلفة من بناء صورة أكثر دقة عن المتمردين والفكر السائد بينهم وميولهم، ومن ثم فإن هذا الفحص يعمل على تحديد ما يلي:

- السبب الرئيسي أو الجذور الرئيسية للتمرد
- البعد الداخلي والخارجي الذي يتمتع فيه التمرد
- ألأسس التي على ضوئها يتمكن فيها المتمردون أيجاد قاعدة جماهيرية معينة (بما في ذلك الأيديولوجية والنظرية)
- دوافع المتمردين وعمق الالتزام لديهم
- الأسلحة والتعبئة والأستراتيجية التي من المرجح أن يستخدمها المتمردين
- بيئة العمليـات التي يسعى منها المتمردون إلى شن وتصعيد حملاتهم الأستراتيجية

التمرد والوصول الى العامة:

١-٢٥ يتعين على القائمين في مقاومة التمرد ليس فقط تحديد دوافع أعدائهم ولكن اتجاهاتهم وميولهم وطرقهم المستخدمة للوصول الى عامة الناس لتجنيدهم ودفعهم على شن حركة تمرد، ومن ثم فإن هذه المعلومات ضرورية للغاية من أجل وضع البرامج الفعالة التي تعمل بها لمهاجمة العصيان والقضاء على الأسباب الرئيسية للتمرد، وبتحليل اتجاهات وميول المتمردين يمكن تحديد الخيارات العسكرية المستخدمة في مقاومة التمرد. وتشمل هذه الاتجاهات ولا تقتصر على:

- الاتجاهات التآمرية
- التركيز العسكري
- التركيز على المناطق الحضرية
- أشعال حرب شعبية متصاعدة
- التركيز على الهوية
- التركيب والتحالف

الاتجاه التآمري:

١-٢٦ يضم هذا الاتجاه عدد قليل من القادة وكادر عسكري أو حزب ناشط يستولى على زمام الهياكل الحكومة أو يعمل على استغلال الموقف الثوري المضطرب. في عام ١٩١٧ قام لينين باستخدام هذا الاتجاه في تنفيذ الثورة البلشفية، ويظل هؤلاء المتمردون على العمل في جو يسوده طي السرية ويعملون في الخفاء لأطول فترة ممكنة، ويظهرون فقط عندما يتيسر لهم تنفيذ أي مهمة بنجاح وبشكل سريع، عادة ما يشمل هذا الاتجاه بناء حزب أو قوة "طليعية" سرية .المتمردون الذين يستخدمون هذا الاتجاه بنجاح قد يضطرون إلى بناء قوات أمن ويلتمسون الدعم الجماهيري للحفاظ على القوة تماماً مثلما قام البلاشفة.

التركيز العسكري:

١-٢٧ يستهدف العاملون في هذا الاتجاه بناء إمكانيات وقدرات ثورية أو الاستيلاء على السلطة أولاً وقبل كل شيء بنشر القوة العسكرية. على سبيل المثال، الاتجاه الشيوعي والذي اشتهر به قادة كبار أمثال شي جيفارا، يؤكد على أن التمرد في حد ذاته يمكنه أن يخلق الظروف المطلوبة للإطاحة بأي حكومة. كما يؤمن أتباع هذه الحركة بأن أي جماعة صغيرة ممن يقومون بشن حرب العصابات والذين يعملون في بيئة ريفية ، حيث يوجد استياء عام ، يمكنهم في نهاية الأمر حشد الدعم الكافي لتحقيق غاياتهم. وعلى النقيض تماماً ، فإن بعض حركات التمرد الانفصالية قد اعتمدت على قوات تقليدية ضخمة لمحاولة تأمين استقلالها، حتى أن حركات التمرد ذات المنحى العسكري التي قامت بها جماعات إسلامية متطرفة أو متمردين متطرفين في أفريقيا أو أمريكا اللاتينية كانت تفتقر إلى هيكل سياسي أو ليس لديها سوى هيكل سياسي ضعيف، ومع ذلك قاموا ببسط نفوذهم من خلال حركة قوات المقاومة العسكرية بدلاً من الانقلاب السياسي.

Urban

1-28. Organizations like the Irish Republican Army, certain Latin American groups, and some Islamic extremist groups in Iraq have pursued an urban approach. This approach uses terrorist tactics in urban areas to accomplish the following:

- Sow disorder.
- Incite sectarian violence.
- Weaken the government.
- Intimidate the population.
- Kill government and opposition leaders.
- Fix and intimidate police and military forces, limiting their ability to respond to attacks.
- Create government repression.

1-29. Protracted urban terrorism waged by small, independent cells requires little or no popular support. It is difficult to counter. Historically, such activities have not generated much success without wider rural support. However, as societies have become more urbanized and insurgent networks more sophisticated, this approach has become more effective. When facing adequately run internal security forces, urban insurgencies typically assume a conspiratorial cellular structure recruited along lines of close association—family, religious affiliation, political party, or social group.

Protracted Popular War

1-30. Protracted conflicts favor insurgents, and no approach makes better use of that asymmetry than the protracted popular war. The Chinese Communists used this approach to conquer China after World War II. The North Vietnamese and Algerians adapted it to fit their respective situations. And some Al Qaeda leaders suggest it in their writings today. This approach is complex; few contemporary insurgent movements apply its full program, although many apply parts of it. It is, therefore, of more than just historical interest. Knowledge of it can be a powerful aid to understanding some insurgent movements.

Mao Zedong's Theory of Protracted War

1-31. Mao's Theory of Protracted War outlines a three-phased, politico-military approach:

- **Strategic defensive**, when the government has a stronger correlation of forces and insurgents must concentrate on survival and building support.
- **Strategic stalemate**, when force correlations approach equilibrium and guerrilla warfare becomes the most important activity.
- **Strategic counteroffensive**, when insurgents have superior strength and military forces move to conventional operations to destroy the government's military capability.

1-32. Phase I, strategic defensive, is a period of latent insurgency that allows time to wear down superior enemy strength while the insurgency gains support and establishes bases. During this phase, insurgent leaders develop the movement into an effective clandestine organization. Insurgents use a variety of subversive techniques to psychologically prepare the populace to resist the government or occupying power. These techniques may include propaganda, demonstrations, boycotts, and sabotage. In addition, movement leaders organize or develop cooperative relationships with legitimate political action groups, youth groups, trade unions, and other front organizations. Doing this develops popular support for later political and military activities. Throughout this phase, the movement leadership—

- Recruits, organizes, and trains cadre members.
- Infiltrates key government organizations and civilian groups.
- Establishes cellular intelligence, operations, and support networks.
- Solicits and obtains funds.
- Develops sources for external support.

Subversive activities are frequently executed in an organized pattern, but major combat is avoided. The primary military activity is terrorist strikes. These are executed to gain popular support, influence recalci-

الاتجاه والتركيز على المناطق الحضرية:

١-٢٨ إن منظمات مثل الجيش الجمهوري الأيرلندي، وبعض جماعات أمريكا اللاتينية، وبعض الجماعات الإسلامية المتطرفة في العراق اتبعت اتجاهاً حضرياً وتواجداً في المدن، و الميل لهذا التكتيك الأرهابي والغرض منه هو أستغلال المناطق العمرانية الحضرية من أجل تنفيذ ما يلي:

- نشر الفوضى
- أشعال العنف الطائفي
- إضعاف قبضة الحكومة وهيمنتها
- تخويف وأرهاب عامة الشعب
- قتل قادة الحكومة والمعارضة
- توريط وتخويف وترهيب الشرطة والقوات العسكرية، والحد من قدراتهم في الاستجابة إلى هجمات المتمردين
- خلق جو حكومي قمعي

١-٢٩ تتطلب موجة الإرهاب الحضري الواسع النطاق والتي تشنها خلايا صغيرة ومستقلة قليل من الدعم أو قد تستغنى عن الدعم الشعبي تماماً، لذا فمن الصعب مقاومة مثل هذا النوع من الإرهاب، والتاريخ يثبت أن فعاليات مقاومة التمرد هذه لم تحظى بنجاح كبير دون دعم حكومي واسع النطاق، غير أن بمجرد أن أصبحت المجتمعات أكثر تحضراً فأن شبكات التمرد لتعقد وتتشابك أكثر فأكثر، يصبح هذا الاتجاه أكثر فعالية. وبمواجهة قوات أمن داخلية موزعة بصورة مناسبة، تبدأ حركات التمرد الحضري في الانتشار على شكل هيكل خلوي تآمري، يعمل على أستقطاب بين صفوفه أفراد من العائلة أو الانتماءات الدينية أو الأحزاب السياسية أو المجموعات الاجتماعية ذات الاهتمامات المشتركة.

أشعال حرب شعبية متصاعدة:

١-٣٠ يفضل المتمردون النزاعات الطويلـة، ولا يمكن القول بأن هناك أي اتجاه يعمل على استغلال ذلك الاختلال أفضل من الحرب الشعبية الممتدة. قامت الحركة الشيوعية الصينية باستخدام هذا الاتجاه في هزيمة الحكومة الصينية بعد الحرب العالمية الثانية، وقام الفيتناميون الشماليون والجزائريون باستخدام هذا الإتجاه ولكن بمعالجته بحيث يلائم واقعهم وظروفهم الخاصة بهم، وقد لمح بعض من قادة القاعدة إلى ذلك في كتاباتهم مؤخراً. هذا الاتجاه يتسم بالتعقيد، إن عدد قليل من حركات التمرد المعاصرة تطبق البرنامج الكامل لذلك، برغم من أن عدد كبير من هذه الحركات يطبق أجزاء منه. لذا يمكننا القول إذن أنه زيادة عن كونه اهتمام تاريخي، حيث الإلمام به قد يكون وسيلة قوية تساعد على فهم بعض حركات التمرد.

نظرية ماو تسي تونج والحرب الطويلة :

١-٣١ نظرية ماو عن الحرب الطويلـة تبين الإطار العام للاتجاه السياسي- العسكري الذي يتكون من ثلاث مراحل:-

- مرحلة الدفاع الاستراتيجي: عندما يكون لدى الحكومة القوة العسكرية الغالبة ألأقوى من قوات والمتمردين التي تخوض القتال للمحافظة على البقاء وبناء الدعم.
- مرحلة الأزمة والغموض الاستراتيجية : عندما تصل ارتباطات القوة إلى نوع من التوازن ولاتتضح فيه الصورة وتصبح حرب العصابات أكثر أهمية.
- مرحلة الهجوم ألأستراتيجي المضاد: عندما يكون لدى المتمردين تفوق في القوة وقوات عسكرية كبيرة فتلجأ حينئذٍ إلى العمليات القتالية التقليدية اللازمة لتدمير القدرات العسكرية الحكومية.

٣٢-٣٢ المرحلة الأولى، مرحلة الدفاع الاستراتيجي، هي فترة تشهد خمول في حركة التمرد تسمح لعنصر الوقت باستنزاف قوة عدوهم في الوقت الذي يكتسب فيه التمرد دعماً ويعمل فيه على بناء وإقامة القواعد. خلال هذه المرحلة، يعمل قادة حركة التمرد على تطوير الحركة إلى تنظيم سري فعال، حيث يقوم المتمردون باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإنقلابية من أجل تهيئة الشعب من الناحية النفسية لمقاومة الحكومة أو أي قوة استعمارية محتلة. هذه الأساليب قد تشمل الدعاية، والمظاهرات، والمقاطعات، وحركات التخريب. بالإضافة إلى ذلك، يقوم قادة الحركة بتنظيم أو بناء علاقات تعاونية مع مجموعات عمل سياسية شرعية، ومنظمات الشباب، واتحادات عمالية، وتنظيمات أخرى أمامية معلنة. مما لا شك فيه إن القيام بذلك يعمل على حشد الدعم الشعبي من أجل القيام بأنشطة سياسية وعسكرية فيما بعد. وخلال هذه المرحلة، تعمل قادة هذه الحركة على ما يلي :

- تجنيد، وتنظيم، وتدريب الكوادر
- النفاذ إلى المؤسسات الحكومية والمجموعات المدنية الرفيعة
- إقامة شبكة مخابرات وخلايا استخباراتية وشبكات دعم
- جمع التبرعات والحث على تقديم الأموال اللازمة
- تطوير وتنمية مصادر الدعم الخارجي

عادة ما يتم تنفيذ هذه الأنشطة الهدامة بشكل نموذجي منظم، ولكن يتم تجنب الاشتباكات الرئيسية ، ويكون النشاط العسكري الرئيسي هو الهجمات الإرهابية والتي يتم تنفيذها من أجل الحصول على الدعم والمساندة الشعبية والتأثير على الجماهير التي

trant individuals, and sap enemy strength. In the advanced stages of this phase, the insurgent organization may establish a counterstate that parallels the established authority. (A *counterstate* [or shadow government] is a competing structure that a movement sets up to replace the government. It includes the administrative and bureaucratic trappings of political power and performs the normal functions of a government.)

1-33. Phase II, strategic stalemate, begins with overt guerrilla warfare as the correlation of forces approaches equilibrium. In a rural-based insurgency, guerrillas normally operate from a relatively secure base area in insurgent-controlled territory. In an urban-based insurgency, guerrillas operate clandestinely, using a cellular organization. In the political arena, the movement concentrates on undermining the people's support of the government and further expanding areas of control. Subversive activities can take the form of clandestine radio broadcasts, newspapers, and pamphlets that openly challenge the control and legitimacy of the established authority. As the populace loses faith in the established authority the people may decide to actively resist it. During this phase, a counterstate may begin to emerge to fill gaps in governance that the host-nation (HN) government is unwilling or unable to address. Two recent examples are Moqtada al Sadr's organization in Iraq and Hezbollah in Lebanon. Sadr's Mahdi Army provides security and some services in parts of southern Iraq and Baghdad under Sadr's control. (In fact, the Mahdi Army created gaps by undermining security and services; then it moved to solve the problem it created.) Hezbollah provides essential services and reconstruction assistance for its constituents as well as security. Each is an expression of Shiite identity against governments that are pluralist and relatively weak.

1-34. Phase III, strategic counteroffensive, occurs as the insurgent organization becomes stronger than the established authority. Insurgent forces transition from guerrilla warfare to conventional warfare. Military forces aim to destroy the enemy's military capability. Political actions aim to completely displace all government authorities. If successful, this phase causes the government's collapse or the occupying power's withdrawal. Without direct foreign intervention, a strategic offensive takes on the characteristics of a full-scale civil war. As it gains control of portions of the country, the insurgent movement becomes responsible for the population, resources, and territory under its control. To consolidate and preserve its gains, an effective insurgent movement continues the phase I activities listed in paragraph 1-32. In addition it—

- Establishes an effective civil administration.
- Establishes an effective military organization.
- Provides balanced social and economic development.
- Mobilizes the populace to support the insurgent organization.
- Protects the populace from hostile actions.

1-35. Effectively applying Maoist strategy does not require a sequential or complete application of all three stages. The aim is seizing political power; if the government's will and capability collapse early in the process, so much the better. If unsuccessful in a later phase, the insurgency might revert to an earlier one. Later insurgents added new twists to this strategy, to include rejecting the need to eventually switch to large-scale conventional operations. For example, the Algerian insurgents did not achieve much military success of any kind; instead they garnered decisive popular support through superior organizational skills and astute propaganda that exploited French mistakes. These and other factors, including the loss of will in France, compelled the French to withdraw.

The North Vietnamese Dau Trahn

1-36. The Vietnamese conflict offers another example of the application of Mao's strategy. The North Vietnamese developed a detailed variant of it known as dau tranh ("the struggle") that is most easily described in terms of logical lines of operations (LLOs). In this context, a *line of operations* is a logical line that connects actions on nodes and/or decisive points related in time and purpose with an objective (JP 1-02). LLOs can also be described as an operational framework/planning construct used to define the concept of multiple, and often disparate, actions arranged in a framework unified by purpose. (Chapters 4 and 5 discuss LLOs typically used in COIN operations.) Besides modifying Mao's three phases, dau tranh delineated LLOs for achieving political objectives among the enemy population, enemy soldiers, and friendly forces. The "general offensive–general uprising" envisioned in this approach did not occur during the Vietnam War; however, the approach was designed to achieve victory by whatever means were effective.

تحتقن غضباء، والعمل على تحطيم قوة العدو. أما في المراحل المتقدمة من هذه المرحلة، فقد تقوم التنظيمات المتمردة بإقامة دولة معادية تقابل السلطات القائمة بالفعل. (حكومة افتراضية معادية "أو حكومة الظل") هي عبارة عن هيكل منافس تعمل على بناءه أي حركة من أجل إحلاله بمكان الحكومة، ويشمل الجوانب الإدارية والبيروقراطية للسلطة السياسية ويعمل هذا الهيكل على تأدية الوظائف العادية لأي حكومة.)

١-٣٣ المرحلة الثانية، هي الأزمة الاستراتيجية (Stalemate ،عندما لايستطيع خصم من أحراز فوز أو تفوق ساحق على خصمه). وتستمر هذه المرحلة بحرب عصابات مكشوفة يصعب فيها الارتباط بين القوات ويميل الصراع الى نوع من التوازن في القوة العسكرية. و تتمركز حركات التمرد في الأرياف، وعادةً ما تنطلق حرب العصاباتٍ من مناطق تمركز آمنة نسبياً في منطقة يسيطر عليها المتمردون. أما حركات التمرد التي تتخذ المناطق الحضرية مركزاً لها، فإن حرب العصابات تنطلق في السر باستخدام تنظيمات على شكل خلايا سرية. وعلى الصعيد السياسي، فإن الحركة تركز على تقويض الدعم السياسي للحكومة وتعمل على بسط نطاق السيطرة وتوسيعها، و الأنشطة الانقلابية الهدامة تستطيع أن تتخذ شكل محطات بث إذاعية سرية، أو صحف، أو كتيبات تعمل على تحدي سيطرة وشرعية السلطة القائمة. ومتى فقد الشعب إيمانه بالسلطة القائمة، قد يقرر العمل على مقاومتها بكل همة. خلال هذه المرحلة، قد تبدأ حكومة الظل الافتراضية الوهمية في البزوغ من أجل ملأ الثغرات في التنظيم الحكومي الشرعي الذي لا تكون فيه حكومة الدولة المضيفة مستعدة أو قادرة على الاعتراف بها ومحاولة فرض حلول عليها. أن أخر الأمثلة الحية على ذلك هو تنظيم جيش المهدي في العراق وحزب الله في لبنان، حيث يعمل جيش المهدي التابع للصدر على توفير الأمن وخدمات أخرى في أنحاء معدودة من جنوب العراق وبغداد التي هي تحت السيطرة المحدودة للصدر. (في واقع الأمر، عمل جيش المهدي على خلق فجوات وذلك من خلال تقويض الأمن والخدمات؛ ثم تحركَ لحل المشكلة التي خلقها اساساً). أما حزب الله فإنه يعمل على توفير الخدمات الأساسية والعمل على تقديم الدعم والمساعدة في إعادة الإعمار والتشييد والأمن للقطاعات التابعة له، وكل منهما يعد تعبيرا عن الهوية الشيعية التي تقف في وجه الحكومات ذات التعددية الحزبية والضعيفة نسبياً.

١-٣٤ المرحلة الثالثة، هي مرحلة الهجوم الاستراتيجي المضاد ، وتقع عندما يصبح التنظيم المتمرد أقوى من السلطة القائمة. هذه المرحلة التي تنتقل فيها القوات المتمردة من حرب العصابات إلى الحروب التقليدية، وتهدف القوات العسكرية المتمردة إلى تدمير القدرات العسكرية العدوة. أما التحركات السياسية فإنها تهدف إلى إزاحة وتفرقة جميع القوى والسلطات الحكومية تماماء، فإن نجحتْ، تؤدي هذه المرحلة إلى انهيار الحكومة أو انسحاب القوة الاستعمارية، ودون وجود أي تدخل أجنبي مباشر، تكتسب الهجمات الاستراتيجية سمات الحرب الأهلية الواسعة النطاق، وبينما تعمل على إخضاع أجزاء واسعة من الدولة لسيطرتها ونفوذها، وتصبح حركات التمرد مسؤولة عن حياة المدنيين، والموارد، والأقليم الخاضع تحت سيطرتها، ومن أجل تدعيم مكاسبها والحفاظ عليها تواصل حركة التمرد الفعالة أنشطة المرحلة الأولى المنصوص عليها في الفقرة رقم ١-٣٢، بالإضافة إلى ما يلي:

- إقامة إدارة مدنية ناجحة
- إقامة تنظيم عسكري ناجح وفعال
- تقديم تنمية اجتماعية واقتصادية متوازنة
- تعبئة الجمهور من أجل دعم منظمات التمرد
- حماية الجمهور من الأعمال العدائية

١-٣٥ إن تطبيق استراتيجية ماو بنجاح لا يتطلب تطبيق جميع المراحل الثلاث سالفة الذكر بصورة متسلسلة ومرتبة أو متكاملة، وإنما الهدف هو الاستيلاء على السلطة السياسية، ويكون أفضل بكثير إذا انهارت الإرادة والقدرات الحكومية مبكراء في مهدها. أما إذا باءت بالفشل في مرحلة متأخرة، قد ترتد حركة التمرد على عقبيها إلى المرحلة السابقة لها. بينما قام متمردون ظهروا في مراحل متأخرة بإضافة تعديلات جديدة على هذه الاستراتيجية مثل رفض الحاجة إلى التحول في نهاية الأمر إلى العمليات التقليدية واسعة النطاق، على سبيل المثال، لم يحقق المتمردون الجزائريون نجاحاً عسكرياً من أي نوع، وإنما حازوا على دعم شعبي منقطع النظير من خلال مهارات تنظيمية عالية ومتفوقة ودعاية ماهرة عملت على استغلال الأخطاء في الجانب الفرنسي، كل هذا إلى جانب عوامل أخرى، مثل فقدان العزيمة والإرادة في فرنسا التي أجبرت فرنسا على الانسحاب.

الفيتاميون الشماليون دان - تران:

١-٣٦ إن الصراع الفيتنامي يقدم لنا مثالاء آخر على تطبيق استراتيجية ماو، حيث قام الفيتناميون الشماليون بتطوير نموذج معدل مغاير لها يعرف باسم داو تران ("النضال" أو "الصراع") الذي يسهل وصفه من ناحية الخطوط المنطقية للعمليات.
وفي هذا السياق، فإن خط العمليات ما هو إلا خط منطقي يعمل على ربط الحركات المركزية و/ أو النقاط الحاسمة بالنسبة للزمن والغرض بالهدف (النشرة المشتركة ١-٠٢). كما يمكن وصف الخطوط المنطقية للعمليات أيضاً على أنها إطار عمل تشغيلي / عملياتي أو هيكل تخطيطي يستخدم في تحديد مفهوم التحركات المتعددة والتي في الغالب ما تكون مميزة ومرتبة في إطار عمل يربطه عامل واحد ألا وهو الغرض. (الفصلين ٤، ٥ يناقشان الخطوط المنطقية للعمليات المستخدم في عمليات مقاومة التمرد).
وإلى جانب تعديل مراحل ماو الثلاثة، عمل داو - تران على رسم حركة الخطوط المنطقية للعمليات لتحقيق الأهداف السياسية بين صفوف العدو وجنوده والقوات الصديقة. إلا أن العمليات الهجومية "العامة – الانتفاضة العامة" المتوقعة من هذا الاتجاه لم تقع أثناء حرب فيتنام، بيد أن، هذا الاتجاه تم تصميمه لتحقيق النصر بأي وسيلة فعالة. بينما لم يتم شن أي هجمات على مركزٍ واحدٍ مهم من مراكز العدو، بل فرضت ضغطاء على عدد منها، مؤكدة بأنه، بمرور الوقت، سيؤدي النصر إلى ظهور طريقٍ واحدٍ من طريقين: من أنشطة مصاحبة لخط من خطوط الخطوط المنطقية للعمليات أو آثارٍ مجمعة للجهود التي تصاحب هذه

It did not attack a single enemy center of gravity; instead it put pressure on several, asserting that, over time, victory would result in one of two ways: from activities along one LLO or the combined effects of efforts along several. North Vietnamese actions after their military failure in the 1968 Tet offensive demonstrate this approach's flexibility. At that time, the North Vietnamese shifted their focus from defeating U.S. forces in Vietnam to weakening U.S. will at home. These actions expedited U.S. withdrawal and laid the groundwork for the North Vietnamese victory in 1975.

Complexity and the Shifting Mosaic

1-37. Protracted popular war approaches are conducted along multiple politico-military LLOs and are locally configured. Insurgents may use guerrilla tactics in one province while executing terrorist attacks and an urban approach in another. There may be differences in political activities between villages in the same province. The result is more than just a "three-block war": it is a shifting "mosaic war" that is difficult for counterinsurgents to envision as a coherent whole. In such situations, an effective COIN strategy must be multifaceted and flexible.

Identity-Focused

1-38. The identity-focused approach mobilizes support based on the common identity of religious affiliation, clan, tribe, or ethnic group. Some movements may be based on an appeal to a religious identity, either separately from or as part of other identities. This approach is common among contemporary insurgencies and is sometimes combined with the military-focused approach. The insurgent organization may not have the dual military/political hierarchy evident in a protracted popular war approach. Rather, communities often join the insurgent movement as a whole, bringing with them their existing social/military hierarchy. Additionally, insurgent leaders often try to mobilize the leadership of other clans and tribes to increase the movement's strength.

Composite Approaches and Coalitions

1-39. As occurred in Iraq, contemporary insurgents may use different approaches at different times, applying tactics that take best advantage of circumstances. Insurgents may also apply a composite approach that includes tactics drawn from any or all of the other approaches. In addition—and as in Iraq at present—different insurgent forces using different approaches may form loose coalitions when it serves their interests; however, these same movements may fight among themselves, even while engaging counterinsurgents. Within a single AO, there may be multiple competing entities, each seeking to maximize its survivability and influence—and this situation may be duplicated several times across a joint operations area. This reality further complicates both the mosaic that counterinsurgents must understand and the operations necessary for victory.

MOBILIZATION MEANS AND CAUSES

1-40. The primary struggle in an internal war is to mobilize people in a struggle for political control and legitimacy. Insurgents and counterinsurgents seek to mobilize popular support for their cause. Both try to sustain that struggle while discouraging support for their adversaries. Two aspects of this effort are mobilization means and causes.

Mobilization Means

1-41. There are five means to mobilize popular support:

- Persuasion.
- Coercion.
- Reaction to abuses.
- Foreign support.
- Apolitical motivations.

A mixture of them may motivate any one individual.

المراكز المتعددة، كما أن تحركات الفيتناميين الشماليين بعد الإخفاق العسكري الذي لحق بهم خلال عام ١٩٦٨، أظهرت عمليات "تيت" الهجومية مدى مرونة هذا الاتجاه. وفي ذلك الوقت، قامت القوات الفيتنامية الشمالية بتحويل الأنظار والتركيز من هزيمة القوات الأمريكية في فيتنام إلى إضعاف الإرادة الأمريكية من الداخل، لذا فإن هذه التحركات عملت على الإسراع بإنسحاب القوات الأمريكية ومهدت الطريق للنصر الذي أحرزته القوات الفيتنامية الشمالية في عام ١٩٧٥.

التعقيدات والقطع المتحركة :

١-٣٧ يتم القيام بالاتجاهات الحربية الشعبية المطوِّلة إلى جانب الخطوط المنطقية السياسية – العسكرية المتعددة والتي يتم تهيئتها على النطاق المحلي، ويمكن للمتمردين استخدام تكتيكات حرب العصابات في إقليم واحد أثناء تنفيذ الهجمات الإرهابية واتجاهات الأقاليم الحضرية والحركة في مناطق أو إقليم آخر، وقد توجد اختلافات في الأنشطة السياسية فيما بين القرى الموجودة في نفس الإقليم. وتكون النتيجة أكثر من مجرد "حرب في مناطق مختلفة": إنها "حرب متنوعة" تنتقل في مراحلها المختلفة بصورة يصعب على القائمين على مقاومة التمرد أن يتصوروا أنها جزء كامل ومتكامل، وفي هذه الحالة، ينبغي أن يتم وضع استراتيجية مقاومة فعالة ومتعددة الأوجه وتتمتع بالمرونة.

التركيز على الهوية:

١-٣٨ يعمل الاتجاه الذي يركز على الهوية على تعبئة وحشد الدعم بناءاً على الهوية العامة والمشتركة للانتماءات الدينية أو العشائرية أو القبلية أو الجماعات العرقية. بعض الحركات قد تنطلق من الميل نحو الهوية الدينية واللعب على الوتر الديني، إما بصورة منفصلة عن الهوية أو كجزء من الهويات الأخرى، لذا فإن هذا الاتجاه معروف بين حركات التمرد المعاصرة وفي بعض الأحيان يلتحم مع الاتجاه العسكري المنحى. وقد لا يتوافر لدى تنظيم المتمردين الهيكل العسكري/ السياسي المزدوج الواضح في اتجاه الحرب الشعبية المطولـة، وإنما غالبـاً ما تلتحق التجمعات بحركات التمرد ككل، و تجلب معها الهيكل الاجتماعي/ العسكري الخاص بها. بالإضافة إلى ما سبق، فإن قادة التمرد يحاولون في الغالب القيام بحشد قيادات العشائر والقبائل الأخرى لزيادة قوة الحركة.

اتجاهات وتحالفات مختلطة:

١-٣٩ كما وقع بالعراق، قد يقوم المتمردون المعاصرون باستخدام مزيج من الاتجاهات المختلفة في أوقات مختلفة، ويعملون على تطبيق تكتيكات تنتهز الظروف السائدة وتهيئ لهم الميزة المطلوبة ، كما يجوز للمتمردين أيضاً تطبيق منهج أو خليط من الاتجاهات تشمل خططاً وتكتيكاً مجمعاً من نهج واحد أو من تكتيك من جميع الاتجاهات الأخرى، بالإضافة إلى ذلك – وكما هو سائد بالعراق في الوقت الحالي – قد تقوم قوات تمرد مختلفة تستخدم اتجاهات مختلفة بتشكيل تحالفات مهلهلة أو مفككة ضعيفة الكيان وغير ثابتة متى رأت في ذلك خدمة لمصالحها؛ بيد أن نفس هذه الحركات قد تشهد معارك فيما بينها، وحتى أثناء الاشتباك مع قوات مقاومة التمرد داخل منطقة العمليات، قد توجد جهات متناحرة متعددة، كل منها يسعى إلى تعظيم فرص بقائه ونفوذه – وهذا الموقف في حد ذاته قد يتكرر أكثر من مرة في كل أنحاء منطقة العمليات المشتركة. مثل هذه الحقيقة تعمل على تعقيد الصورة العامة التي يتعين على قوات مقاومة التمرد فهمها وإدراكها بالكامل والعمليات اللازمة لتحقيق النصر.

سبل وأسباب التعبئة:

١-٤٠ إن أهم صراع يمكن أن تشهده أي حرب داخلية هو تعبئة الشعب في كفاحه من أجل الحصول على السيطرة السياسية والشرعية، وكل من المتمردين والقوات التي تعمل على مقاومة التمرد يسعون إلى تعبئة وحشد الدعم الشعبي لصالحهم، وكل منهما يحاول دعم ذلك الكفاح / النضال في الوقت الذي يعمل على التقليل من أهمية الدعم بالنسبة لخصومه وأعدائه، لذا فإن سمة هذا الصراع هي سبل وأسباب التعبئة.

سبل التعبئة:

١-٤١ هناك خمسة سبل ووسائل مُتبعة لتعبئة وحشد الدعم الشعبي:

- الإقناع
- الضغط والأكراه
- رد الفعل حيال الإهانات والإساءات
- الدعم الأجنبي
- والدوافع السياسية

وأي مزيج منها قد يعمل على تحفيز أي فرد

Persuasion

1-42. In times of turmoil, political, social, security, and economic benefits can often entice people to support one side or the other. Ideology and religion are means of persuasion, especially for the elites and leadership. In this case, legitimacy derives from the consent of the governed, though leaders and led can have very different motivations. In Iraq, for example, an issue that motivated fighters in some Baghdad neighborhoods in 2004 was lack of adequate sewer, water, electricity, and trash services. Their concerns were totally disconnected from the overall Ba'athist goal of expelling U.S. forces and retaining Sunni Arab power.

Coercion

1-43. The struggle in Iraq has produced many examples of how insurgent coercion can block government success. In the eyes of some, a government that cannot protect its people forfeits the right to rule. Legitimacy is accorded to the element that can provide security, as citizens seek to ally with groups that can guarantee their safety. In some areas of Iraq and Afghanistan, for instance, militias established themselves as extragovernmental arbiters of the populace's physical security—in some case, after first undermining that security.

1-44. Insurgents may use coercive force to provide security for people or to intimidate them and the legitimate security forces into active or passive support. Kidnapping or killing local leaders or their families is a common insurgent tactic to discourage working with the government. Militias sometimes use the promise of security, or the threat to remove it, to maintain control of cities and towns. Such militias may be sectarian or based on political parties. The HN government must recognize and remove the threat to sovereignty and legitimacy posed by extragovernmental organizations of this type. (The dangers of militias are further described in paragraphs 3-112 and 3-113.)

Reaction to Abuses

1-45. Though firmness by security forces is often necessary to establish a secure environment, a government that exceeds accepted local norms and abuses its people or is tyrannical generates resistance to its rule. People who have been maltreated or have had close friends or relatives killed by the government, particularly by its security forces, may strike back at their attackers. Security force abuses and the social upheaval caused by collateral damage from combat can be major escalating factors for insurgencies.

Foreign Support

1-46. Foreign governments can provide the expertise, international legitimacy, and money needed to start or intensify a conflict. For example, although there was little popular support for the renewal of fighting in Chechnya in 1999, the conflict resumed anyway because foreign supporters and warlords had enough money to hire a guerrilla army. Also of note, nongovernmental organizations (NGOs), even those whose stated aims are impartial and humanitarian, may wittingly or unwittingly support insurgents. For example, funds raised overseas for professed charitable purposes can be redirected to insurgent groups.

Apolitical Motivations

1-47. Insurgencies attract criminals and mercenaries. Individuals inspired by the romanticized image of the revolutionary or holy warrior and others who imagine themselves as fighters for a cause might also join. It is important to note that political solutions might not satisfy some of them enough to end their participation. Fighters who have joined for money will probably become bandits once the fighting ends unless there are jobs for them. This category also includes opportunists who exploit the absence of security to engage in economically lucrative criminal activity, such as kidnapping and theft. True extremists are unlikely to be reconciled to any other outcome than the one they seek; therefore, they must be killed or captured.

الإقناع:

١-٤٢ في أوقات الفوضى، فإن المنافع السياسية، والاجتماعية، والأمنية، والاقتصادية قد تعمل في الغالب على حث الشعب وتحريضه على دعم وتأييد جانب واحد دون الأخر؛ وتعتبر العقيدة الفكرية والدين من بين الوسائل التي تستخدم في الإقناع ، لاسيما بالنسبة للنخبة والقادة. ففي هذه الحالة، تقوم الشرعية وتنطلق في أحقيتها من موافقة الشعب وتأييده، رغم أختلاف دوافع كل من القادة ومن يأتمرون من القادة؛ ففي العراق، على سبيل المثال، فإن المشكلة التي دفعت ببعض المقاتلين في بعض أحياء بغداد عام ٢٠٠٤ لحمل السلاح هي نقص الخدمات الأساسية وعدم وجود صرف صحي والمياه الملوثة والكهرباء وخدمات أخرى لم تكن كافية، وكان مبعث قلقهم واهتماممهم أمراً منفصلاً عن الأهداف العامة للبعث التي هي في ملخصها حمل القوات الأمريكية لمغادرة العراق واستيلاء العرب السنة على السلطة ومقاليد الأمور.

أساليب الضغط والأكراه:

١-٤٣ لقد أفرز الصراع في العراق أمثلة عديدة عن أساليب الضغط والأكراه التي سادت وكيف أنها عوقت تقدم الحكومة ونجاحاتها، وفي نظر البعض، فإن أي حكومة لا تقوى على حماية شعبها لابد وأن تتنازل عن حقها في الحكم. وعليه ينبغي أن يتم إضفاء الشرعية على العنصر الذي يمكنه توفير عنصر الأمن، وعندها يسعى المدنيون للتحالف مع جماعات تستطيع أن تضمن سلامتهم وأمنهم. ففي بعض المناطق من العراق وأفغانستان، على سبيل المثال، قامت بعض المليشيات بتنصيب نفسها حكماً خارج نطاق الحكومة بمعزل عن الأمن الفعلي المسؤول عن الشعب في بعض الحالات، بعد التأكد أولاً من تقويض النظام الأمني.

١-٤٤ قد يستخدم المتمردون أساليب القوة والضغط من أجل توفير الأمن للشعب أو لتخويفهم إلى جانب قوات الأمن الشرعية من أجل تقديم الدعم الإيجابي أو السلبي، فخطف أو مقتل القادة أو أفراد عائلاتهم على الصعيد المحلي الداخلي هو احد أهم الأساليب التكتيكية التي يستخدمها المتمردون من أجل التشجيع على عدم التعاون مع الحكومة، حيث أن المليشيات تقوم في بعض الأحيان بقطع الوعود بتوفير الضوابط الأمنية اللازمة أو التهديد بإلغاء هذه الضوابط من أجل الحفاظ على سيطرتها على المدن والمحافظات، تلك المليشيات قد تكون طائفية أو قائمة وفق بنية أحزاب سياسية. وعليه يتعين على حكومة الدولة المضيفة أن تدرك الخطر والقضاء على مصدره وتهديده الموجه إلى السلطة و شرعية سيادتها التي تفرضها مليشيات تعمل خارج نطاق الحكومة. (مخاطر المليشيات مبينة بالفقرات ٣-١١٢، ٣-١١٣)

الاستجابة ورد الفعل حيال الإساءات:

١-٤٥ برغم من وجود الحاجة الماسة للقوة التي تميز قوات الأمن الحكومية في السلطة المخولة بها لأقامة بيئة آمنة، فإن الحكومة قد تتجاوز الأعراف المحلية المقبولة قبولاً عاماً وتقوم بالإساءة إلى شعبها أو تمارس سطوتها ونفوذها و قد تولد مقاومة لحكمها، فالأفراد الذين يعانون من إساءة معاملتهم أو من جراء قتل أصدقائهم وأقربائهم من جانب الحكومة، لاسيما على يد قوات الأمن فيها، قد يقومون بالرد عليها بأعمال العنف المعروفة ، فإن الإساءات التي ترتكبها قوات الأمن وثورة الغضب العارمة التي تسببها الأضرار الشاملة نتيجة أعمال المقاومة قد تكون عوامل تصعيد كبيرة مساعدة لحركات التمرد.

الدعم الأجنبي:

١-٤٦ تستطيع الحكومات الأجنبية أن توفر الخبرات والشرعية الدولية والأموال اللازمة لبدء أو تكثيف الصراع الدائر. على سبيل المثال، بالرغم من أنه كان هناك دعم شعبي ضئيل لتجدد الصراع الدائرفي الشيشان خلال عام ١٩٩٩، تم مواصلة الصراع لسبب واحد أن الجهات الأجنبية الداعمة وأباطرة الحرب يمتلكون الأموال الكافية لاستئجار جيش من جيوش حرب العصابات، كما تجدر الملاحظة أيضاً أن التنظيمات غير الحكومية، NGO، حتى تلك التي لديها أهداف معلنة وتعد تنظيمات محايدة وإنسانية، قد تقوم عن قصد أو غير قصد بدعم المتمردين. على سبيل المثال، الأموال التي يتم جمعها في الخارج من أجل أغراض خيرية معلن عنها يمكن توجيهها للجماعات المتمردة.

الدوافع السياسية:

١-٤٧ عمليات التمرد تعمل على جذب المجرمين والمرتزقة، أما الأفراد الذين يستلهمون الشجاعة والإقدام من رمز ثوري أو محارب مقدس لديهم وقد ينضم إليهم آخرين ممن يتصورون ويتخيلون أنفسهم محاربين يدافعون عن قضية ما، كما أنه تجدر ملاحظة أن الحلول السياسية قد لا ترضي بعض منهم لدرجة كافية من أجل إنهاء مشاركتهم. أما المقاتلين الذين ينضموا من أجل المال فإنهم من المحتمل أن يصيروا لصوصاً أو قطاع طرق بمجرد انتهاء أعمال القتال ما لم يجدوا الوظائف اللازمة لهم. هذا النمط يشمل أيضاً الانتهازيون والمتسلقون الذين يستغلون غياب النظام الأمني للاشتباك في أنشطة إجرامية تدر عليهم عوائد مجزية اقتصادياً، مثل أعمال الاختطاف، والسرقة. أما المتطرفون الحقيقيون فليس من المرجح أن يبرموا تصالحاً يؤدي إلى نتيجة أخرى محتملة غير التي يسعون للحصول عليها، وبالتالي، فإنه يتعين قتلهم أو أسرهم.

Causes

1-48. A cause is a principle or movement militantly defended or supported. Insurgent leaders often seek to adopt attractive and persuasive causes to mobilize support. These causes often stem from the unresolved contradictions existing within any society or culture. Frequently, contradictions are based on real problems. However, insurgents may create artificial contradictions using propaganda and misinformation. Insurgents can gain more support by not limiting themselves to a single cause. By selecting an assortment of causes and tailoring them for various groups within the society, insurgents increase their base of sympathetic and complicit support.

1-49. Insurgents employ deep-seated, strategic causes as well as temporary, local ones, adding or deleting them as circumstances demand. Leaders often use a bait-and-switch approach. They attract supporters by appealing to local grievances; then they lure followers into the broader movement. Without an attractive cause, an insurgency might not be able to sustain itself. But a carefully chosen cause is a formidable asset; it can provide a fledgling movement with a long-term, concrete base of support. The ideal cause attracts the most people while alienating the fewest and is one that counterinsurgents cannot co-opt.

1-50. Potential insurgents can capitalize on a number of potential causes. Any country ruled by a small group without broad, popular participation provides a political cause for insurgents. Exploited or repressed social groups—be they entire classes, ethnic or religious groups, or small elites—may support larger causes in reaction to their own narrower grievances. Economic inequities can nurture revolutionary unrest. So can real or perceived racial or ethnic persecution. For example, Islamic extremists use perceived threats to their religion by outsiders to mobilize support for their insurgency and justify terrorist tactics. As previously noted, effective insurgent propaganda can also turn an artificial problem into a real one.

1-51. Skillful counterinsurgents can deal a significant blow to an insurgency by appropriating its cause. Insurgents often exploit multiple causes, however, making counterinsurgents' challenges more difficult. In the end, any successful COIN operation must address the legitimate grievances insurgents use to generate popular support. These may be different in each local area, in which case a complex set of solutions will be needed.

Mobilizing Resources

1-52. Insurgents resort to such tactics as guerrilla warfare and terrorism for any number of reasons. These may include disadvantages in manpower or organization, relatively limited resources compared to the government, and, in some cases, a cultural predisposition to an indirect approach to conflict. To strengthen and sustain their effort once manpower is mobilized, insurgents require money, supplies, and weapons.

1-53. Weapons are especially important. In some parts of the world, lack of access to weapons may forestall insurgencies. Unfortunately, there is widespread availability of weapons in many areas, with especially large surpluses in the most violent regions of the world. Explosive hazards, such as mines and improvised explosive devices, are likely to be common weapons in insurgencies. (See FMI 3-34.119/MCIP 3-17.01 for more information on improvised explosive devices.) Insurgents can obtain weapons through legal or illegal purchases or from foreign sources. A common tactic is to capture them from government forces. Skillful counterinsurgents cut off the flow of arms into the AO and eliminate their sources.

1-54. Income is essential not only for insurgents to purchase weapons but also to pay recruits and bribe corrupt officials. Money and supplies can be obtained through many sources. Foreign support has already been mentioned. Local supporters or international front organizations may provide donations. Sometimes legitimate businesses are established to furnish funding. In areas controlled by insurgents, confiscation or taxation might be utilized. Another common source of funding is criminal activity.

Insurgency and Crime

1-55. Funding greatly influences an insurgency's character and vulnerabilities. The insurgents' approach determines the movement's requirements. Protracted popular war approaches that emphasize mobilization

قضايا:

١-٤٨ إن أي قضية ما هي إلا مبدأ أو حركة يستبسل صاحبها في الدفاع عنها وتأييدها، وغالباً ما يسعى القادة المتمردون إلى تبني قضايا لامعة ومثيرة ومقنعة من أجل حشد الدعم، جميع هذه القضايا غالباً ما تكون نابعة عن نزاعات ومسائل معلقة سائدة في أي مجتمع أو ثقافة معينة، وكما هو معتاد، تستند هذه النزاعات والمسائل المعلقة على مشكلات حقيقية، غير أنه يجوز للمتمردين بناء نزاعات أو أوجه تناقض وهمية باستخدام أساليب الدعاية والتضليل المعلوماتي، ومن ثم يتمكن المتمردون من كسب المزيد من الدعم وذلك بعدم الاقتصار على قضية واحدة بعينها. وباختيار مجموعة / تشكيلة متنوعة من القضايا وتفصيلها لجماعات مختلفة داخل المجتمع، ويقوم المتمردون بزيادة قاعدة التعاطف والدعم من شركائهم.

١-٤٩ يقوم المتمردون باستغلال عدد من القضايا الراسخة والاستراتيجية المؤقتة، والمحلية، سواء بإضافتها أو حذفها حسبما يلزم الأمر، وغالباً ما يتبع القادة أسلوب الطعم والصنارة، حيث يقوموا بجذب عدد من المؤيدين والداعمين لهم وذلك باللعب على أوتار التظلمات ومظاهر الاستياء المحلي، وعندئذٍ يعملون على إغواء مريديهم للاشتراك في الحركة الأوسع. ودون قضية واسعة الصدى، قد لا تتمكن أي حركة تمرد من الحفاظ على نفسها، ولكن اختيار القضية بكل عناية وحرص أمر بالغ الأهمية؛ حيث أن ذلك يساعد على تهيئة الأجواء لظهور حركة ناشئة تستند إلى قاعدة دعم صلبة طويلة الأجل، علماً بأن القضايا المثالية تجذب أكثر عدد ممكن من المريدين بينما ينفر منها أقل القليل وهي نفسها القضية التي لا يستطيع القائمين على مقاومة التمرد إطفاء جذوتها أو تلطيفها.

١-٥٠ يستطيع المتمردون المحتملون استغلال عدد من القضايا المحتملة، لذا فإن أي دولة تحكمها جماعة صغيرة دون أي مشاركة شعبية واسعة النطاق تمنح قضية سياسية للمتمردين، كما يجوز لأي جماعات اجتماعية ذات اهتمامات معينة أو مقهورة – ولتكن فئات كاملة، سواء كانت عرقية أو دينية أو فرق صغيرة من الصفوة أن تدعم قضايا أوسع نطاقاً كرد فعل لمظاهر الاستياء الموجودة لديهم على نطاق أصغر، فعدم المساواة في الدخل ووجود ظلم اقتصادي على هذه المجموعات قد يؤدي إلى اشتعال جذوة القلاقل الثورية والتي قد تكون في صورة اضطهاد جنسي أو عرقي حقيقي أو محتمل، فعلى سبيل المثال، يمكن للمتطرفين الإسلاميين استخدام التهديدات التي تصدر ضد عقيدتهم الدينية من جانب فئات من خارج ذلك الدين لتعبئة وحشد الدعم اللازم لحركة التمرد وتبرير الهجمات التكتيكية الإرهابية، وكما لاحظنا سلفاً، فإنه بالدعاية الفعالة الخاصة بالمتمردين تتحول المشكلة الوهمية/ الافتعالية إلى أزمة حقيقية.

١-٥١ إن الجهات الماهرة القادرة على مقاومة التمرد تستطيع أن توجه ضربة قوية للغاية لأي حركة تمرد وذلك بالتعريض بالقضية وحصرها في صورة سلبية غير مجدية، فالمتمردون غالباً ما يقوموا باستغلال القضايا المتعددة، بيد أن ذلك يجعل تحديات الجهات القائمة على المقاومة أمراً بالغ الصعوبة. في نهاية الأمر، فإن أي عملية مقاومة تمرد يحالفها النجاح ينبغي أن تتصدى لموجة الاستياء الشرعي التي يستخدمها المتمردون من أجل حشد الدعم الشعبي. وقَدْ تَكون مختلفة في كل منطقة محليّة، وفي هذه الحالة يستلزم الأمر الاستعانة بمجموعة معقدة من الحلول.

تعبئة وحشد الموارد:

١-٥٢ يلجأ المتمردون إلى مثل هذه الأساليب والمضي بها في حرب العصابات والإرهاب لأسباب عديدة تشمل النقص في القوى البشرية والعوائق أو التنظيم، والموارد المحدودة نسبياً مقارنةً بالحكومة، وفي بعض الحالات، يكون هناك ميل طبيعي كما هو واضح في ثقافتهم إلى استخدام الأسلوب غير المباشر في النزاع. من أجل تقوية ودعم مجهوداتهم بمجرد حشد وتعبئة القوة البشرية. ولتقوية وتعزيز جهودهم يحتاج المتمردون الأموال اللازمة والإمدادات والأسلحة.

١-٥٣ تجدر الإشارة هنا أن الأسلحة عنصر مهم للغاية، و في بعض الأجزاء من العالم يصعب الوصول الى مصادرها، وهذا الافتقار إلى الأسلحة قد يجهض حركات التمرد أو يصيبها بالإحباط، ومن ناحية أخرى لسوء الحظ، تتوفر مصادر هائلة للأسلحة منتشرة في كثير من أجزاء العالم، لاسيما وجود كميات فائضة ضخمة منها في مناطق مختلفة تشهد أشكال مختلفة من العنف، كما أن هناك مخاطر كبيرة في احتمال أن تستخدم هذه المتفجرات مثل الألغام وأجهزة التفجير والعبوات الناسفة المصنعة من قبل المتمردين. (أنظر FMI 3-34.119/MCIP 3-17.01) من أجل مزيد من الاستيضاح حول أجهزة التفجير المصنعة محليا). كما يمكن للمتمردين الحصول على أسلحة من خلال عقد صفقات الشراء القانونية أو غير القانونية أو من مصادر أجنبية. والاسلوب المعتاد هو الاستيلاء عليها من القوات الحكومية، لذا فإن قوات مقاومة التمرد الماهرة تستطيع قطع تدفق هذه الأسلحة إلى مناطق العمليات والعمل على التخلص من مصادرها.

١-٥٤ تعتبر الأموال أمراً في غاية الأهمية ليس فقط من أجل شراء الأسلحة للمتمردين ولكن أيضاً من أجل سداد رواتب المجندين ورشوة الفاسدين من المسؤولين ، ويمكن الحصول على الأموال والإمدادات اللازمة من مصادر عديدة، ونذكر هنا أهمية وجود الدعم الأجنبي، الدعم والإسناد المحلي أو من المنظمات الدولية يمكن أن يقدم الإعانات والتبرعات اللازمة لهذه التنظيمات، وفي بعض الأحيان يتم عقد صفقات شرعية من أجل تقديم التمويل اللازم، ففي المناطق التي يتحكم فيها المتمردون، قد تفرض فيها أنظمة المصادرة أو الجزية أو الضريبة، أما المصدر الآخر والشائع من مصادر التمويل فهو الأنشطة الإجرامية.

التمرد والجريمة:

١-٥٥ يؤثر التمويل بصورة كبيرة على خصائص ونقاط ضعف التمرد، حيث أن الأسلوب الذي يستخدمه المتمردون يقرر الاحتياجات أو المتطلبات الخاصة بالحركة، كما أن أساليب الحرب الشعبية الطويلة المدى التي تؤكد على ضرورة تعبئة

of the masses require the considerable resources needed to build and maintain a counterstate. In comparison, the military-focused approach, which emphasizes armed action, needs only the resources necessary to sustain a military campaign. A conspiratorial or urban approach requires even less support.

1-56. Sustainment requirements often drive insurgents into relationships with organized crime or into criminal activity themselves. Reaping windfall profits and avoiding the costs and difficulties involved in securing external support makes illegal activity attractive to insurgents. Taxing a mass base usually yields low returns. In contrast, kidnapping, extortion, bank robbery, and drug trafficking—four favorite insurgent activities—are very lucrative. The activities of the Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) illustrate this point: profits from single kidnappings often total millions of U.S. dollars. For the Maoist Communist Party of Nepal, directly taxing the mass base proved inferior to other criminal forms of "revolutionary taxation," such as extortion and kidnapping. Drugs retain the highest potential for obtaining large profits from relatively small investments. In the 1990s, insurgents in Suriname, South America, were asked why they were selling gold at half the market price; they responded that the quick profits provided seed money to invest in the drug trade, from which they "could make real money." Similarly, failed and failing states with rich natural resources like oil or poppies (which provide the basis for heroin) are particularly lucrative areas for criminal activity. State failure precipitated by violent regime change further encourages criminal activity because of the collapse of law enforcement, the courts, and penal systems.

1-57. Devoting exceptional amounts of time and effort to fund-raising requires an insurgent movement to shortchange ideological or armed action. Indeed, the method of raising funds is often at the heart of debates on characterizing movements as diverse as the Provisional Irish Republican Army in Ulster and the FARC in Colombia. The first has been involved in all sorts of criminal activity for many years; however, it remains committed to its ideological aims. The second, through its involvement in the drug trade, has become the richest self-sustaining insurgent group in history; yet it continues to claim to pursue "Bolivarian" and "socialist" or "Marxist-Leninist" ends. FARC activities, though, have increasingly been labeled "narcoterrorist" or simply criminal by a variety of critics.

1-58. Throughout history, many insurgencies have degenerated into criminality. This occurred as the primary movements disintegrated and the remaining elements were cast adrift. Such disintegration is desirable; it replaces a dangerous, ideologically inspired body of disaffiliated individuals with a less dangerous but more diverse body, normally of very uneven character. The first is a security threat, the second a law-and-order concern. This should not be interpreted, of course, as denigrating the armed capacity of a law-and-order threat. Successful counterinsurgents are prepared to address this disintegration. They also recognize that the ideal approach eliminates both the insurgency and any criminal threats its elimination produces.

ELEMENTS OF INSURGENCY

1-59. Though insurgencies take many forms, most share some common attributes. An insurgent organization normally consists of five elements:

- Movement leaders.
- Combatants (main, regional, and local forces [including militias]).
- Political cadre (also called militants or the party).
- Auxiliaries (active followers who provide important support services).
- Mass base (the bulk of the membership).

1-60. The proportion of each element relative to the larger movement depends on the strategic approach the insurgency adopts. A conspiratorial approach does not pay much attention to combatants or a mass base. Military-focused insurgencies downplay the importance of a political cadre and emphasize military action to generate popular support. The people's war approach is the most complex: if the state presence has been eliminated, the elements exist openly; if the state remains a continuous or occasional presence, the elements maintain a clandestine existence.

وحشد الجماهير الغفيرة تتطلب توافر موارد ضخمة لازمة من أجل البناء والحفاظ على حكومة الظل. وبالمقارنة، فإن الاتجاه العسكري الذي يؤكد على ضرورة شن العمليات العسكرية، يتطلب فقط الموارد اللازمة لإدامة وإسناد الحملات العسكرية، إلا أن الاتجاهات أو النظرة التآمرية في المناطق الحضرية فقد تتطلب دعماً أقل بكثير.

١-٥٦ غالباً ما تدفع متطلبات الدعم المتمردين إلى بناء علاقات مع وثيقة مع عصابات الجريمة المنظمة أو في الفعاليات الإجرامية. إن جني الأرباح الطائلة وتجنب التكاليف والمصاعب المستخدمة في توفير الدعم الخارجي يجعل مما لا شك فيه النشاط غير القانوني أمراً مغرياً وجذاباً بالنسبة للمتمردين. كما أن فرض الضرائب أو الجزية على أي قاعدة جماهيرية غالباً ما يدر عوائد ضئيلة لا تذكر، وبالمقارنة بذلك فإن جميع عمليات الاختطاف، والابتزاز، والاختلاس، والسطو على البنوك وتهريب المخدرات – وهي أربع أنشطة مفضلة أكثر لدى المتمردين – تدر دخولاً عالية جداً ومجزية للغاية، ودليل على ذلك عمليات ثورة كولومبيا FARC : فغالباً ما يصل إجمالي الأرباح التي يتم جنيها من عمليات الاختطاف الفردية إلى ملايين الدولارات. أما بالنسبة للحزب الماوي الشيوعي في نيبال، فقد ثبت أن فرض الضريبة بشكل مباشر على القاعدة الجماهيرية المؤيدة يأتي في المرتبة الثانية بعد مختلف الأشكال الإجرامية الأخرى "لجباية الضرائب الثورية" مثل عمليات الاختلاس والابتزاز والاختطاف، كما تحتل المخدرات أعلى الإمكانيات المحتملة للحصول على الأرباح الضخمة المطلوبة من الاستثمارات الصغيرة نسبياً. في التسعينيات، سئل المتمردون في سورينام، وأمريكا الجنوبية عن سبب بيعهم الذهب بنصف سعر السوق، أجابوا بأن الأرباح السريعة تقدم التمويل اللازم للاستثمار في تجارة المخدرات، والتي يمكنهم من خلالها "الحصول على المزيد من الأموال الحقيقية"، وبالمثل فإن الدول المتفككة أو التي في طريقها للتفكك والغنية بالموارد الطبيعية مثل النفط أو الخشخاش (المادة الأولية لتصنيع الهيروين) هي مناطق ثرية ومجزية للغاية وتعد نواة أساسية للنشاط الإجرامي. أما حالة التفكك التي قد تعانيها أي دولة من جراء التغير العنيف في النظام، فذلك يعمل على تشجيع الأنشطة الإجرامية بسبب انهيار النظام القانوني الداخلي، والنظام القضائي، والأنظمة الجنائية المتبعة.

١-٥٧ إن تخصيص الأوقات الاستثنائية والجهد الهائل في جمع الأموال اللازمة يتطلب من حركة التمرد القيام بتغيير التحركات الأيديولوجية أو المسلحة في وقت قصير، وفي الحقيقة فإن طريقة جمع الأموال اللازمة غالباً ما تكون في جوهر النقاش حول وصف الحركات باعتبارها واسعة النطاق ، مثلها في ذلك مثل الجيش الجمهوري الأيرلندي المؤقت في أولستر وثورة FARC في كولومبيا، فالأول كان متورطاً في جميع أشكال الجريمة لعدة سنوات، بينما ظل ملتزماً بأهدافه الأيديولوجية ، أما الثانية؛ فقد أصبحت، من خلال ضلوعها في تجارة المخدرات، أغنى جماعة من متمردين مكتفية ذاتياً في التاريخ، ولكنها تواصل مطالبتها بتحقيق الغايات "البوليفارية" و "الاشتراكية" أو "الماركسية - اللينينية". برغم ذلك فقد أطلق عليها النقاد في الآونة الأخيرة على أنشطة FARC الإجرامية "نوركوتيروريست" أو "المنظمة الإرهابية التي تتاجر في المخدرات .

١-٥٨ عبر التاريخ الطويل، انحدرت العديد من حركات التمرد إلى ارتكاب العمليات الإجرامية، وحدث هذا في الوقت الذي تفككت فيه الحركات الأولى، أما العناصر الباقية فقد تفرقت وذهبت للشتات، هذا التفكك يعتبر أمراً مرغوباً فيه؛ حيث أنه يحل محل تنظيمات فردية عشوائية، خطيرة تستخدم الأيديولوجيات إلهاماً لتحركاتها وتصرفاتها، ذات هيكل عام واسع النطاق أقل خطورة، والذي في العادة ما يكون غير معتدل؛ الأول يمثل خطراً وتهديداً أمنياً، أما الثاني فيهتم بسيادة القانون والنظام، وهذا ينبغي ألا يفسر بالطبع على أنه إستهانة وتقليل من الطاقة العسكرية التسليحية لهذا التهديد الموجه إلى القانون والنظام. ونود الإشارة هنا إلى أن القائمين على مقاومة التمرد الذين ينجحون في مقاومته يستعدون لمواجهة هذا التفكك، كما أنهم يقرون أن الاتجاه المثالي هو التخلص من كل من حركة التمرد وأي تهديدات إجرامية قد تنجم عن التخلص من الحركة نفسها.

عناصر التمرد:

١-٥٩ بالرغم من أن حركات التمرد تتخذ أشكالاً ونماذج عديدة، فإن معظمها يشترك في بعض الخصائص العامة، فتنظيم التمرد عادة ما يشمل خمسة عناصر هي:

- قادة الحركة
- المقاتلون (القوات الرئيسية، والإقليمية، والمحلية "بما في ذلك المليشيات")
- الكادر السياسي (يطلق عليه أيضاً المسؤولين العسكريؤن أو أعضاء الحزب)
- العناصر المساعدة (وهم الأتباع النشطين الذين يقدمون خدمات الدعم العامة)
- القاعدة الجماهيرية (القاعدة الجماهيرية العريضة للمشتركين)

١-٦٠ تعتمد نسبة كل عنصر بالنسبة للحركة ككل التي هو جزءُ منها على الاتجاه الاستراتيجي الذي تتبناه هذه الحركة، فالاتجاه التآمري لا يعير اهتماماً كبيراً للمقاتلين أو القاعدة الجماهيرية، أما الحركات ذات المنحى العسكري فإنها تقلل من شأن الكادر السياسي وتؤكد على أن التحرك العسكري يعمل على جلب الدعم الشعبي، أما اتجاه الحرب الشعبية فإنه أعقد الاتجاهات حيث أنه إذا أزيلت الدولة، تظل العناصر مكشوفة أمام الناس، أما إذا ظلت الدولة محتفظة بوجودها باستمرار أو بصورة عشوائية،عندئذ يحتفظ هؤلاء العناصر بوضعهم السري والعمل في الخفاء.

Movement Leaders

1-61. Movement leaders provide strategic direction to the insurgency. They are the "idea people" and the planners. They usually exercise leadership through force of personality, the power of revolutionary ideas, and personal charisma. In some insurgencies, they may hold their position through religious, clan, or tribal authority.

Combatants

1-62. Combatants (sometimes called "foot soldiers") do the actual fighting and provide security. They are often mistaken for the movement itself; however, they exist only to support the insurgency's broader political agenda and to maintain local control. Combatants protect and expand the counterstate, if the insurgency sets up such an institution. They also protect training camps and networks that facilitate the flow of money, instructions, and foreign and local fighters.

Political Cadre

1-63. The cadre forms the political core of the insurgency. They are actively engaged in the struggle to accomplish insurgent goals. They may also be designated as a formal party to signify their political importance. The cadre implement guidance and procedures provided by the movement leaders. Modern noncommunist insurgencies rarely, if ever, use the term "cadre"; however these movements usually include a group that performs similar functions. Additionally, movements based on religious extremism usually include religious and spiritual advisors among their cadre.

1-64. The cadre assesses grievances in local areas and carries out activities to satisfy them. They then attribute the solutions they have provided to the insurgency. As the insurgency matures, deeds become more important to make insurgent slogans meaningful to the population. Larger societal issues, such as foreign presence, facilitate such political activism because insurgents can blame these issues for life's smaller problems. Destroying the state bureaucracy and preventing national reconstruction after a conflict (to sow disorder and sever legitimate links with the people) are also common insurgent tactics. In time, the cadre may seek to replace that bureaucracy and assume its functions in a counterstate.

Auxiliaries

1-65. Auxiliaries are active sympathizers who provide important support services. They do not participate in combat operations. Auxiliaries may do the following:

- Run safe houses.
- Store weapons and supplies.
- Act as couriers.
- Provide passive intelligence collection.
- Give early warning of counterinsurgent movements.
- Provide funding from lawful and unlawful sources.
- Provide forged or stolen documents and access or introductions to potential supporters.

Mass Base

1-66. The mass base consists of the followers of the insurgent movement—the supporting populace. Mass base members are often recruited and indoctrinated by the cadre. However, in many politically charged situations or identity-focused insurgencies, such active pursuit is not necessary. Mass base members may continue in their normal positions in society. Many, however, lead clandestine lives for the insurgent movement. They may even pursue full-time positions within the insurgency. For example, combatants normally begin as members of the mass base. In tribal- or clan-based insurgencies, such roles are particularly hard to define. There is no clear cadre in those movements, and people drift between combatant, auxiliary, and follower status as needed.

قادة الحركة:

١-٦١ يقوم قادة الحركة بتقديم ودفع الاتجاه الإستراتيجي لحركة التمرد، حيث أنهم "كوادر الفكر" والقائمين على التخطيط، فعادة ما يمارسون القيادة من خلال قوة الشخصية -الكاريزما -، وقوة الأفكار الثورية. ففي بعض حركات التمرد، قد يحتفظ هؤلاء بمناصبهم من خلال مد نفوذهم المستند على السلطات الدينية والعشائرية .

المقاتلون:

١-٦٢ يقوم المقاتلون (ويطلق عليهم أحياناً لفظ "المشاة") بالاشتباك في القتال الفعلي ويوفرون الأمن المطلوب، وغالباً ما يخطئ البعض ويلتبس عليه الأمر ليظن بأنهم الحركة نفسها، بيد أنهم يظهروا فقط من أجل تقديم الدعم بصفة عامة لخطة العمل السياسي للحركة وللحفاظ على السيطرة وإحكام القبضة على الصعيد المحلي، ومن هنا يقوم المقاتلون بحماية حكومة الظل والتوسع في نشر وبسط نفوذها ، في حالة إذا قامت حركة التمرد بإقامة مثل هذه المؤسسة. كما أنهم يعملون على حماية معسكرات التدريب والشبكات التي تعمل على تسهيل تدفق التمويل اللازم، والتعليمات، والمقاتلين الأجانب والمحليين.

الكادر السياسي:

١-٦٣ يشكل الكادر أو الملاك الجوهر السياسي لحركة التمرد، فهم فعلياً ضالعون بصورة نشطة في الكفاح والنضال من أجل تحقيق أهداف المتمردين، كما يجوز أيضاً تكليفهم كطرف رسمي لقديم الدليل على أهميتهم السياسية. يقوم هذا الكادر بتنفيذ التعليمات والإجراءات التي يمليها قادة الحركة. أما حركات التمرد الحديثة غير الشيوعية فإنها نادراً ما تستخدم لفظ "كادر"، وعل أي حال تتضمن هذه الحركات عادة المجموعة التي تقوم بتنفيذ وأداء كافة الوظائف المماثلة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الحركات التي تقوم على أساس التطرف الديني عادة ما تشتمل على مستشارين سياسيين ودينيين بين كوادرها.

١-٦٤ يقوم الكادر بتقييم الاستياءات والمظالم في المناطق الداخلية وينفذ كافة الأنشطة من أجل الإرضاء، كما يقوموا فيما بعد بنسب كافة الحلول التي قاموا بتقديمها إلى حركة التمرد. كلما نضجت حركة التمرد، تصبح الأفعال أكثر أهمية من أجل تحقيق الشعارات التي ينادوا بها ويجعلونها ذات معنى بالنسبة للشعب، أما الموضوعات الاجتماعية الضخمة، مثل الوجود الأجنبي في المنطقة، فإنها تساعد على تسهيل عمل الناشطين السياسيين حيث أن المتمردين قد يقوموا بتوجيه اللوم على هذه الموضوعات و بأنها تسبب مشكلات الحياة الصغيرة. إن تدمير البيروقراطية الحكومية ومنع إعادة التعمير الوطني بعد انتهاء أي نزاع (من أجل بث الفوضى وقطع الروابط الشرعية مع الشعب) تعد تكتيكات شائعة يستخدمها المتمردون بكثرة، وبمرور الزمن، قد يلجأ الكادر إلى إحلال تلك البيروقراطية والاضطلاع بوظائفها في حكومة الظل.

العناصر المساعدة أو الأحتياط :

١-٦٥ إن العناصر المساعدة هي الجهات النشطة المتعاطفة التي تقوم بتوفير خدمات الدعم الهامة، ولا تشارك هذه العناصر في عمليات القتال، وقد تقوم العناصر المساعدة بما يلي:

- توفير المنازل الآمنة
- تخزين الأسلحة والعتاد والإمدادات
- العمل كمراسلين
- توفير عناصر المخابرات السلبية
- إطلاق الإنذار المبكر عن حركات مقاومة التمرد
- توفير التمويل اللازم من المصادر الشرعية وغير الشرعية
- توفير المستندات المزورة أو المسروقة والتعرف إلى الداعمين المحتملين وتقديمهم.

القاعدة الجماهيرية:

١-٦٦ تتكون القاعدة الجماهيرية من أتباع حركة التمرد ـ عامة الناس المساندين ـ. وغالباً ما يكون أعضاء هذه القاعدة مجندين يقوم الكادر بتلقينهم، بينما نرى إن في العديد من المواقف السياسية أو حركات التمرد التي تركز على الهوية، فليس هناك داعٍ وراء البحث عنهم بهمة، فقد يستمر أعضاء القاعدة الجماهيرية في مناصبهم العادية بالمجتمع، بينما يقوم البعض بالعيش في الخفاء والسر من أجل حركة التمرد، كما لهم أيضاً أن يسعوا وراء الحصول على وظائف بكامل الدوام داخل حركة التمرد، على سبيل المثال، عادة ما يبدأ المقاتلون كأعضاء في قاعدة جماهيرية، أما في حركات التمرد التي تتخذ القبيلة أو العشيرة مركزاً لها، فإن هذه الأدوار يصعب تحديدها ووصفها بدقة. لذا فإنه لا يوجد كادر محدد وواضح في هذه الحركات، وينقسم الأفراد فيما بين فئة المقاتلين، وفئة العناصر المساعدة، وفئة الأتباع حسبما يتطلب الأمر.

Employing the Elements

1-67. The movement leaders provide the organizational and managerial skills needed to transform mobilized individuals and communities into an effective force for armed political action. The result is a contest of resource mobilization and force deployment. No force level guarantees victory for either side. During previous conflicts, planners assumed that combatants required a 10 or 15 to 1 advantage over insurgents to win. However, no predetermined, fixed ratio of friendly troops to enemy combatants ensures success in COIN. The conditions of the operational environment and the approaches insurgents use vary too widely. A better force requirement gauge is troop density, the ratio of security forces (including the host nation's military and police forces as well as foreign counterinsurgents) to inhabitants. Most density recommendations fall within a range of 20 to 25 counterinsurgents for every 1000 residents in an AO. Twenty counterinsurgents per 1000 residents is often considered the minimum troop density required for effective COIN operations; however as with any fixed ratio, such calculations remain very dependent upon the situation.

1-68. As in any conflict, the size of the force needed to defeat an insurgency depends on the situation. However, COIN is manpower intensive because counterinsurgents must maintain widespread order and security. Moreover, counterinsurgents typically have to adopt different approaches to address each element of the insurgency. For example, auxiliaries might be co-opted by economic or political reforms, while fanatic combatants will most likely have to be killed or captured.

DYNAMICS OF AN INSURGENCY

1-69. Insurgencies are also shaped by several common dynamics:

- Leadership.
- Objectives.
- Ideology and narrative.
- Environment and geography.
- External support and sanctuaries.
- Phasing and timing.

These make up a framework that can be used to assess the insurgency's strengths and weaknesses. Although these dynamics can be examined separately, studying their interaction is necessary to fully understand an insurgency.

1-70. The interplay of these dynamics influences an insurgency's approach and organization. Effective counterinsurgents identify the organizational pattern these dynamics form and determine if it changes. For example, insurgents operating in an urban environment usually form small, cohesive, secretive organizations. In contrast, insurgents following a military-focused strategy often operate in a rural environment and exploit international support to a greater extent. A change in location or the amount of external support might lead insurgents to adjust their approach and organization.

Leadership

1-71. Leadership is critical to any insurgency. An insurgency is not simply random violence; it is directed and focused violence aimed at achieving a political objective. It requires leadership to provide vision, direction, guidance, coordination, and organizational coherence. Successful insurgent leaders make their cause known to the people and gain popular support. Their key tasks are to break the ties between the people and the government and to establish credibility for their movement. Their education, background, family and social connections, and experiences contribute to their ability to organize and inspire the people who form the insurgency.

1-72. Some insurgent movements have their roots in a clash of cultures over power and preeminence. Others begin as the tangible manifestation of some form of political estrangement. In either case, alienated elite members advance alternatives to existing conditions. As their movement grows, leaders decide which approach to adopt. The level of decentralization of responsibility and authority drives the insurgency's structure and operational procedures. Extreme decentralization results in a movement that rarely functions as a coherent body. It is, however, capable of inflicting substantial casualties and damage. Loose networks

توظيف العناصر:

١-٦٧ يوفر قادة الحركة المهارات التنظيمية والإدارية المطلوبة من أجل نقل الأفراد والجماعات الذين تم حشدهم إلى قوة فعالة من أجل اتخاذ التحرك السياسي المسلح، وتكون النتيجة هي مسابقة حشد وتسليح للموارد ونشر للقوة، و ليس هناك أي مستوى من القوة يمكنه أن يضمن تحقيق النصر لأي من الطرفين، فأثناء النزاعات السابقة، افترض المسؤولون عن التخطيط أن العناصر القتالية المشاركة في قمع التمرد كانت تحتاج إلى حوالي ١٠ أو ١٥ رجلاً إلى رجل واحد من المتمردين لتحقيق تفوق عددي على قوى التمرد من أجل ضمان تحقيق الفوز والنصر، بيد أن ما من أي نسبة محددة سلفاً عن القوات الصديقة إلى مقاتلي العدو يمكنها أن تؤكد تحقيق النجاح في مقاومة التمرد COIN، ومن ثم فإن ظروف البيئة التشغيلية والعملياتية والاتجاهات والأساليب التي تستخدمها جماعات التمرد تتنوع بشدة وتتسع بدرجة هائلة. لذا فإن أفضل مقياس لمتطلبات القوة هو كثافة القوات، أي نسبة قوات الأمن (بما في ذلك القوات العسكرية وقوات الشرطة التابعة للدولة المضيفة بالإضافة إلى الجهات الأجنبية القائمة على مقاومة التمرد) إلى السكان. معظم توصيات الكثافة تقع في نطاق مداه من ٢٠ إلى ٢٥ شخصاً يقوم بمقاومة التمرد عن كل ١٠٠٠ مواطناً ساكناً في منطقة العمليات، وغالباً ما ينظر إلى ٢٠ شخصاً في مقاومة التمرد لكل ١٠٠٠ ساكناً على أنه الحد الأدنى من كثافة القوات المطلوبة من أجل القيام بعمليات مقاومة التمرد بفعالية، بينما مع أي نسبة ثابتة، فإن هذه الحسابات تظل معتمدة على الموقف.

١-٦٨ كما هو سائد في أي نزاع، فإن حجم القوة المطلوبة لهزيمة التمرد والتغلب عليه يتوقف على الموقف ذاته، أو طبيعة الحال. بينما تظل حركة مقاومة التمرد محتفظة بكثافة في القوة المطلوبة لأنه ينبغي على الأفراد القائمين على مقاومة التمرد الاحتفاظ بنظام واسع النطاق وأمن يغطي جميع أنحاء المنطقة، وعلاوة على ذلك فإنه على طاقم مقاومة التمرد أن يتبنى استخدام عدد من الاتجاهات والأساليب المختلفة للتصدي لكل عنصر من عناصر حركة التمرد، فعلى سبيل المثال، قد يتم ضم العناصر المساعدة بموجب الإصلاحات الاقتصادية أو السياسية، بينما ينبغي في أغلب الأمر أن يتم قتل أو أسر المقاتلين المتعصبين.

ديناميكية/ حركة التمرد:

١-٦٩ تصاغ حركات التمرد و تشكيلها أيضاً بموجب عدد من العوامل المُحركة الديناميكية العامة:

- القيادة
- الأهداف
- الأيديولوجية والطروح النظرية
- البيئة والجغرافية
- الدعم الخارجي والملاذ الآمن
- مراحل الإعداد والتوقيت الزمني اللازم لانتشار الحركة

جميع ما سبق يعمل على تشكيل الإطار العام الذي يمكن استخدامه في تقييم نقاط القوة والضعف لحركة التمرد، وبرغم أن هذه الآليات يمكن فحصها بصورة منفصلة، فإن دراسة تفاعلها وردود أفعالها أمر في غاية الضرورة من أجل فهم أي من حركات التمرد.

١-٧٠ تؤثر طبيعة هذه الآليات وعناصرها على أسلوب وتنظيم حركة التمرد، فيقوم المسؤولون عن مقاومة الحركة بتحديد النمط التنظيمي لهذه الآليات وتحديد ما إذا كانت تميل إلى التغير، فعلى سبيل المثال، يقوم المتمردون الذين يعملون في البيئة الحضرية عادة على تشكيل تنظيمات صغيرة ومتماسكة وسرية، وعلى النقيض تماماً، فإن المتمردين، الذين يقومون باتباع استراتيجية ذات منحى عسكري، غالباً ما يعملون في بيئة ريفية ويستغلون الدعم الدولي على أكبر نطاق ممكن، كما أن أي تغيير في الموقع أو كمية الدعم الخارجي قد يدفع المتمردين إلى تعديل أسلوب العمل والتنظيم.

القيادة:

١-٧١ إن القيادة أمر حيوي لأي حركة تمرد، فحركة التمرد ليست حركة عنف عشوائية، فعادة ما يتم توجيهها وتركيز عملياتها الهجومية والتي تهدف في الأساس إلى تحقيق هدف سياسي منشود، كما تتطلب قيادة من أجل تقديم الرؤية الثاقبة، والتوجيه، والإرشاد، والتنسيق، والتماسك التنظيمي، وقادة التمرد الناجحين عادةً ما يعلنوا عن قضيتهم للمؤيدين من علمة الناس ويعملون من ثم ، على كسب التأييد والدعم الواجبين لها. من أهم المهام التي يقوم بها القائد هو تدمير الروابط بين الناس والحكومة وإقامة مصداقية لحركتهم، وفي هذا يساهم التعليم والخلفية والنشأة العائلية والاتصالات الاجتماعية والخبرات في قدرتهم على تنظيم وإلهام الكوادر التي تقوم بتشكيل حركة التمرد.

١-٧٢ بعض حركات التمرد تمتد جذورها إلى صراع بين الثقافات على السلطة والنفوذ والسيطرة، وهناك آخرون ممن بدأ بتوضيح ظاهر ملموس يبزغ عن شكل من أشكال الجفاء السياسي. في أي من الحالتين، يقوم نخبة الأعضاء الذين تم استبعادهم بتقديم البدائل للظروف القائمة، وبينما تنمو حركتهم، يقرر القادة أي أسلوب سيستخدمونه لاحقاً. إن مستوى الانفصال عن مركزية المسؤولية والسلطة يدفع بهيكل حركة التمرد والإجراءات التشغيلية والعملياتية، حتى أن أي انفصال واسع النطاق

find it difficult to create a viable counterstate; they therefore have great difficulty seizing political power. However, they are also very hard to destroy and can continue to sow disorder, even when degraded. It takes very little coordination to disrupt most states.

1-73. Many contemporary insurgencies are identity-based. These insurgencies are often led by traditional authority figures, such as tribal sheikhs, local warlords, or religious leaders. As the Indonesian Dar 'ul Islam rebellions of 1948 and 1961 demonstrate, traditional authority figures often wield enough power to single-handedly drive an insurgency. This is especially true in rural areas. Identity-focused insurgencies can be defeated in some cases by co-opting the responsible traditional authority figure; in others, the authority figures have to be discredited or eliminated. Accurately determining whether a leader can be co-opted is crucial. Failed attempts to co-opt traditional leaders can backfire if those leaders choose to oppose the counterinsurgency. Their refusal to be co-opted can strengthen their standing as they gain power and influence among insurgents.

Objectives

1-74. Effective analysis of an insurgency requires identifying its strategic, operational, and tactical objectives. The strategic objective is the insurgents' desired end state. Operational objectives are those that insurgents pursue to destroy government legitimacy and progressively establish their desired end state. Tactical objectives are the immediate aims of insurgent acts. Objectives can be psychological or physical. One example of a psychological objective is discouraging support for the government by assassinating local officials. An example of a physical objective is the disruption of government services by damaging or seizing a key facility. These tactical acts are often linked to higher purposes; in fact, tactical actions by both insurgents and counterinsurgents frequently have strategic effects.

Ideology and Narrative

1-75. Ideas are a motivating factor in insurgent activities. Insurgencies can gather recruits and amass popular support through ideological appeal (including religious or other cultural identifiers). Promising potential recruits often include individuals receptive to the message that the West is dominating their region through puppet governments and local surrogates. The insurgent group channels anti-Western anger and provides members with identity, purpose, and community, in addition to physical, economic, and psychological security. The movement's ideology explains its followers' difficulties and provides a means to remedy those ills. The most powerful ideologies tap latent, emotional concerns of the populace. Examples of these concerns include religiously based objectives, a desire for justice, ethnic aspirations, and a goal of liberation from foreign occupation. Ideology provides a prism, including a vocabulary and analytical categories, through which followers perceive their situation.

1-76. The central mechanism through which ideologies are expressed and absorbed is the narrative. A narrative is an organizational scheme expressed in story form. Narratives are central to representing identity, particularly the collective identity of religious sects, ethnic groupings, and tribal elements. Stories about a community's history provide models of how actions and consequences are linked. Stories are often the basis for strategies and actions, as well as for interpreting others' intentions. Insurgent organizations like Al Qaeda use narratives very effectively in developing legitimating ideologies. In the Al Qaeda narrative, for example, Osama bin Laden depicts himself as a man purified in the mountains of Afghanistan who is gathering and inspiring followers and punishing infidels. In the collective imagination of Bin Laden and his followers, they are agents of Islamic history who will reverse the decline of the umma [Muslim community] and bring about its inevitable triumph over Western imperialism. For them, Islam can be renewed both politically and theologically only through jihad [holy war] as they define it.

1-77. Though most insurgencies have been limited to nation-states, there have been numerous transnational insurgencies. Likewise, external powers have tried to tap into or create general upheaval by coordinating national insurgencies to give them a transnational character. Al Qaeda's ongoing activities also attempt to leverage religious identity to create and support a transnational array of insurgencies. Operational-level commanders address elements of the transnational movement within their joint operations areas. Other government agencies and higher level officials deal with the national-strategic response to such threats.

عن المركزية يؤدي إلى حركة نادراً ما تعمل كوحدة متماسكة، ولكنها تكون قادرة على إحداث خسائر وأضرار هائلة، كما أنه يصعب على الشبكات المتفككة أن تقوم ببناء حكومة ظل ناجحة قادرة على الصمود، ومن ثم يصعب عليها أيضاء الحصول على سلطة سياسية، بيد أنه يصعب للغاية أيضاء تدميرها، ويمكنها بذلك مواصلة بث الفوضى، حتى عندما يتم استبعادها وامتهانها، فإنها لا تبذل أي عناء في عمليات التنسيق من أجل العمل على عرقلة أكثر السلطات في الدولة.

١-٧٣ إن العديد من حركات التمرد المعاصرة تقوم على أساس الهوية، وهذه الحركات غالباً ما تقودها شخصيات تقليدية كبرى، مثل شيوخ القبائل، وأمـراء الحروب على الصعيد المحلي، أو القادة من رجـال الدين. ومثلما حدث مع متمردي حركة دار الإسلام الإندونيسية عام ١٩٤٨ و ١٩٦١، فإن الشخصيات والرموز التقليدية غالباء ما تتولى سلطة كافية كي تقوم وحدها دون غيرها بتوجيـه حركة التمرد. وهذه حقيقـة تتضح خصوصاً في المناطق والأقاليم الريفية، حيث أنه يمكن التغلب على حركات التمرد التي تركز على الهوية في بعض الحالات وذلك بضم الشخصية الرمزية التقليدية المسؤولة، أما في الحالات الأخرى، فإن هذه الرموز لابد من تلويث سمعتها أو القضاء عليها، إن التحديد بدقة ما إذا كان في المستطاع استقطاب أي قائد لهو أمر في غاية الأهمية، حيث أن المحاولة التي تبوء بالفشل في استقطاب أي رموز تقليدية قد تأتي بنتائج عكسية إذا ما اختار هؤلاء القادة معارضة حركة مقاومة التمرد، كمـا إن رفضهم للانضمام قد يعمل على تقوية أوضاعهم حيث أنهم يحرزون قوة وسلطة ونفوذ بين المتمردين.

الأهداف:

١-٧٤ إن التحليل الفعال لأي حركة تمرد إنما يتطلب تحديد أهدافها الاستراتيجية والعمليـة والتكتيكية؛ والهدف الاستراتيجي النهائي هو بناء الحكومة التي يرغب في بنائها المتمردون، أما الأهداف العمليـة فهي تلك الأهداف التي يسعى لتحقيقها المتمردون من أجل تدمير شرعية الحكومة والعمل بكل همة على إقامة حكومتهم المطلوبة. أما الأهداف التكتيكية فهي الأهداف المباشرة لتصرفات المتمردين، حيث أن هذه الأهداف قد تكون نفسية أو بدنية. والمثال على الهدف النفسي هو عدم التشجيع على تقديم الدعم إلى الحكومة وذلك باغتيال المسؤولين المحليين، أمـا الهدف البدني فمثـاله هو تدمير كافة المؤسسات الخدمية الحكومية وذلك بإلحاق الضرر أو الاستيلاء على المباني الأساسية، وغالباء ما يتم ربط مثل هذه التصرفات التكتيكية بأغراض أعلى وأوسع نطاق، في الواقع، عادةً ما يكون لجميع التصرفات التكتيكية التي يقوم بها المتمردون وحركة المقاومة المخصصة للقضاء على حركة التمرد آثاراء وتبعات استراتيجية.

الأيديولوجية والطروح النظرية:

١-٧٥ إن الأفكار هي عامل محفز في أنشطة وعمليات التمرد، حيث تستطيع حركة التمرد جمع واستقطاب المجندين واستلهام الحشود الجماهيرية العريضة من أجل تعبئة الدعم اللازم من خلال الأيديولوجيات المشتركة (بما في ذلك مشاركتهم الأيديولوجيات الدينية أو أي محددات ورموز ثقافية أخرى). يشمل المجندون المرتقبون أفراداء من السهل عليهم أن يستجيبوا بالفعل إلى الرسالة بأن الغرب يسيطر على منطقتهم من خلال حكومات الظل – الدمى – والبدلاء المحليين. تقوم جماعات التمرد بتوجيه الغضب ضد الغرب وتزود الأعضاء بهوية وهدف وجماعة بالإضافة إلى أمن حقيقي، واقتصادي، وأمن نفسي، وتعمل أيديولوجية الحركة على تفسير المصاعب الخاصة بمريديها وتابعيها وتقدم وسيلة لتسوية هذه المصاعب، كما أن معظم الأيديولوجيات القوية تضرب على أوتار المشاعر الدفينة لدى العامة، ومن الأمثلـة على الاهتمامات هي الأهداف التي تركز على الديانة، والرغبة في تحقيق العدل، والطموحات الإثنية أو العرقية، وهدف تحقيق الحرية والتحرر من الاحتلال الأجنبي. كما تقدم الأيديولوجية مقياساء يشمل القاعدة اللغوية والأصناف التحليلية، والتي من خلالها يدرك الأتباع والمريدين مواقفهم.

١-٧٦ الآلية المركزية التي يمكن من خلالها الأستيعاب والتعبير عن الأيديولوجيات هي الأسلوب السردي والطروح النظرية ، ذلك الأسلوب عبارة عن نظام تنظيمي يكون على شكل قصة أو روايـة، حيث يتم فيها تمثيل الهوية لاسيما الهوية الجماعية للكتل والطوائف الدينية، والتجمعات الإثنية، والعناصر القبلية، وتدور هذه الحكايات والقصص عن تاريخ المجموعة مزودة إياهم بنماذج عن اتصال وروابط الأحداث والحركات والنتائج، وغالباء ما تكون هذه القصص أو الحكايات أساساء لجميع الاستراتيجيات والحركات وبالنسبة إلى تفسير نوايا الآخرين أيضاً. تعمل تنظيمات التمرد، مثل تنظيم القاعدة، على استخدام هذا الأسلوب القصصي السردي ببراعة في تطوير وترسيخ أيديولوجيات تجسد الشرعية؛ ففي الأسلوب القصصي الذي تتبعه القاعدة، على سبيل المثال، يمثل أسامة بن لادن نفسه على أنه رجل نقي طاهر يعيش في جبال أفغانستان ويعمل على جمع وإلهام مريديه وأحبائه وأتباعه ويوقع العقاب على الخونة، فيـدور في مخيلة بن لادن وأتباعه بأنهم مجموعة من رجـال التاريخ الإسلامي وينوبون عنهم ، الخلفاء الذين سينقذون الأمة (العالم الإسلامي) من الضياع والوقوع في الهاوية وقيـادة هـذه الأمـة إلى تحقيق النصر المحتم على الامبريالية الغربية.وبالنسبة لهم، كما أن الإسلام لا يخضع للتجديد على كل من الصعيدين السياسي والديني الألهي إلا من خلال الجهاد أي (الحرب المقدسة) حسب تعريفهم.

١-٧٧ رغم أن معظم حركات التمرد اقتصرت على دول القومية، فقد ظهرت حركات تمرد عالميـة ، وبالمثل فإن القوى الخارجية قد حاولت أن تحدث أو تسبب ثورة عامة بالتنسيق بين حركات التمرد الوطنية المحلية من أجل إضفاء صفة الشمول حول العالم عليهم، فالأنشطة والعمليات المستمرة التي تقوم بها القاعدة تحاول أيضاً أن ترفع من مستوى الانتماء الديني من أجل بناء ودعم مجموعة متنوعة من حركات التمرد الشاملة عبر الحدود. كما يقوم القادة على المستوى التنفيذي والعملياتي

1-78. As noted earlier, insurgent groups often employ religious concepts to portray their movement favorably and mobilize followers in pursuit of their political goals. For example, the Provisional Irish Republican Army frequently used Roman Catholic iconography in its publications and proclamations, although many of its members were not devout Catholics. In other cases, a religious ideology may be the source of an insurgent group's political goals. This is the case in Al Qaeda's apparent quest to "reestablish the Caliphate." For many Moslems, the Caliphate produces a positive image of the golden age of Islamic civilization. This image mobilizes support for Al Qaeda among some of the most traditional Muslims while concealing the details of the movement's goal. In fact, Al Qaeda's leaders envision the "restored Caliphate" as a totalitarian state similar to the pre-2002 Taliban regime in Afghanistan.

1-79. Religious extremist insurgents, like many secular radicals and some Marxists, frequently hold an all-encompassing worldview; they are ideologically rigid and uncompromising, seeking to control their members' private thought, expression, and behavior. Seeking power and believing themselves to be ideologically pure, violent religious extremists often brand those they consider insufficiently orthodox as enemies. For example, extreme, violent groups like Al Qaeda routinely attack Islamic sects that profess beliefs inconsistent with their religious dogma. Belief in an extremist ideology fortifies the will of believers. It confirms the idea, common among hard-core transnational terrorists, that using unlimited means is appropriate to achieve their often unlimited goals. Some ideologies, such as the one underlying the culture of martyrdom, maintain that using such means will be rewarded.

1-80. Cultural knowledge is essential to waging a successful counterinsurgency. American ideas of what is "normal" or "rational" are not universal. To the contrary, members of other societies often have different notions of rationality, appropriate behavior, level of religious devotion, and norms concerning gender. Thus, what may appear abnormal or strange to an external observer may appear as self-evidently normal to a group member. For this reason, counterinsurgents—especially commanders, planners, and small-unit leaders—should strive to avoid imposing their ideals of normalcy on a foreign cultural problem.

1-81. Many religious extremists believe that the conversion, subjugation, or destruction of their ideological opponents is inevitable. Violent extremists and terrorists are often willing to use whatever means necessary, even violence against their own followers, to meet their political goals. Nevertheless, they often pursue their ends in highly pragmatic ways based on realistic assumptions. Not all Islamic insurgents or terrorists are fighting for a global revolution. Some are pursing regional goals, such as a establishing a Sunni Arab-dominated Iraq or replacing Israel with an Arab Palestinian state. And militant groups with nationalist as well as religious agendas seek cease fires and participate in elections when such actions support their interests.

1-82. In that light, commanders must consider the presence of religious extremism in the insurgents' ideology when evaluating possible friendly and enemy courses of action. Enemy courses of action that may appear immoral or irrational to Westerners may be acceptable to extremists. Moreover, violent extremists resist changing their worldview; for them, coexistence or compromise is often unacceptable, especially when the movement is purist (like Al Qaeda), in an early stage, or small. However, some extremists are willing to overlook their worldview to achieve short-term goals. Terrorist groups, regardless of their ideology, have cooperated with seemingly incompatible groups. For example, the Palestinian group Black September used German terrorists to perform reconnaissance of the Olympic Village before its 1972 attack on Israeli athletes. Currently, the Taliban is engaged in the drug trade in South Asia. Al Qaeda cooperates with a variety of diverse groups to improve its global access as well.

1-83. The rigid worldview of such extremist groups means that friendly actions intended to create good will among the populace are unlikely to affect them. Similarly, if a group's ideology is so strong that it dominates all other issues, dialog and negotiation will probably prove unproductive. The challenge for counterinsurgents in such cases is to identify the various insurgent groups and determine their motivations. Commanders can then determine the best course of action for each group. This includes identifying the groups with goals flexible enough to allow productive negotiations and determining how to eliminate the extremists without alienating the populace.

بتولي مسؤولية عناصر الحركة عابرة الحدود داخل نطاق مناطق العمليات المشتركة الخاصة بهم، أما الوكالات والأجهزة الحكومية الأخرى والمسؤولين بالمستويات العليا يتعاملون مع ردود الأفعال الاستراتيجية الوطنية ضد هذه التهديدات.

١-٧٨ وكما لوحظ سابقاً، فغالباً ما تقوم جماعات التمرد بتوظيف واستخدام مفاهيم دينية من أجل تجسيد حركتهم في صورة إيجابية والعمل على حشد أتباعهم من أجل تحقيق أهدافهم السياسية المنشودة، فعلى سبيل المثال، قام الجيش الجمهوري الأيرلندي المؤقت وبصورة متكررة باستخدام صور الكنيسة الكاثوليكية الرومانية في جميع منشوراتهم وإعلاناتهم، رغم أن عدد كبير من أعضائه لم يكونوا من المتدينين الكاثوليك. في حالات الأخرى، فإن الأيديولوجية الدينية قد تكون مصدراً للأهداف السياسية لجماعات التمرد، وهذه هي الحالة الظاهرة في مسعى منظمة القاعدة "بإعادة إقامة دولة الخلافة الإسلامية"، فبالنسبة لعدد كبير من المسلمين، فإن الخليفة يمثل صورة إيجابية عن العصر الذهبي للحضارة الإسلامية، وهذه الصورة تعمل على تعبئة وحشد الدعم لمنظمة القاعدة بين صفوف بعض المسلمين التقليديين في الوقت الذي يتم فيه إخفاء تفاصيل أهداف الحركة الأصلية، وفي الحقيقة فإن قادة القاعدة أنفسهم "يتصورون الخلافة الجديدة" كدولة استبدادية شمولية تشبه نظام طالبان الذي كان سائداً قبيل عام ٢٠٠٢ في أفغانستان.

١-٧٩ وغالباً ما يكون لدى المتمردون المتطرفون دينياً، مثل العديد من الأنماط الراديكالية العلمانية وبعض الماركسيين، نظرة عالمية شاملة؛ حيث أنهم متصلبون وعنيدون فكرياً وغالباً ما لا يظهروا أي مرونة في هذا الأمر، بل يسعون إلى السيطرة على أفكار الناس والأفراد المنضمين إليهم في حياتهم الخاصة وفي تعبيراتهم وسلوكياتهم، كما أنهم يسعون إلى السلطة وإلى تصديق أنفسهم بأنهم قساة متدينون طاهرين فكرياً، وغالباً ما يوسم هؤلاء المتطرفين دينياً أولئك الذين يعتبرونهم مقبولين دينياً ولكن بصورة غير كافية على أنهم أعداء، فعلى سبيل المثال، إن الجماعات المتطرفة مثل القاعدة تقوم وبصفة روتينية بالهجوم على طوائف إسلامية تعلن أن معتقداتها لا تتماشى مع عقائدهم ومذاهبهم الدينية، فالاعتقاد والإيمان بأيديولوجية متطرفة إنما يعمل على تقوية إرادة المؤمنين، بل ويعمل على تأكيد الفكرة الشائعة بين الأوساط الإرهابية المتطرفة العابرة للحدود، بأن استخدام الوسائل دون حدود يعد مناسباً وكافياً لتحقيق أهدافهم الغير محدودة في أغلب الأحيان. إن بعض الأيديولوجيات، مثل تلك التي تقع تحت تأثير فكرة الأستشهاد، وتؤكد لهم الأعتقاد السائد على أن الاستشهاد سوف يلقى الثواب والمكافأة.

١-٨٠ إن المعرفة والتوعية الثقافية أساسية من أجل شن حملة ناجحة لمقاومة للتمرد، كما أن الأفكار الأمريكية لَما هو "عادي" أو "منطقي" غير شائعة على الصعيد العالمي، وعلى النقيض تماماً، فإن الأفراد في المجتمعات الأخرى غالباً ما يكون لديهم أفكاراً مختلفة عن المنطق، والسلوك المناسب، ومستوى التعبد أو التدين، والمعايير والأعراف الخاصة بالجنس. وهكذا، فإن ما يظهر وكأنه غير طبيعي أو غريب لأي مراقب دولي قد يبدو عادياً وطبيعياً بذاته لأي من أفراد هذه المجتمعات، ولهذا السبب، يتعين على جميع المسؤولين عن مقاومة التمرد، لاسيما القادة، والقائمين عن وضع الخطط، وقادة الوحدات الصغرى، بذل المزيد من الجهد من أجل تجنب فرض معتقداتهم عن أفكارهم المثالية ظناً منهم أن ذلك العمل يساعد في تهدئة الأوضاع السياسية والاجتماعية لمشاكل الثقافة العامة لمجتمع ليس لهم ألمام بعاداته وتقاليده الأجتماعية.

١-٨١ يعتقد الكثير من المتطرفين دينياً إن تغيير أفكار أعدائهم الأيديولوجيين أو السيطرة عليهم، أو القضاء عليهم هو أمر حتمي، وغالباً ما يرغب المتطرفون والإرهابيون في استخدام أي وسيلة كانت، حتى ولو كان العنف ذاته ضد جميع مؤيديهم ، من أجل تنفيذ أهدافهم السياسية. وبرغم ذلك، فإنهم غالباً ما يسعون وراء تحقيق غاياتهم بطرق براجماتية عملية – نفعية – أساسها افتراضات واقعية، ولا يقوم جميع المتمردين المسلمين أو الإرهابيين المسلمين بالدخول في معارك أو اشتباكات من أجل ثورة عالمية، فبعضهم يسعى وراء تحقيق أهداف إقليمية، مثل إقامة عراق خاضع للعرب السنة، أو إحلال إسرائيل بدولة فلسطين العربية، وأزاحة الجماعات العسكرية وأخضاعهم للجبهات الوطنية بالإضافة إلى جداول العمل الدينية التي تهدف إلى وقف إطلاق النار والمشاركة في الانتخابات عندما تدعم هذه التحركات والأهداف مصالحهم الخاصة بهم.

١-٨٢ على ضوء هذا، فإنه يتعين على القادة مراعاة التطرف الديني المتغلغل في أفكار المتمردين عند تقييم نطاق التصرف والحركة المحتملة والمرتقبة مع الحلفاء وتلك المعتقدات الخاصة بالقوى المعادية، فنطاق التصرف والحركة اللذان يخصان الأعداء قد يظهر غير أخلاقي أو غير منطقي بالنسبة للغرب لكنه قد يكون مقبولاً بالنسبة للمتطرفين. علاوة على ذلك، فإن المتطرفين الذين يستخدمون أساليب العنف يقاومون تغيير وجهة نظرهم العالمية، فبالنسبة لهم، التعايش أو الحلول الوسطى غالباً ما تكون مرفوضة، لاسيما عندما تكون هذه الحركة حركة مقدسة طاهرة (مثل القاعدة)، في أي مرحلة مبكرة، أو صغيرة. ومع ذلك، فإن بعض المتطرفين يبدون استعدادهم ورغبتهم في تفادي وغض البصر عن نظرتهم هذه من أجل تحقيق أهدافهم القصيرة الأجل، فالجماعات الإرهابية، بغض النظر عن أيديولوجيتها، قد أبدوا تعاوناً مع جماعات أخرى لا تتناسب إطلاقاً مع حجمها . وفي الوقت الحالي، نجد أن طالبان ضالعة في تجارة المخدرات بجنوب آسيا، والقاعدة تتعاون مع جماعات مختلفة من أجل تحسين قدرتها على الوصول والدخول لأماكن أخرى جديدة من العالم.

١-٨٣ إن النظرة الصارمة لدى هذه الجماعات المتطرفة تعني أنه من غير المرجح أن تؤثر عليهم التصرفات الودية التي تهدف إلى خلق سمعة حسنة بين الجماهير ، وبالمثال، فإنه إذا كانت أيديولوجية الجماعة قوية للغاية لدرجة أنها تسيطر وتغطي كافة الموضوعات الأخرى، فلن يجدي الحوار والمفاوضات أي نفع في هذه الحالة. والتحدي الذي تجده مقاومة التمرد في مثل هذه الحالات هو تحديد جماعات التمرد المختلفة والعمل على تحديد دوافعها، كما يمكن للقادة أيضاً أن يقوموا بتحديد أفضل طريقة أو حل لكل جماعة، وهذا يشمل أيضاً تحديد الجماعات التي تتسم أهدافها بالمرونة الكافية للدرجة التي تسمح بإجراء المفاوضات المثمرة وتحديد الكيفية التي يتم فيها التخلص من هذه العناصر المتطرفة دون أبعاد عامة الناس.

Environment and Geography

1-84. Environment and geography, including cultural and demographic factors, affect all participants in a conflict. The manner in which insurgents and counterinsurgents adapt to these realities creates advantages and disadvantages for each. The effects of these factors are immediately visible at the tactical level. There they are perhaps the predominant influence on decisions regarding force structure and doctrine (including tactics, techniques, and procedures). Insurgencies in urban environments present different planning considerations from insurgencies in rural environments. Border areas contiguous to states that may wittingly or unwittingly provide external support and sanctuary to insurgents create a distinct vulnerability for counterinsurgents.

External Support and Sanctuaries

1-85. Access to external resources and sanctuaries has always influenced the effectiveness of insurgencies. External support can provide political, psychological, and material resources that might otherwise be limited or unavailable. Such assistance does not need to come just from neighboring states; countries from outside the region seeking political or economic influence can also support insurgencies. Insurgencies may turn to transnational criminal elements for funding or use the Internet to create a support network among NGOs. Ethnic or religious communities in other states may also provide a form of external support and sanctuary, particularly for transnational insurgencies.

1-86. The meaning of the term sanctuary is evolving. Sanctuaries traditionally were physical safe havens, such as base areas, and this form of safe haven still exists. But insurgents today can also draw on "virtual" sanctuaries in the Internet, global financial systems, and the international media. These virtual sanctuaries can be used to try to make insurgent actions seem acceptable or laudable to internal and external audiences.

1-87. Historically, sanctuaries in neighboring countries have provided insurgents places to rebuild and reorganize without fear of counterinsurgent interference. Modern target acquisition and intelligence-gathering technology make insurgents in isolation, even in neighboring states, more vulnerable than those hidden among the population. Thus, contemporary insurgencies often develop in urban environments, leveraging formal and informal networks for action. Understanding these networks is vital to defeating such insurgencies.

1-88. Insurgencies can also open up sanctuaries within a state over which the host nation's forces cannot extend control or significant influence. In these sanctuaries, nonstate actors with intentions hostile to the host nation or United States can develop unimpaired. When it is to their advantage, such elements provide support for insurgencies. The issue of sanctuaries thus cannot be ignored during planning. Effective COIN operations work to eliminate all sanctuaries.

1-89. Changes in the security environment since the end of the Cold War and the terrorist attacks of 11 September 2001 have increased concerns about the role of nonstate actors in insurgencies. Nonstate actors, such as transnational terrorist organizations, often represent a security threat beyond the areas they inhabit. Some pose a direct concern for the United States and its partners. These nonstate actors often team with insurgents and, in this sense, profit from the conflict.

1-90. A feature of today's operational environment deserving mention is the effort by Islamic extremists, including those that advocate violence, to spread their influence through the funding and use of entities that share their views or facilitate them to varying degrees. These entities may or may not be threats themselves; however, they can provide passive or active support to local or distant insurgencies. Examples include the following:

- Religious schools and mosques.
- NGOs.
- Political parties.
- Business and financial institutions.
- Militia organizations.
- Terrorist training camps and organizations.

البيئة والمساحة الجغرافية:

١-٨٤ تؤثر البيئة والمساحة الجغرافية، بما في ذلك العوامل الثقافية والديموغرافية، على جميع أطراف النزاع، كما أن الأسلوب الذي يتكيف المتمردون به ويتصرفون على ضوئه يلاحظ من الجهات القائمة بمقاومة التمرد . إن هذه الحقائق تؤدي إلى وجود مزايا ومساوئ لكل طرف منهما، وتظهر هذه الآثار على الفور على المستوى التكتيكي أو التعبوي. حيث أنها قد تؤثر وبصورة قوية على القرارات الخاصة بهيكل القوة والمذهب المتبع (بما في ذلك التكتيكات، والأساليب الفنية، والإجراءات). حركات التمرد في البيئة الحضرية أو المدنية تقدم اعتبارات تخطيط مختلفة عن حركات التمرد في البيئة الريفية، كذلك المناطق الحدودية المتاخمة للدول التي تقوم، سواء عن قصد أو دون قصد، بتقديم دعم خارجي وملجئ أو ولاذ للمتمردين يعمل على خلق ثغرات واضحة للقائمين بمكافحة وقمع التمرد.

الدعم الخارجي والملاذ الآمن:

١-٨٥ إن التمتع والحصول على الموارد الخارجية والملاذ الآمن يؤثر وبصورة مستمرة على فعالية حركات المقاومة، كما يمكن للدعم الخارجي أن يقدم موارد سياسية، ونفسية، ومادية قد تكون محددة أو غير متاحة أو معدومة، مثل هذه المساعدة لا يلزم أن تأتي فقط من دول مجاورة، فالدول خارج المنطقة التي تسعى وراء الحصول على نفوذ سياسي أو اقتصادي يمكنها أيضاً أن تدعم حركات التمرد، إن هذه الحركات قد تتحول إلى أشكال وعناصر إجرامية عابرة للحدود من أجل الحصول على التمويل اللازم أو لغرض استخدام الانترنت من أجل بناء شبكة دعم إلكترونية بين المنظمات غير الحكومية. وقد توفر المجتمعات الإثنية أو الدينية في الدول الأخرى شكلاً من أشكال الدعم الخارجي والملاذ بالنسبة للمتمردين، لاسيما لحركات التمرد عابرة الحدود.

١-٨٦ إن معنى مصطلح "الملاذ" يتطور بصورة مستمرة، فالملاذ الآمن أو الملجأ ارتبط في الذهن وبصورة تقليدية بتلك الأماكن الآمنة بصورة فعلية واقعية مثل قواعد " القاعدة"، وهذا الشكل من الأماكن أو الملاذ الآمن لا يزال موجوداً، ولكن المتمردين اليوم يمكنهم أيضاً الاعتماد على الملاذات "الافتراضية" أو "الوهمية" على شبكة الانترنت، وأنظمة المال العالمية، ووسائل الإعلام الدولية، جميع هذه الأماكن الافتراضية يمكن استخدامها من أجل محاولة جعل تصرفات المتمردين تبدو مقبولة أو تلقى استحساناً وترحيباً بالنسبة للمريدين لهم وأتباعهم على المستوى الداخلي والخارجي.

١-٨٧ عبر التاريخ طالما زودت دول الجوار هذه الأماكن والملاذات الآمنة للمتمردين ، وهي أماكن لإعادة البناء والتنظيم دون الخوف من تدخل قوات مقاومة التمرد. إن وسائل الاستشعار والرصد الحديثة وتكنولوجيا جمع المعلومات الاستخباراتية المستخدمة حالياً جعلت المتمردين في حالة عزلة، حتى في الدول المجاورة، وأكثر عرضة للرفض عن أولئك المختبئين بين المدنيين، وهكذا فإن حركات التمرد المعاصرة الحديثة غالباً ما تتطور في البيئة الحضرية، وتؤدي إلى ظهور شبكات رسمية وغير رسمية من أجل اتخاذ التحركات اللازمة، ومن ثم فإن فهم هذه الشبكات أمراً في غاية الأهمية من أجل هزيمة هذه الحركات.

١-٨٨ كما يمكن أن تقوم حركات التمرد بفتح ملاذات أو أماكن للجوء والاختباء داخل القطر نفسه والذي لا تستطيع قوات الدولة المضيفة أيضاً بسط نفوذها أو سيطرتها عليه، ومن ثم فإنه في هذه الأماكن، قد تظهر شخصيات تعادي الدولة المضيفة أو الولايات المتحدة الأمريكية دون أن تمس. ومثل هذه العناصر تعمل على تقديم الدعم اللازم لحركات التمرد عندما يكون ذلك في صالحها ، ومن ثم فإنه لا يمكن بذلك تجاهل موضوع هذه الأماكن أثناء التخطيط، فعمليات مقاومة التمرد الفعالة تعمل على القضاء على مثل هذه الأماكن.

١-٨٩ إن التغييرات التي حدثت في المجال الأمني منذ نهاية الحرب الباردة والهجمات الإرهابية في الحادي عشر من سبتمبر /أيلول عام ٢٠٠١ أثارت المزيد من المخاوف والاهتمام حول دور العناصر غير الحكومية في حركات التمرد، ومن ثم فإن هذه العناصر مثل التنظيمات الإرهابية عابرة الحدود، غالباً ما تمثل تهديداً أمنياً خارج نطاق المناطق التي تقطن بها. البعض يطرح مخاوفَ مباشرة على الولايات المتحدة الأمريكية وشركائها وحلفائها، هؤلاء العناصر غالباً ما يتفقون مع المتمردين ويعملون، بطريقة ما، على الاستفادة والانتفاع من هذا النزاع.

١-٩٠ من بين الأوجه الخاصة بالبيئة العملية السائدة اليوم والتي تستحق الذكر هي الجهود التي يبذلها المتطرفون الإسلاميون، بما فيهم أنصار تطبيق وسائل العنف من أجل بسط نفوذهم من خلال التمويل واستخدام الهيئات والمنظمات التي تشاركهم آرائهم أو تعمل على تسهيلها بدرجات متفاوتة. والأحتمال وارد في تمثيل بعض هذه المنظمات لجماعات منتفعة قد تكون مصادر تهديد في حد ذاتها، بتوفيرها دعماً سلبياً أو إيجابياً لحركات التمرد المحلية أو الخارجية، وفيما يلي بعض الأمثلة على ذلك:

- المدارس الدينية والمساجد
- المنظمات غير الحكومية
- الأحزاب السياسية
- المؤسسات المالية وقطاع الأعمال
- منظمات المليشيات
- معسكرات تدريب الإرهابيين والتنظيمات الإرهابية

Phasing and Timing

1-91. Insurgencies often pass through common phases of development, such as those listed in paragraph 1-31. However, not all insurgencies experience such phased development, and progression through all phases is not required for success. Moreover, a single insurgent movement may be in different phases in different parts of a country. Insurgencies under pressure can also revert to an earlier phase. They then resume development when favorable conditions return. Indeed, this flexibility is the key strength of a phased approach, which provides fallback positions for insurgents when threatened. The protracted popular war phases may not provide a complete template for understanding contemporary insurgencies; however, they do explain the shifting mosaic of activities usually present in some form.

1-92. Versions of protracted popular war have been used by movements as diverse as communist and Islamist insurgencies because the approach is sound and based on mass mobilization—which is a common requirement. Strategic movement from one phase to another does not end the operational and tactical activities typical of earlier phases; it incorporates them. The North Vietnamese explicitly recognized this fact in their doctrine, as was discussed in paragraph 1-36. Their approach emphasized that all forms of warfare occur simultaneously, even as a particular form is paramount. Debates about Vietnam that focus on whether U.S. forces should have concentrated on guerrilla or conventional operations ignore this complexity. In fact, forces that win a mosaic war are those able to respond to both types of operations, often simultaneously.

1-93. The phases of protracted popular war do not necessarily apply to the conspiratorial or military-focused approach. These approaches emphasize quick or armed action and minimize political organization. In many ways, these approaches are less difficult to counter. However, long-term political objectives, as evidenced in the protracted popular war approach, are major parts of any insurgent approach. Effective counterinsurgents understand their overall importance and address them appropriately.

INSURGENT NETWORKS

1-94. A network is a series of direct and indirect ties from one actor to a collection of others. Insurgents use technological, economic, and social means to recruit partners into their networks. Networking is a tool available to territorially rooted insurgencies, such as the FARC in Colombia. It extends the range and variety of both their military and political actions. Other groups have little physical presence in their target countries and exist almost entirely as networks. Networked organizations are difficult to destroy. In addition, they tend to heal, adapt, and learn rapidly. However, such organizations have a limited ability to attain strategic success because they cannot easily muster and focus power. The best outcome they can expect is to create a security vacuum leading to a collapse of the targeted regime's will and then to gain in the competition for the spoils. However, their enhanced abilities to sow disorder and survive present particularly difficult problems for counterinsurgents.

INSURGENT VULNERABILITIES

1-95. While this chapter so far has stressed the difficulties insurgencies present, they do have vulnerabilities that skilled counterinsurgents can exploit. Chapters 4 and 5 discuss how to do this. However, some potential vulnerabilities are worth highlighting here:

- Insurgents' need for secrecy.
- Inconsistencies in the mobilization message.
- Need to establish a base of operations.
- Reliance on external support.
- Need to obtain financial resources.
- Internal divisions.
- Need to maintain momentum.
- Informants within the insurgency.

الإعداد للمراحل المختلفة والتوقيت الزمني:

١-٩١ غالباً ما تمر حركات التمرد المختلفة بمراحل مشتركة للتطوير، مثل تلك المنصوص عليها بالفقرة رقم ١- ٣١من الدليل العسكري ، ومع ذلك لا تمر كل حركات التمرد بمثل هذه المراحل، ومن ثم فإن هذه الخطوات المتبعة خلال هذه المراحل تعتبر أمراً غير ضرورياً من أجل تحقيق النجاح. علاوة على أنه قد تمر حركة تمرد واحدة بمراحل مختلفة في أجزاء مختلفة من أي دولة. كما أنه يمكن لحركات التمرد التي تعاني من الضغوط أيضاً أن ترتد لمرحلة سابقة، ثم تقوم بمواصلة المراحل الباقية فيما بعد عند ظهور الظروف الملائمة، في الحقيقة إن هذه المرونة هي أساس قوة الاتجاه المرحلي، والتي توفر أماكن لجوء بالنسبة للمتمردين عند تعرضهم للتهديد، كما قد لا توفر الحروب الشعبية الطويلة المدى نموذجاً كاملاً عن كيفية فهم حركات التمرد المعاصرة، وإنما تصور المرحلة الانتقالية للنشاطاتَ التي توجد في بعض الأشكال.

١-٩٢ لقد استخدمت الحركات أنماطاً من الحرب الشعبية الطويلة المدى كحركات واسعة النطاق مثلها في ذلك مثل الحركات الشيوعية وحركات التمرد الإسلامية بسبب سلامة الأسلوب المستخدم ولأنه مبني على تعبئة وحشد الجماهير، وهو مطلب عام. كما أن الحركة الاستراتيجية من مرحلة إلى أخرى لا تنهي النشاطات والعمليات التكتيكية التي تماثل المراحل السابقة التي تشملها، ولقد اعترف بهذه الحقيقة وبكل صراحة الفيتناميون الشماليون في مذهبهم، على النحو الذي ناقشناه في الفقرة رقم ١-٣٦، ذلك الأسلوب الذي اتبعوه إنما أكد على أن جميع أشكال الحروب تحدث متزامنة حتى وإن كان هناك نموذجاً أو شكلاً أرقى. إن جميع المناقشات والجدل حول فيتنام والتي تركز حول ما إذا كان يجب على القوات الأمريكية أن تركز على حرب العصابات أو على العمليات التقليدية تتجاهل هذه التعقيدات والمداخلات. في الواقع أن القوات التي تكسب أي حرب مختلطة هي تلك القوات القادرة على الاستجابة إلى كلا النوعين من العمليات، وفي آن واحد أغلب الأحيان.

١-٩٣ ليس بالضرورة أن تسري جميع مراحل الحرب الشعبية الممتدة على الاتجاه ذا المنحى التآمري أو عل الاتجاه العسكري، حيث أن هذه الاتجاهات إنما تؤكد على ضرورة اتخاذ موقف سريع أو مسلح وتقلل من التنظيم السياسي ودوره، وفي أشكال عدة تكون هذه الاتجاهات أقل صعوبة في مقاومتها ، بينما جميع الأهداف السياسية طويلة الأجل، كما هو واضح في أسلوب الحرب الشعبية الممتدة ما هي إلا أجزاءاً رئيسية من أي تيار متمرد، وبالتالي فإن جبهة المقاومة الناجحة ضد التمرد تدرك أهميتها كلها وتعمل على مواجهتها بصورة مناسبة.

شبكات التمرد:

١-٩٤ إن الشبكة هي سلسلة من الروابط المباشرة وغير المباشرة من جهة واحدة إلى مجموعة من الجهات المتفرعة من التمرد، وتعمل حركة التمرد على استغلال كافة الوسائل التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية من أجل تجنيد الشركاء واستقطابهم في شبكاتهم. إن بناء الشبكات وسيلة تتاح لحركات التمرد الممتدة الجذور على نطاق إقليمي، كل في نطاق نفوذه، تماماً مثل FARC في كولومبيا، كما أنها تعمل على مد نطاق وزيادة تنوع التحركات العسكرية والسياسية ، أما الجماعات الأخرى فلها تواجد فعلي ضئيل في الدول المستهدفة، وتتواجد تقريباً وبصورة كلية على شكل شبكات. والجدير بالذكر أن جميع التنظيمات التي تدخل في نطاق الشبكة يصعب تدميرها أو القضاء عليها، بالإضافة إلى أنها تميل إلى الارتداد ثانية والعودة لمسرح الأحداث وبقدرة على التكيف أفضل من سابقتها وتستطيع التعلم من خبراتها السابقة بسرعة، ومع ذلك فإن مثل تلك التنظيمات لديها قدرة محدودة للغاية في إحراز النجاح الاستراتيجي لأنه يصعب عليهم أن يلتأموا أو يلموا شملهم للمرة الثانية، ومن ثم فإن أفضل العوائد التي يمكنهم توقعها هي بناء فراغ أمني يؤدي إلى انهيار إرادة النظام المستهدف ومن ثم الكسب في المنافسة على الأسلاب ، ومع ذلك تتحسن قدراتهم على بث الفوضى واجتياز جميع المشاكل والأزمات الحالية التي تفرضها وتسببها لفرق المقاومة.

مواطن الضعف لدى حركة التمرد:

١-٩٥ بينما أكدَّ هذا الفصل حتى الآن على المصاعب التي تسببها حركات التمرد، فإن لدى هذه الحركات نقاط ضعف يمكن لقوة مقاومة التمرد استغلالها، والفصلين الرابع والخامس يناقشان كيفية القيام بهذا، ومع ذلك فإن بعض مواطن الضعف المحتملة تستحق أن نلقي الضوء عليها هنا:

- حاجة أفراد حركة التمرد إلى السرية
- عدم وجود تنسيق في رسائل التعبئة والحشد
- الحاجة إلى تأسيس قاعدة عمليات
- الاعتماد على الدعم الخارجي
- الحاجة في الحصول على موارد مالية
- الفتن والإنشقاقات الداخلية
- الحاجة إلى إدامة العزم
- تغلغل مخبرين داخل نطاق حركة التمرد

Secrecy

1-96. Any group beginning from a position of weakness that intends to use violence to pursue its political aims must initially adopt a covert approach for its planning and activities. This practice can become counterproductive once an active insurgency begins. Excessive secrecy can limit insurgent freedom of action, reduce or distort information about insurgent goals and ideals, and restrict communication within the insurgency. Some insurgent groups try to avoid the effects of too much secrecy by splitting into political and military wings. This allows the movement to address the public (political) requirements of an insurgency while still conducting clandestine (military) actions. An example is the insurgency in Northern Ireland, comprised of Sinn Fein (its political wing) and the Irish Republican Army (its military wing). Hamas and Hezbollah also use this technique.

Mobilization and Message

1-97. In the early stages of an insurgency, a movement may be tempted to go to almost any extremes to attract followers. To mobilize their base of support, insurgent groups use a combination of propaganda and intimidation, and they may overreach in both. Effective counterinsurgents use information operations (IO) to exploit inconsistencies in the insurgents' message as well as their excessive use of force or intimidation. The insurgent cause itself may also be a vulnerability. Counterinsurgents may be able to "capture" an insurgency's cause and exploit it. For example, an insurgent ideology based on an extremist interpretation of a holy text can be countered by appealing to a moderate interpretation of the same text. When a credible religious or other respected leader passes this kind of message, the counteraction is even more effective.

Base of Operations

1-98. Insurgents can experience serious difficulties finding a viable base of operations. A base too far from the major centers of activity may be secure but risks being out of touch with the populace. It may also be vulnerable to isolation. A base too near centers of government activity risks opening the insurgency to observation and perhaps infiltration. Bases close to national borders can be attractive when they are beyond the reach of counterinsurgents yet safe enough to avoid suspicions of the neighboring authority or population. Timely, resolute counterinsurgent actions to exploit poor enemy base locations and eliminate or disrupt good ones can significantly weaken an insurgency.

External Support

1-99. Insurgent movements do not control the geographic borders of a country. In fact, insurgencies often rely heavily on freedom of movement across porous borders. Insurgencies usually cannot sustain themselves without substantial external support. An important feature of many transnational terrorist groups is the international nature of their basing. Terrorists may train in one country and fight or conduct other types of operations in another country. The movement of fighters and their support is vulnerable to intervention or attack.

Financial Weakness

1-100. All insurgencies require funding to some extent. Criminal organizations are possible funding sources; however, these groups may be unreliable. Such cooperation may attract undue attention from HN authorities and create vulnerabilities to counterinsurgent intelligence operations. In addition, cooperating with criminals may not be ideologically consistent with the movement's core beliefs, although it often does not prevent such cooperation. Funding from outside donors may come with a political price that affects the overall aim of an insurgency and weakens its popular appeal.

1-101. Counterinsurgents can exploit insurgent financial weaknesses. Controls and regulations that limit the movement and exchange of materiel and funds may compound insurgent financial vulnerabilities. These counters are especially effective when an insurgency receives funding from outside the state.

السرية:

١-٩٦ أي جماعة تبدأ من موطن ضعف وتنوي استخدام العنف من أجل تحقيق أهدافها السياسية عليها أن تقوم أولاً بإقرار واستخدام أسلوب للتخفي والعمل في الخفاء عند التخطيط لعملياتها. هذه الممارسة قد لا تؤتي بثمارها وقد تؤتي بنتائج عكسية بمجرد أن تبدأ فعالية حركة التمرد ، كما أن الإفراط في السرية قد يحد من حرية المتمردين على الحركة، و تقلل أو تشوه المعلومات حول أفكار وأهداف التمرد، وتقيّد الاتصالات داخل نطاق حركة التمرد. كما أن بعض جماعات التمرد تحاول أن تتجنب الآثار الناجمة عن الإفراط في السرية وذلك بالانقسام إلى أجنحة سياسية وعسكرية، وهذا من شأنه السماح للحركة بمواجهة المتطلبات العامة (السياسية) لأي حركة من حركات التمرد في الوقت الذي تقوم فيه بعمليات سرية (عسكرية). والمثال الحي على ذلك هو حركة التمرد في أيرلندا الشمالية المكونة من الشين فين (جناحها السياسي) والجيش الجمهوري الأيرلندي (جناحها العسكري). وهو نفس النظام المتبع في كل من منظمتي حماس وحزب الله.

التعبئة والرسالة:

١-٩٧ في المراحل المبكرة لحركة التمرد، قد تُدفع الحركة للقيام بأي شيء من أجل جذب المؤيدين ومن أجل حشد أو تعبئة قاعدة الدعم، وتستخدم الجماعات المتمردة مزيجاً من الدعاية والتخويف، وقد تلجأ لأستخدام الاثنين معاً. كما تستخدم مقاومة التمرد العمليات الاستخباراتية لاستغلال عدم التناسق في رسالة المتمردين واستخدامهم للقوة والتخويف بصورة مفرطة، كما قد تعاني القضية الخاصة بالمتمردين أنفسهم من الضعف وعدم الثبات، ومن ثم قد تكون الجهات المقاومة للتمرد قادرة على "فهم واستيعاب" قضية حركة التمرد واستغلالها. فعلى سبيل المثال، يمكن التصدي ومقاومة أيديولوجية حركة التمرد القائمة على تفسيرات متطرفة لأي نصوص مقدسة بالنداء إلى الاستعانة بنصوص وتفسيرات أكثر اعتدالاً لنفس النص، وعندما يقوم أي رمز ديني يتمتع بمصداقية أو أي قائد آخر محترم بإصدار هذا النوع من الرسائل، تكون حملة مقاومة التمرد أكثر فعالية.

قاعدة العمليات:

١-٩٨ قد يصادف أفراد حركة التمرد مصاعب مختلفة فيما يتعلق بالعثور على قاعدة عمليات جيدة ومناسبة، وأي قاعدة تكون بعيدة جداً عن المراكز الرئيسية للنشاط قد تكون آمنة ولكنها أيضاً تكون بعيدة ومعزولة عن الجماهير، كما قد تكون عرضة للعزلة. كما أن أي قاعدة تقام بالقرب من مراكز النشاط الحكومي يعرض الحركة للمراقبة وتسرب أخبارها من قبل المخبرين من الداخل، أما القواعد التي تقام بالقرب من الحدود الوطنية فقد تكون مغرية عندما تكون بعيدة عن متناول قوى مقاومة التمرد و تكون آمنة بدرجة كافية لتجنب الشكوك من جانب سلطات وسكان الدولة المجاورة. والتوقيت المناسب للهجوم على هذه القواعد والاستفادة من فقر الاستعدادات لدى مقرات قاعدة العدو والقضاء على تلك القواعد المفضلة لقوى الأرهاب يعمل على إضعاف حركة التمرد بصورة جوهرية.

الدعم الخارجي:

١-٩٩ ليس لحركات التمرد السيطرة على الحدود الجغرافية للبلاد، في الحقيقة أن حركات التمرد غالباً ما تعتمد وبقوة على حرية عبور أفراد الحركة للحدود، ولا تقوى حركات التمرد في العادة على الصمود دون اللجوء لمصادر الدعم الخارجية الأساسية لها. ومن أهم سمات العديد من الجماعات الإرهابية عابرة الحدود هي الطبيعة الدولية لقواعدهم، فقد يتدرب الإرهابيون على ممارسة عمليات القتال في بلد ثم القيام بأنواع مختلفة من العمليات في بلد آخر، وتتعرض حركة المقاتلين هذه والدعم المخصص لهم الى قابلية الاعتراض أو شن الهجوم من جانب قوات مقاومة التمرد لقمعها.

أضعاف التمويل:

١-١٠٠ جميع حركات التمرد تتطلب تمويلاً لفترة محددة، وجدير بالذكر هنا أن المنظمات الإجرامية تعد مصدراً محتملاً من مصادر التمويل، ومع ذلك فقد لا تعتمد عليها هذه الجماعات، هذا التعاون قد يجذب اهتماماً ليس له داعٍ من سلطات الدولة المضيفة ويخلق نقاط ضعف وثغرات مختلفة للعمليات الاستخباراتية لقوات مقاومة التمرد، بالإضافة إلى أن التعاون مع المجرمين قد لا يتناسب من الناحية الأيديولوجية مع المعتقدات الرئيسية للحركة، برغم أن هذا الأمر في الغالب لا يمنع هذا التعاون. إن أي تمويل من متبرعين ماليين لهم جذور أجرامية من الخارج قد يأتي بثمن سياسي من شأنه أن يؤثر على الهدف العام للحركة ويعمل على إضعاف قبولها لدى عامة الشعب.

١-١٠١ يستطيع العاملون على مقاومة حركة التمرد استغلال نقطة الضعف المالي لدى المتمردين، وبالتالي فإن الضوابط والأحكام التي تحد من الحركة وتبادل المواد المطلوبة والتمويل قد تُضاعف من نقاط الضعف المالية لحركة التمرد. وتكون هذه التدابير فعالة خاصةً عندما تتلقى حركة التمرد التمويل اللازم من خارج البلاد.

Internal Divisions

1-102. Counterinsurgents remain alert for signs of divisions within an insurgent movement. A series of successes by counterinsurgents or errors by insurgent leaders can cause some insurgents to question their cause or challenge their leaders. In addition, relations within an insurgency do not remain harmonious when factions form to vie for power. Rifts between insurgent leaders, if identified, can be exploited. Offering amnesty or a seemingly generous compromise can also cause divisions within an insurgency and present opportunities to split or weaken it.

Maintaining Momentum

1-103. Controlling the pace and timing of operations is vital to the success of any insurgency. Insurgents control when the conflict begins and have some measure of control over subsequent activity. However, many insurgencies have failed to capitalize on their initial opportunities. Others have allowed counterinsurgents to dictate the pace of events and scope of activities. If insurgents lose momentum, counterinsurgents can regain the strategic initiative.

Informants

1-104. Nothing is more demoralizing to insurgents than realizing that people inside their movement or trusted supporters among the public are deserting or providing information to government authorities. Counterinsurgents may attract deserters or informants by arousing fear of prosecution or by offering rewards. However, informers must be confident that the government can protect them and their families against retribution.

ASPECTS OF COUNTERINSURGENCY

1-105. The purpose of America's ground forces is to fight and win the Nation's wars. Throughout history, however, the Army and Marine Corps have been called on to perform many tasks beyond pure combat; this has been particularly true during the conduct of COIN operations. COIN requires Soldiers and Marines to be ready both to fight and to build—depending on the security situation and a variety of other factors. The full spectrum operations doctrine (described in FM 3-0) captures this reality.

1-106. All full spectrum operations executed overseas—including COIN operations—include offensive, defensive, and stability operations that commanders combine to achieve the desired end state. The exact mix varies depending on the situation and the mission. Commanders weight each operation based on their assessment of the campaign's phase and the situation in their AO. They shift the weight among these operations as necessary to address situations in different parts of the AO while continuing to pursue their overall objectives. (See figure 1-1.)

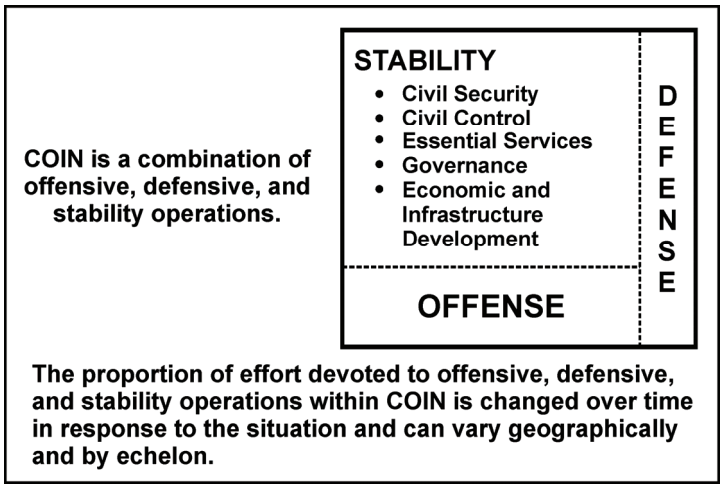


Figure 1-1. Aspects of counterinsurgency operations

الفتن والإنشقاقات الداخلية:

١-١٠٢ تظل مقاومة التمرد في حالة يقظة لأي علامات تبين وجود انشقاق أو فتن داخلية داخل نطاق حركة التمرد، كما أن أي سلسلة من النجاحات التي تحرزها إدارة مقاومة التمرد أو الأخطاء التي يرتكبها قادة التمرد قد تشكك بعض المتمردين في قضيتهم أو تدفعهم لتحدي قادتهم، بالإضافة إلى أن العلاقات داخل أي حركة تمرد لا تظل متناسقة عندما تقوم مختلف الفصائل بالتنافس من أجل الوصول للسلطة، كما يمكن استغلال أي هوة أو شقاق بين قادة حركة التمرد إن حُدد. كما أن عرض العفو أو أي تسوية سخية لحد ما يمكن أن يؤدي إلى تفتيت وإثارة الشقاق داخل حركة التمرد أو إضعافها.

الحفاظ على القوة الدافعة:

١-١٠٣ إن التحكم في سرعة وتوقيت العمليات أمر في غاية الحيوية لتحقيق النجاح لأي حركة تمرد، عندما يبدأ النزاع يبدأ المتمردون في السيطرة والتحكم ويتخذون بعض الإجراءات للسيطرة على أي أنشطة أو عمليات أخرى لاحقة، بيد أن العديد من حركات التمرد عجزت عن الاستفادة من هذه الفرص الأولية التي أتيحت لها، والبعض الآخر سمح لقوات مقاومة التمرد بفرض إيقاع وسرعة الأحداث ونطاق الأنشطة، في حالة إذا ما فقدت حركة التمرد القوة الدافعة لها، تستطيع قوات مقاومة التمرد عندئذٍ استعادة المبادرة الإستراتيجية.

المخبرون:

١-١٠٤ لاشيء يحبط تحركات المتمردين أكثر من أن يدركوا أن الكوادر داخل حركتهم أو الجهات الداعمة والموثوق منها من بين العامة تقوم بالتهرب من الانضمام إليهم أو إمداد الحكومة بالمعلومات اللازمة عن حركتهم ، ومن هنا تعمل الأجهزة القائمة على مقاومة التمرد بجذب المتهربين منهم و بإثارة الخوف لدى المخبرين من التحقيق معهم أو بمنحهم الجوائز أو بالتحقيق معهم، ومع ذلك فعلى المخبرين الوثوق بأن الحكومة يمكن أن تحميهم وتحمي عائلاتهم ضد أي أذى أو تعذيب قد يوقع بهم

أوجـه مقاومة التمرد:

١-١٠٥ إن الغرض من قوات القتال الأرضية الأمريكية هو الدخول في حروب مع دول والفوز بها، ورغم ذلك فإنه عبر التاريخ كله تم استدعاء كتائب الجيش والبحرية من أجل تأدية عدد من المهام بخلاف الأعمال القتالية البحتة؛ وكان هذا بطبيعة الحال أثناء القيام بعمليات لمقاومة التمرد، حيث أن عمليات مقاومة التمرد تتطلب استعداد الجنود وقوات مشاة البحرية من أجل القيام بأعمال القتال والبناء ذلك بالاعتماد على الموقف الأمني السائد وعلى مجموعة من العوامل الأخرى، وتبين هذه الحقائق مجموعة المبادئ الخاصة بالعمليات واسعة النطاق (المبينة في FM 3-0).

١-١٠٦ جميع العمليات الواسعة النطاق والمنفذة خارج البلاد – بما في ذلك عمليات مقاومة التمرد – والتي تشمل كافة العمليات الهجومية، والدفاعية، وعمليات الحفاظ على الأمن والاستقرار التي يقوم بها القادة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، تختلف وتعتمد على طبيعة الموقف و الوضع والمهمة، ويقوم القادة بتقدير كل عملية بناءً على تقييمهم للمرحلة التي تمر بها الحملة والموقف السائد بمنطقة العمليات، ويقوموا بتغيير الحملة وهذه العمليات إذا لزم الأمر لمواجهة المواقف من مختلف أجزاء منطقة العمليات في الوقت الذي يسعون إلى تحقيق الأهداف العامة لهم. (طبقاً للشكل رقم ١-١)

الشكل رقم ١-١ أوجه عمليات مقاومة التمرد

1-107. Offensive and defensive operations are integral to COIN. COIN differs from peacekeeping operations in this regard; indeed, this is a key point. In peacekeeping operations, combat is not expected and the goal is an absence of violence. In COIN, such an absence may actually mask insurgent preparations for combat. This was the case, for example, in the Sadr City area of Baghdad in 2003.

1-108. In almost every case, counterinsurgents face a populace containing an active minority supporting the government and an equally small militant faction opposing it. Success requires the government to be accepted as legitimate by most of that uncommitted middle, which also includes passive supporters of both sides. (See figure 1-2.) Because of the ease of sowing disorder, it is usually not enough for counterinsurgents to get 51 percent of popular support; a solid majority is often essential. However, a passive populace may be all that is necessary for a well-supported insurgency to seize political power.

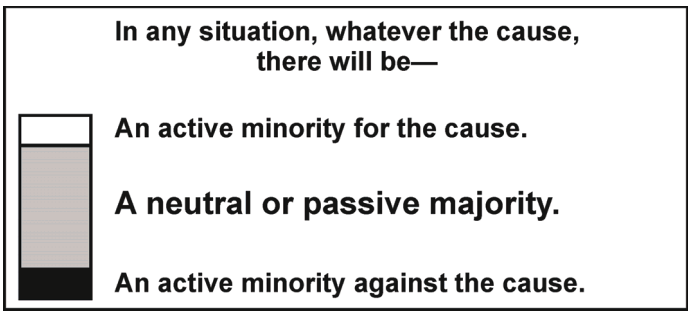


Figure 1-2. Support for an insurgency

1-109. Counterinsurgents must be prepared to identify their opponents and their approach to insurgency. Counterinsurgents must also understand the broader context within which they are operating. A mission to assist a functioning government offers different options from situations where no such viable entity exists or where a regime has been changed by conflict. The last two situations add complex sovereignty and national reconstruction issues to an already complex mission. The state of the infrastructure determines the resources required for reconstruction. The level of violence is a factor in determining how agencies outside the Department of Defense support COIN operations. An extremely violent environment may hamper their freedom of movement. These agencies may elect to operate only from secure areas within or outside of the country.

1-110. The rest of this publication describes how to conduct COIN operations. The following discussion addresses some general themes that shape the following chapters:

- Historical principles for COIN.
- Contemporary imperatives for COIN.
- Paradoxes of COIN operations.
- Successful and unsuccessful COIN practices.

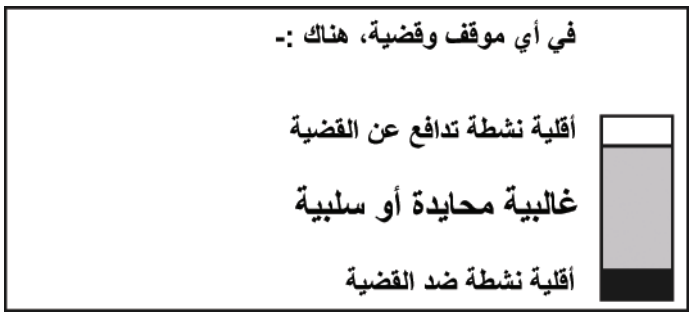
1-111. The historical principles and contemporary imperatives derived from the historical record and detailed below provide some guideposts for forces engaged in COIN operations. However, COIN operations are complicated, and even following the principles and imperatives does not guarantee success. This paradox is present in all forms of warfare but is most obvious in COIN. The following principles and imperatives are presented in the belief that understanding them helps illuminate the challenges inherent in defeating an insurgency.

HISTORICAL PRINCIPLES FOR COUNTERINSURGENCY

1-112. The following principles are derived from past insurgencies.

١-١٠٧ تعد العمليات الهجومية والدفاعية جزءً لا يتجزأ من عمليات مقاومة التمرد، وتختلف عمليات مقاومة التمرد عن عمليات حفظ السلام وفرض الأستقرارفي هذا الشأن، وهذه نقطة هامة للغاية، ففي عمليات حفظ السلام، لايتوقع عمليات القتال والهدف هو نهاية أعمال العنف وغيابه، أما في عمليات مقاومة التمرد، فإن مثل هذا الغياب قد يعمل في الواقع على تغطية استعدادات التمرد فعلياً، تمهيداً للقيام بعمليات القتال، فقد كانت هذه الحالة، على سبيل المثال، في منطقة "مدينة الصدر" ببغداد عام ٢٠٠٣.

١-١٠٨ في كل الحالات تقريباً يواجه القائمون على مقاومة التمرد الجماهير المدنية الذين من بينهم أقلية نشطة تقف بجانب الحكومة وتدعمها ، بالمقابل تقف ضد هذه الأقلية وتصدها زمرة صغيرة من المليشيا. إن النجاح يتطلب أن يتم قبول الحكومة كوحدة شرعية من قبل أغلب الوسطيين الذين ليست لديهم أي ميول أو التزامات لهذه الحركة، ويشمل معهم أيضاً أفراد الدعم السلبي لكلا الطرفين. (أنظر الشكل رقم ١-٢) نظراً إلى سهولة نشر الفوضى والفتنة، فعادةً ، لن يكون كافياً لدى القائمين على مقاومة التمرد الحصول على ٥١ بالمائة من الدعم الشعبي؛ كما أن هناك حاجة ضرورية إلى وجود غالبية عظمى، لأن وجود قاعدة سلبية من عامة الناس تقدم الدعم لحركة التمرد بصورة جيدة قد تقوض السلطة السياسية.



الشكل رقم ١-٢: دعم حركة التمرد

١-١٠٩ ينبغي أن يستعد القائمون على مقاومة حركة التمرد لتحديد خصومهم وأسلوب هؤلاء الخصوم حيال التمرد. كما ينبغي أيضاً على المسؤولين عن مقاومة حركة التمرد فهم وإدراك السياق الأوسع والذي يقومون بالعمل في نطاقه. كما أن أي المهمة تلزم مساعدة أي حكومة ذات صلاحيات تعمل على تقديم خيارات مختلفة عن المواقف التي لا توجد بها مثل هذه الكيانات الناجحة أو حيث يتم تغيير النظام بسبب النزاع القائم، كما أن آخر اثنين من المواقف عملا على إضفاء نوع من السيادة المتشابكة والمعقدة وموضوعات إعادة الإعمار الوطني لمهمة معقدة أصلاً. كما أن حالة البنية التحتية تحدد الموارد المطلوبة من أجل القيام بعمليات إعادة الإعمار، كما أن مستوى العنف يعد عاملاً في تحديد كيفية قيام الوكالات والأجهزة خارج وزارة الدفاع بدعم عمليات مقاومة التمرد COIN. وقد تؤدي أجواء العنف إلى إعاقة حريتهم في الحركة، ووكالات أعادة الأعمار لها أن تختار القيام بعملياتها فقط من مناطق آمنة داخل أو خارج الدولة.

١-١١٠ أن بقية هذه الوثيقة تصف الكيفية التي تتم بها عمليات مقاومة التمرد، والنقاط التالية تلخص أهم الموضوعات التي تشكل الفصول التالية:

- المبادئ التاريخية لمقاومة التمرد
- التعليمات الحديثة للقائمين على مقاومة حركة التمرد
- التناقضات الخاصة لعمليات مقاومة حركة التمرد
- الممارسات الناجحة وغير الناجحة لعمليات مقاومة حركة التمرد

١-١١١ المبادئ التاريخية والتعليمات الحديثة المشتقة من السجلات التاريخية والمبينة تفصيلاً أدناه تقدم بعض التعليمات للقوات المشتركة في عمليات مقاومة التمرد، ومع ذلك فإن هذه العمليات معقدة للغاية، كما أن المبادئ والتعليمات التالية لا تضمن نجاح هذه العمليات، وهذا التناقض موجود في جميع أشكال الحروب ولكنها تبدو ظاهرة بكل وضوح في عمليات مقاومة التمرد، وفيما يلي المبادئ والتعليمات اللازمة في عجالة والتي يساعد فهمها على تحديد التحديات المحددة بهزيمة حركة التمرد.

المبادئ التاريخية لمقاومة حركة التمرد:

١-١١٢ المبادئ التالية مشتقة من حركات التمرد السابقة.

Legitimacy Is the Main Objective

1-113. The primary objective of any COIN operation is to foster development of effective governance by a legitimate government. Counterinsurgents achieve this objective by the balanced application of both military and nonmilitary means. All governments rule through a combination of consent and coercion. Governments described as "legitimate" rule primarily with the consent of the governed; those described as "illegitimate" tend to rely mainly or entirely on coercion. Citizens of the latter obey the state for fear of the consequences of doing otherwise, rather than because they voluntarily accept its rule. A government that derives its powers from the governed tends to be accepted by its citizens as legitimate. It still uses coercion—for example, against criminals—but most of its citizens voluntarily accept its governance.

1-114. In Western liberal tradition, a government that derives its just powers from the people and responds to their desires while looking out for their welfare is accepted as legitimate. In contrast, theocratic societies fuse political and religious authority; political figures are accepted as legitimate because the populace views them as implementing the will of God. Medieval monarchies claimed "the divine right of kings." Imperial China governed with "the mandate of heaven." Since the 1979 revolution, Iran has operated under the "rule of the jurists [theocratic judges]." In other societies, "might makes right." And sometimes, the ability of a state to provide security—albeit without freedoms associated with Western democracies—can give it enough legitimacy to govern in the people's eyes, particularly if they have experienced a serious breakdown of order.

1-115. Legitimacy makes it easier for a state to carry out its key functions. These include the authority to regulate social relationships, extract resources, and take actions in the public's name. Legitimate governments can develop these capabilities more easily; this situation usually allows them to competently manage, coordinate, and sustain collective security as well as political, economic, and social development. Conversely, illegitimate states (sometimes called "police states") typically cannot regulate society or can do so only by applying overwhelming coercion. Legitimate governance is inherently stable; the societal support it engenders allows it to adequately manage the internal problems, change, and conflict that affect individual and collective well-being. Conversely, governance that is not legitimate is inherently unstable; as soon as the state's coercive power is disrupted, the populace ceases to obey it. Thus legitimate governments tend to be resilient and exercise better governance; illegitimate ones tend to be fragile and poorly administered.

1-116. Six possible indicators of legitimacy that can be used to analyze threats to stability include the following:

- The ability to provide security for the populace (including protection from internal and external threats).
- Selection of leaders at a frequency and in a manner considered just and fair by a substantial majority of the populace.
- A high level of popular participation in or support for political processes.
- A culturally acceptable level of corruption.
- A culturally acceptable level and rate of political, economic, and social development.
- A high level of regime acceptance by major social institutions.

1-117. Governments scoring high in these categories probably have the support of a sufficient majority of the population. Different cultures, however, may see acceptable levels of development, corruption, and participation differently. And for some societies, providing security and some basic services may be enough for citizens to grant a government legitimacy; indeed, the importance of security in situations where violence has escalated cannot be overemphasized. In such cases, establishing security can win the people's confidence and enable a government to develop legitimacy in other areas.

1-118. In working to understand the problem, commanders and staffs determine what the HN population defines as effective and legitimate governance. This understanding continues to evolve as information is developed. Commanders and staffs must continually diagnose what they understand legitimacy to mean to the HN population. The population's expectations will influence all ensuing operations. Additionally, planners may also consider perceptions of legitimacy held by outside supporters of the HN government and the insurgents. Differences between U.S., local, and international visions of legitimacy can further

الشرعية هي الهدف الرئيسي:

١-١١٣ إن الهدف الرئيسي لأي عملية مقاومة للتمرد هو رعاية التنمية ووضع سبل التوجيه والسيطرة المناسبة من قبل الحكومة الشرعية، يعمل القائمون على مقاومة التمرد على تحقيق هذا الهدف وذلك باستخدام كل من الوسائل العسكرية وغير العسكرية بصورة متزنة. وتقوم جميع الحكومات بالحكم من خلال كل من الموافقة والضغط والقوة. وتوصف الحكومات على أنها ذات حكم "شرعي" لاسيما مع موافقة المحكوم، أما تلك التي توصف بأنها "غير شرعية" ، فتميل للاعتماد بصفة أساسية أو كلية على وسائل الضغط والقوة، ويقوم المدنيون في هذه الحالة بإطاعة الحكومة خشية أي تبعات أو عواقب القيام باعمال معاكسة، بدلاً من قبولهم لحكم الحكومة طوعياً أو اختيارياً، أما الحكومة التي تستقي سلطاتها ونفوذها من المحكومين فعادة ما يقبلها مواطنوها على أنها شرعية، كما أنها تستمر في أ ستخدامها الضغط، على سبيل المثال، ضد المجرمين، ولكن معظم مواطنيها يقبلون سيطرتها طوعاً.

١-١١٤ في التراث الغربي الليبرالي، تقبل الحكومة التي تستقي سلطاتها العادلة من أبناء الشعب وتستجيب لرغباتهم وتهيئ لهم سبل البحث عن رفاهيتهم على أنها شرعية. وعلى النقيض تماماً، فإن المجتمعات التي تحكمها حكومة دينية "ثيوقراطية" تعمل على الجمع بين السلطات السياسية والدينية، ويتم قبول رموزها السياسية على أنها رموز شرعية حيث يراهم العامة على أنهم السلطة التي تعمل على تنفيذ حكم الله؛ فالممالك التي سادت في العصور الوسطى على سبيل المثال "طالبت بحق الملوك الإلهي في السلطة". كما نجد أن الصين الاستعمارية خضعت لحكم "التفويض من السماء". ومنذ ثورة ١٩٧٩، عملت إيران تحت "الحكم الديني للقضاة". أما في المجتمعات الأخرى نجد شعار "القوة الجبارة تمنح الحق – Might makes right"، وفي بعض الأحيان، فإن قدرة أي حكومة على توفير نظام الأمن – رغم عدم وجود الحريات التي تصاحب الأنظمة الديمقراطية الغربية – قد تعطيها الشرعية الكافية للحكم في رأي الشعب، لاسيما إذا ما كانوا قد مروا بمشاكل خطيرة جراء انهيار النظام.

١-١١٥ إن الشرعية تيسر على الدولة القيام بتنفيذ وظائفها ومهامها الضرورية، وتشمل سلطة تنظيم العلاقات الاجتماعية، واستخراج الموارد، واتخاذ الإجراءات اللازمة باسم الشعب. كما أن الحكومات الشرعية تعمل على تنمية وتطوير هذه القدرات بيسر وسهولة، هذا الموقف عادة ما يسمح لهم بإدارة وتنسيق ودعم النظام الأمني والسياسي السائد بكفاءة بالإضافة الى التطوير الاقتصادي والسياسي والتنمية الاجتماعية. وعلى النقيض، فإن الدول غير الشرعية (والتي يطلق علي بعضها في بعض الأحيان "الدول البوليسية") لا تقوم عادة بتنظيم المجتمع أو تقوم بذلك فقط بممارسة الكثير من القسر والإكراه والظلم. إن الحكم ذو الطابع الشرعي مستقر الى درجة كبيرة كما أن الدعم الاجتماعي الذي ينشأ، يسمح له وبصورة مناسبة بإدارة الأزمات، والتغيرات، والنزاعات الداخلية التي تؤثر على الرفاهية الفردية والجماعية. وعلى العكس من ذلك تماماً، فإن الحكم الذي لايتمتع بالشرعية لايكون مستقرا أصلاً، وبمجرد تدمير قوة الضغط لدى الحكومة، يتوقف العامة عن طاعة هذه الحكومة، وهكذا فإن الحكومات الشرعية تميل للتماسك وممارسة أفضل أساليب الحكم؛ أما تلك الحكومات غير الشرعية فإنها عادة ما تكون هشة وهيكلها الإداري ضعيف.

١-١١٦ فيما يلي المؤشرات الستة المحتملة للشرعية والتي يمكن استخدامها في تحليل التهديدات التي يتعرض لها الاستقرار:

- القدرة على توفير النظام الأمني للعامة (بما في ذلك الحماية من التهديدات الداخلية والخارجية)
- انتقاء القادة بصفة متكررة بطريقة يعتبرها معظم العامة عادلة ونزيهة
- مستوى عالي من المشاركة الشعبية في الحركة السياسية وفي دعمها
- حَدُ مقبول من العامة للفساد الذي تتحكم فيه التقاليد الأجتماعية
- مستوى ومعدل مقبول للتنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية
- مستوى عالي لقبول النظام الحاكم من قِبل المؤسسات الاجتماعية الرئيسية

١-١١٧ أن الحكومات التي تحرز تصنيفاً عالياً في هذه المؤشرات ربما يكون لديها إسناد من غالبية كافية من طبقات الشعب. إن الثقافات المختلفة قد ترى مستويات مقبولة من التنمية والفساد والمشاركة بصورة متميزة. ونجد في بعض المجتمعات، إن توفير النظام الأمني وبعض الخدمات الرئيسية للمواطنين قد تكون كافية كي يمنحوا الحكومة صفة الشرعية، وبالفعل فإنه لا يمكن الإفراط في التأكيد على أهمية النظام الأمني في المواقف المختلفة حيث يتصاعد مستوى العنف. في مثل هذه الحالات، فإن إقامة النظام الأمني يمكن أن يحوز على ثقة الناس ويمكن لأي حكومة من تطوير وتنمية الشرعية في المناطق الأخرى.

١-١١٨ في العمل لمحاولة فهم المشكلة، يعمل القادة والهيئات التابعة لهم على تحديد ما يصفه عامة الناس الدولة المضيفة بأنه حكم فعال وشرعي. هذا الإدراك يعمل على النمو والتطور كلما زادت قاعدة المعلومات المتاحة، وعليه فإنه ينبغي على كل من القادة ومجموعات العمل لديهم أن يقوموا وبصفة مستمرة بتشخيص المفهموم العام بما هو شرعي بالنسبة لجماهير الدولة المضيفة، كما تؤثر توقعات الشعب على جميع العمليات الأخرى الناجمة، بالإضافة إلى ذلك، فإنه قد تقوم الشخصيات القائمة على التخطيط أيضاً بمراعاة ودراسة أبعاد الشرعية التي تراها جهات الدعم الخارجية التي تدعم حكومة الدولة المضيفة والتي تدعم المتمردين، وأي اختلافات بين وجهة نظر الولايات المتحدة الأمريكية، ووجهة النظر المحلية والدولية عن الشرعية قد تعمل على تعقيد هذه العمليات، ولكن الموقف الأكثر أهمية هو سكان الدولة المضيفة، وفي نهاية الأمر يقوم مواطنوها بتحديد

complicate operations. But the most important attitude remains that of the HN population. In the end, its members determine the ultimate victor.

1-119. The presence of the rule of law is a major factor in assuring voluntary acceptance of a government's authority and therefore its legitimacy. A government's respect for preexisting and impersonal legal rules can provide the key to gaining it widespread, enduring societal support. Such government respect for rules—ideally ones recorded in a constitution and in laws adopted through a credible, democratic process—is the essence of the rule of law. As such, it is a powerful potential tool for counterinsurgents.

1-120. Military action can address the symptoms of a loss of legitimacy. In some cases, it can eliminate substantial numbers of insurgents. However, success in the form of a durable peace requires restoring legitimacy, which, in turn, requires the use of all instruments of national power. A COIN effort cannot achieve lasting success without the HN government achieving legitimacy.

Unity of Effort Is Essential

1-121. Unity of effort must be present at every echelon of a COIN operation. Otherwise, well-intentioned but uncoordinated actions can cancel each other or provide vulnerabilities for insurgents to exploit. Ideally, a single counterinsurgent leader has authority over all government agencies involved in COIN operations. Usually, however, military commanders work to achieve unity of effort through liaison with leaders of a wide variety of nonmilitary agencies. The U.S. Ambassador and country team, along with senior HN representatives, must be key players in higher level planning; similar connections are needed throughout the chain of command.

1-122. NGOs often play an important role at the local level. Many such agencies resist being overtly involved with military forces; however, efforts to establish some kind of liaison are needed. The most important connections are those with joint, interagency, multinational, and HN organizations. The goal of these connections is to ensure that, as much as possible, objectives are shared and actions and messages synchronized. Achieving this synergy is essential.

Political Factors Are Primary

1-123. General Chang Ting-chen of Mao Zedong's central committee once stated that revolutionary war was 80 percent political action and only 20 percent military. Such an assertion is arguable and certainly depends on the insurgency's stage of development; it does, however, capture the fact that political factors have primacy in COIN. At the beginning of a COIN operation, military actions may appear predominant as security forces conduct operations to secure the populace and kill or capture insurgents; however, political objectives must guide the military's approach. Commanders must, for example, consider how operations contribute to strengthening the HN government's legitimacy and achieving U.S. political goals. This means that political and diplomatic leaders must actively participate throughout the conduct (planning, preparation, execution, and assessment) of COIN operations. The political and military aspects of insurgencies are so bound together as to be inseparable. Most insurgent approaches recognize that fact. Military actions executed without properly assessing their political effects at best result in reduced effectiveness and at worst are counterproductive. Resolving most insurgencies requires a political solution; it is thus imperative that counterinsurgent actions do not hinder achieving that political solution.

Counterinsurgents Must Understand the Environment

1-124. Successful conduct of COIN operations depends on thoroughly understanding the society and culture within which they are being conducted. Soldiers and Marines must understand the following about the population in the AO:

- Organization of key groups in the society.
- Relationships and tensions among groups.
- Ideologies and narratives that resonate with groups.
- Values of groups (including tribes), interests, and motivations.
- Means by which groups (including tribes) communicate.

المنتصر النهائي.

١-١١٩ إن سيادة حكم القانون يعد عامل في غاية الأهمية لاسيما في التأكيد على قبول سلطة الحكومة وبالتالي شرعيتها، فاحترام الحكومة للسلطات القانونية الحاكمة سابقاً يوفر الأساس اللازم لإكسابها دعم اجتماعي قوي واسع الانتشار، واحترام الحكومة لهذه السلطات السابقة – لاسيما تلك التي جاء على ذكرها الدستور واللوائح التي تم إقرارها من خلال مجموعة إجراءات ديمقراطية تتمتع بالمصداقية – هو جوهر حكم القانون، وبالتالي فإنه أداة محتملة قوية بالنسبة لحركة مقاومة التمرد.

١-١٢٠ يمكن للعمل العسكري أن يتصدى لأعراض فقد الشرعية، ففي بعض الحالات، يتمكن من القضاء على أعداد هائلة من المتمردين، ومع ذلك فإن إحراز أي نجاح في شكل سلام دائم يتطلب استعادة الشرعية، التي بدورها تتطلب استخدام واستغلال كافة أدوات ووسائل السلطة الوطنية. ولا تستطيع الجهود الخاصة بمقاومة حركة التمرد تحقيق النجاح الدائم دون حكومة الدولة المضيفة التي تعمل على تحقيق الشرعية.

ضرورة وحدة الجهود:

١-١٢١ ينبغي أن تظل وحدة الجهود كما هي في كل صف من صفوف التشكيل الخاص بعمليات مقاومة التمرد، وإلا فإن الأعمال حسنة النية التي تعمها الفوضى وعدم التنسيق قد تقوم بإلغاء بعضها البعض أو تتيح الفرصة للمتمردين لاستغلال نقاط الضعف. وبالتالي يكون لأحد قادة مقاومة التمرد السلطة على جميع الأجهزة الحكومية المشركة في العمليات ضد التمرد، ومع ذلك فإنه عادة ما يقوم القادة العسكريين بالعمل على تحقيق وحدة الجهود من خلال الوساطة مع قادة عدد هائل من الأجهزة غير العسكرية، لذا فإنه يكون السفير الأمريكي وفريق الدولة إلى جانب كبير ممثلي الدولة المضيفة عناصر رئيسية هامة للتخطيط عالي المستوى، وبالتالي تكون هناك حاجة إلى وجود روابط مماثلة في كل أنحاء سلسلة القيادة.

١-١٢٢ غالباً ما تلعب المنظمات غير الحكومية دوراً في غاية الأهمية على المستوى المحلي، فالعديد من هذه الأجهزة تقاوم أو تأبى التورط بصورة علنية مع القوات العسكرية، ومع ذلك فإن الجهود مطلوبة من أجل إقامة نوع من الاتصال. ومن أهم هذه الروابط والاتصالات هي مع الوكالات أو المنظمات المشتركة والمتعددة الجنسية ومنظمات الدولة المضيفة. إن الهدف من هذه الروابط هو التأكد قدر المستطاع بمشاركة الأهداف وتزامن التصرفات وفهم المخاطبة والمراسلات. إن تحقيق هذا التعاون هو أمر بالغ الأهمية.

العوامل السياسية في غاية الأهمية:

١-١٢٣ ولقد صرح جنرال شانج تينج شين العضو في اللجنة المركزية لماو تسي تونج في مرة من المرات أن الحرب الثورية عبارة عن ٨٠٪ تحرك سياسي و ٢٠٪ منها فقط هي تحرك عسكري. ولعل هذا التصريح والتأكيد السابق مثار جدل ويعتمد لدرجة بعيدة على المرحلة التي يمر بها التمرد، بيد أنها تؤكد على حقيقة أن العوامل السياسية يكون لها الأولوية في المقاومة، ففي بداية أي عملية مقاومة، قد تظهر التحركات العسكرية مسيطرة ولها الأولوية أثناء قيام قوات الأمن بتنفيذ العمليات اللازمة لتأمين حياة العامة وقتل أو أسر المتمردين، غير أنه ينبغي أن تكون الأهداف السياسية بمثابة دليل للاتجاه العسكري، لذا فإنه يتعين على القادة، على سبيل المثال، دراسة كيفية مساهمة العمليات في تقوية شرعية حكومة الدولة المضيفة وتحقيق الأهداف السياسية الأمريكية، وهذا يعني أنه يتعين على القادة السياسيين والدبلوماسيين المشاركة بفعالية وبهمة أثناء العمليات (التخطيط، والإعداد، والتنفيذ، والتقييم) لعمليات مقاومة التمرد. كما ترتبط جميع الأوجه السياسية والعسكرية لحركات التمرد ببعضها البعض لدرجة يصعب فصلها عن بعضها البعض، حيث أن معظم اتجاهات التمرد تقر بهذه الحقيقة. كما أن التحركات العسكرية التي يتم تنفيذها دون القيام وبصورة مناسبة ، بتقييم آثارها السياسية تؤدي في أفضل الأحوال إلى انخفاض الفعالية، وفي أسوأ الأحوال تكون غير مجدية وتؤتي بآثار عكسية، كما أن التخلص من معظم حركات التمرد يتطلب حلاً سياسياً؛ ومن ثم يتعين أن لا تقوم التحركات التي تقوم بها مقاومة التمرد بإعاقة تحقيق هذا الحل السياسي.

ضرورة فهم عناصر مقاومة التمرد للبيئة المحيطة:

١-١٢٤ إدارة عمليات مقاومة التمرد بنجاح يعتمد على الفهم الكامل للمجتمع والبيئة الثقافية للسكان التي تتم فيها هذه العمليات، كما ينبغي على الجنود فهم النقاط التالية حول السكان بمنطقة العمليات:

- تنظيم الجماعات الكبرى في المجتمع
- العلاقات وحالات التوتر بين المجموعات
- الأيديولوجيات ونظريات العمل التي تقصها الجماعات
- قيم الجماعة (بما في ذلك العشائر)، والاهتمامات، والدوافع
- وسائل الاتصال التي تستخدمها الجماعات (بما في ذلك العشائر)
- نظام القيادة في المجتمع

- The society's leadership system.

1-125. In most COIN operations in which U.S. forces participate, insurgents hold a distinct advantage in their level of local knowledge. They speak the language, move easily within the society, and are more likely to understand the population's interests. Thus, effective COIN operations require a greater emphasis on certain skills, such as language and cultural understanding, than does conventional warfare. The interconnected, politico-military nature of insurgency and COIN requires immersion in the people and their lives to achieve victory. Specifically, successful COIN operations require Soldiers and Marines at every echelon to possess the following within the AO's cultural context:

- A clear appreciation of the essential nature and nuances of the conflict.
- An understanding of the motivation, strengths, and weaknesses of the insurgents.
- Knowledge of the roles of other actors in the AO.

Without this understanding of the environment, intelligence cannot be understood and properly applied.

Intelligence Drives Operations

1-126. Without good intelligence, counterinsurgents are like blind boxers wasting energy flailing at unseen opponents and perhaps causing unintended harm. With good intelligence, counterinsurgents are like surgeons cutting out cancerous tissue while keeping other vital organs intact. Effective operations are shaped by timely, specific, and reliable intelligence, gathered and analyzed at the lowest possible level and disseminated throughout the force.

1-127. Because of the dispersed nature of COIN operations, counterinsurgents' own actions are a key generator of intelligence. A cycle develops where operations produce intelligence that drives subsequent operations. Reporting by units, members of the country team, and associated civilian agencies is often of greater importance than reporting by specialized intelligence assets. These factors, along with the need to generate a favorable tempo (rate of military operations), drive the requirement to produce and disseminate intelligence at the lowest practical level. (Chapter 3 addresses intelligence in COIN.)

Insurgents Must be Isolated from Their Cause and Support

1-128. It is easier to separate an insurgency from its resources and let it die than to kill every insurgent. Clearly, killing or capturing insurgents will be necessary, especially when an insurgency is based in religious or ideological extremism. However, killing every insurgent is normally impossible. Attempting to do so can also be counterproductive in some cases; it risks generating popular resentment, creating martyrs that motivate new recruits, and producing cycles of revenge.

1-129. Dynamic insurgencies can replace losses quickly. Skillful counterinsurgents must thus cut off the sources of that recuperative power. Some sources can be reduced by redressing the social, political, and economic grievances that fuel the insurgency. Physical support can be cut off by population control or border security. International or local legal action might be required to limit financial support. Urban insurgents, however, are especially difficult to isolate from their cause and sources of support. They may operate in small, compartmentalized cells that are usually independent or semi-independent. These cells often have their own support mechanisms and few, if any, ties to the population that counterinsurgents can track.

1-130. As the HN government increases its legitimacy, the populace begins to assist it more actively. Eventually, the people marginalize and stigmatize insurgents to the point that the insurgency's claim to legitimacy is destroyed. However, victory is gained not when this isolation is achieved, but when the victory is permanently maintained by and with the people's active support and when insurgent forces have been defeated.

Security Under the Rule of Law is Essential

1-131. The cornerstone of any COIN effort is establishing security for the civilian populace. Without a secure environment, no permanent reforms can be implemented and disorder spreads. To establish legitimacy, commanders transition security activities from combat operations to law enforcement as quickly as

١-١٢٥ تحتفظ حركة التمرد بميزة تفوق في معظم عمليات مقاومة التمرد التي تشارك فيها القوات الأمريكية، وتتمثل هذه الميّزة في مستوى المعرفة المحلية بكل البيئة المحيطة؛ حيث أنهم يتحدثون نفس اللغة، ويتحركون في يسر وسهولة داخل المجتمع، ومن ثم فإنه يسهل عليهم فهم اهتمامات وتطلعات السكان، ومن ثم فإن القيام بعمليات مقاومة التمرد بصورة فعالة يتطلب تأكيداً على المهارات المطلوبة، مثل فهم اللغة والثقافة المحيطة، أكثر مما تبديه الحاجة في الحرب التقليدية، كما أن طبيعة الربط والاتصال السياسي والعسكري لحركة التمرد ومقاومته يتطلب الانغماس والاندساس بين صفوف الشعب لتحقيق النصر. كما أن تنفيذ عمليات قمع التمرد بصورة ناجحة يتطلب من الجنود وفي كل صف من صفوف التشكيلات العسكرية القيام بما يلي في نطاق السياق الثقافي لمنطقة العملية:

- إدراك واضح لطبيعة النزاع والفوارق
- فهم الدوافع ومواطن القوة والضعف لدى المتمردين
- معرفة أدوار الجهات الأخرى الفاعلة في منطقة العمليات

ودون إدراك أو فهم هذه البيئة، يتعذر على الاستخبارات التفهم وتطبيق عملها بصورة ملائمة

عمليات استخباراتية:

١-١٢٦ مما لا شك فيه أنه بدون جهاز استخبارات قوي، يكون القائمين على مقاومة حركة التمرد أشبه بدخولهم حلبة الملاكمة فاقدي البصر، وتضيع طاقتهم بالتهويش في الهواء دون ألحاق أي ضرر بخصومهم ودون وجود أي شيء ظاهر لهم وقد يؤدي ذلك إلى إحداث أضرار غير مقصودة. بينما يشكل وجود جهاز مخابرات قوي للقائمين على مقاومة التمرد ومحاربته عمل دقيق كعمل الجراحين الذين يستأصلون الأنسجة السرطانية مع الحفاظ على سلامة الأعضاء الأخرى. يتم تشكيل العمليات الفعالة باستخدام وسائل استخباراتية مناسبة، ومحددة، وموثوق فيها، والتي يتم جمعها وتحليلها الى أدنى وأدق مستوى ممكن ويتم نشرها بين جميع أفراد القوة.

١-١٢٧ ونظراً إلى طبيعة عمليات مقاومة التمرد المنتشرة في منطقة العمليات، فإن التحركات التي تقوم بها قوى التمرد نفسها تعد مصدراً هاماً من مصادر الاستخبارات، من ثم تنشأ شبه دورة حيث أن العمليات القائمة تؤدي إلى إفراز عناصر استخبارية تدفع العمليات التالية. كما تجدر الإشارة هنا إلى أن أي تقرير من جانب الوحدات، وأعضاء فريق العمليات بالدولة، وكافة الأجهزة المدنية المعنية غالباً ما يكون ذو أهمية بالغة أكثر من التقرير الذي تقدمه وحدات الاستخبارات المتخصصة. أن جميع هذه العوامل، إلى جانب الحاجة إلى توفير إيقاع ملائم (معدل العمليات العسكرية)، تدفع إلى إفراز ونشر قوات الاستخبارات عند أدنى مستوى من الناحية العملية. (أنظر الفصل رقم ٣ – الذي يجيب على عمل الاستخبارات في مقاومة التمرد)

عزل وفصل حركة التمرد قضيةً ودعماً:

١-١٢٨ من السهل للغاية عزل أي حركة تمرد عن مواردها وجعلها تتلاشى بدلاً من قتل كل متمرد. لذا فإن أي قتل أو أسر للمتمردين يكون ضرورياً وبصورة واضحة، لاسيما عندما تكون أي حركة تمرد قائمة على التطرف الديني أو الأيديولوجي، ومع ذلك فإنه يتعذر قتل كل متمرد بصورة طبيعية. كما أن الشروع في القيام بذلك قد يؤدي إلى نتائج عكسية في بعض الحالات، لكونها مخاطرة وتثير مشاعر الغضب لدى عامة الناس، كما أن كثرة أعداد الضحايا يعمل على تحفيز المجندين الجدد، وبالتالي يعمل ذلك على زيادة سلسلة حوادث الثأر والأنتقام .

١-١٢٩ تستطيع حركات التمرد الديناميكية النشطة إحلال خسائرها بسرعة، كما أنه ينبغي على قوات مقاومة التمرد والتي تتسم بالمهارة العمل على قطع المصادر الخاصة بهذه القوة التي قد تتماثل للشفاء والعودة ثانية، كما يمكن تخفيض بعض هذه المصادر وذلك بمعالجة كافة التظلمات والمساوئ الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تشعل جذوة التمرد، كما يمكن قطع الدعم المادي بالسيطرة على عبور الناس الحدود وتأمينها، كما قد يلزم اتخاذ تحركات قانونية دولية أو محلية من أجل الحد من الدعم المالي، ومع ذلك فإنه يصعب عزل المتمردين عن قضيتهم ومصادر التمويل الذي يغذي الأرهاب و التمرد، وقد تعمل خلايا التمرد على شكل مجاميع صغيرة أو خلايا متشرذمة عادة ما تكون مستقلة أو شبه مستقلة، وجميع هذه الخلايا غالباً ما يكون لديها آليات دعم خاصة بها وقليل من الروابط مع عامة الناس إن وجدت وتستطيع قوات مقاومة التمرد اقتفاء أثرها.

١-١٣٠ وكلما زادت حكومة الدولة المضيفة من شرعيتها، يبدأ العامة مساعدتها بصورة أكثر نشاطاً، وفي نهاية الأمر، يقوم الشعب بتهميش وتلويث اسم وسمعة المتمردين للدرجة التي يتم معها تدمير حق حركة التمرد في التمرد ومقاومته المطالبة بالشرعية، ومع ذلك، يتم إحراز النصر ليس عندما يتم تحقيق هذا العزل ولكن مع الاحتفاظ بهذا النصر بصفة دائمة بواسطة الشعب ومن خلال الإسناد الفعال من جانب عامة الناس وعندها تُهزم قوات التمرد.

الأمن والنظام في ظل حكم القانون أمرُ في غاية الأهمية:

١-١٣١ إن الركن الأساسي لأي جهود تستخدمها قوة مقاومة التمرد هو إقامة النظام الأمني للمدنيين، ودون وجود بيئة آمنة، لا يمكن تحقيق إصلاحات دائمة ومن ثم تعم الفوضى. ولكي يتم إقامة الشرعية، يقوم القادة بنقل الأنشطة الأمنية من عمليات القتال إلى حيز التنفيذ القانوني بأسرع وقت ممكن. وعندما ينظر الجميع للمتمردين باعتبارهم مجرمين، فإنهم يفقدون الدعم

feasible. When insurgents are seen as criminals, they lose public support. Using a legal system established in line with local culture and practices to deal with such criminals enhances the HN government's legitimacy. Soldiers and Marines help establish HN institutions that sustain that legal regime, including police forces, court systems, and penal facilities. It is important to remember that the violence level must be reduced enough for police forces to maintain order prior to any transition; otherwise, COIN forces will be unable to secure the populace and may lose the legitimacy gained by the transition.

1-132. Illegitimate actions are those involving the use of power without authority—whether committed by government officials, security forces, or counterinsurgents. Such actions include unjustified or excessive use of force, unlawful detention, torture, and punishment without trial. Efforts to build a legitimate government though illegitimate actions are self-defeating, even against insurgents who conceal themselves amid noncombatants and flout the law. Moreover, participation in COIN operations by U.S. forces must follow United States law, including domestic laws, treaties to which the United States is party, and certain HN laws. (See appendix D.) Any human rights abuses or legal violations committed by U.S. forces quickly become known throughout the local populace and eventually around the world. Illegitimate actions undermine both long- and short-term COIN efforts.

1-133. Every action by counterinsurgents leaves a "forensic trace" that may be required sometime later in a court of law. Counterinsurgents document all their activities to preserve, wherever possible, a chain of evidence. Accurate documentation can also be an important means to counter insurgent propaganda.

Counterinsurgents Should Prepare for a Long-Term Commitment

1-134. Insurgencies are protracted by nature. Thus, COIN operations always demand considerable expenditures of time and resources. The populace may prefer the HN government to the insurgents; however, people do not actively support a government unless they are convinced that the counterinsurgents have the means, ability, stamina, and will to win. The insurgents' primary battle is against the HN government, not the United States; however, U.S. support can be crucial to building public faith in that government's viability. The populace must have confidence in the staying power of both the counterinsurgents and the HN government. Insurgents and local populations often believe that a few casualties or a few years will cause the United States to abandon a COIN effort. Constant reaffirmations of commitment, backed by deeds, can overcome that perception and bolster faith in the steadfastness of U.S. support. But even the strongest U.S. commitment will not succeed if the populace does not perceive the HN government as having similar will and stamina. U.S. forces must help create that capacity and sustain that impression.

1-135. Preparing for a protracted COIN effort requires establishing headquarters and support structures designed for long-term operations. Planning and commitments should be based on sustainable operating tempo and personnel tempo limits for the various components of the force. (Operating tempo and personnel tempo are defined in the glossary.) Even in situations where the U.S. goal is reducing its military force levels as quickly as possible, some support for HN institutions usually remains for a long time.

1-136. At the strategic level, gaining and maintaining U.S. public support for a protracted deployment is critical. Only the most senior military officers are involved in this process at all. It is properly a political activity. However, military leaders typically take care to ensure that their actions and statements are forthright. They also ensure that the conduct of operations neither makes it harder for elected leaders to maintain public support nor undermines public confidence.

Contemporary Imperatives of Counterinsurgency

1-137. Recent COIN experiences have identified an important set of additional imperatives to keep in mind for success.

Manage Information and Expectations

1-138. Information and expectations are related; skillful counterinsurgents manage both. To limit discontent and build support, the HN government and any counterinsurgents assisting it create and maintain a realistic set of expectations among the populace, friendly military forces, and the international community. IO (including psychological operations and the related activities of public affairs and civil-military

الجماهيري، وباستخدام النظام القانوني القائم جنباً إلى جنب مع البيئة والممارسات المحلية للتعامل مع هؤلاء المجرمين يعمل على دعم شرعية حكومة الدولة الوطنية. كما أن الجنود الأجانب يعملون على إقامة مؤسسات الدولة المضيفة والتي تعمل بدورها على دعم ذلك النظام القانوني، بما في ذلك قوات الشرطة، والأنظمة القانونية، والمؤسسات الجنائية. كما أنه من الضروري أن نتذكر بأنه يتعين الحد من مستوى العنف بصورة كافية من أجل قيام قوات الشرطة بالحفاظ على النظام قبل أي عملية انتقال، وإلا فإن قوات مقاومة التمرد لن تتمكن من تأمين عامة الناس وقد تفقد شرعيتها التي اكتسبتها .

١-١٣٢ التحركات غير الشرعية هي تلك التحركات التي تضم استخدام القوة دون السلطة – سواء قام بها مسؤولون حكوميون، أو قوات أمن، أو قوات مقاومة التمرد. مثل هذه التحركات تشمل استخدام القوة بصورة غير مبررة أو مفرطة، وعمليات الاعتقال غير القانونية، وعمليات التعذيب، والعقاب دون محاكمة, ومن هنا تجدر الملاحظة أن جميع الجهود المبذولة لبناء حكومة شرعية باستخدام تحركات غير شرعية تعد أمراً تدميرياً وانهزامياً، حتى ضد المتمردين أنفسهم الذين يقومون بإخفاء أنفسهم وسط الأوساط المدنية غير المقاتلة وبالتالي ينتهكون أحكام القانون. علاوة على أن مشاركة القوات الأمريكية في عمليات مقاومة التمرد ينبغي أن تتبع القانون الأمريكي، بما في ذلك القوانين المحلية، وجميع المعاهدات والاتفاقيات التي دخلت الولايات المتحدة طرفاً فيها، وبعض قوانين الدولة المضيفة. (أنظر الملحق د). كما تجدر الملاحظة أن أي إساءات لحقوق الإنسان أو إنتهاكات قانونية ترتكبها القوات الأمريكية تنتشر بسرعة هائلة وتصبح معروفة لدى الجميع وذلك وسط العامة وتنتشر في نهاية الأمر في كل أنحاء العالم، كما أن التحركات غير الشرعية تعمل أيضاً على تقويض الجهود على الأمد القصير و الأمد البعيد.

١-١٣٣ كل تحرك تقوم به قوات مقاومة التمرد يترك "أثراً جنائياً" تنشأ الحاجة إليه في وقت لاحق بأي محكمة تطبق أحكام القانون، كما تعمل قوات مقاومة التمرد على توثيق جميع أنشطتها من أجل الحفاظ، أينما أمكن، بسلسلة من الأدلة اللازمة، كما قد تكون جميع الوثائق الدقيقة وسيلة هامة للقضاء على الحملات الدعائية للمتمردين. أستعداد قوات مقاومة التمرد وتأهبها للالتزام طويل الأجل:

١-١٣٤ من السخرية أن حركات التمرد تتوفر لها الحماية الطبيعية ، وهكذا، فجميع عمليات مقاومتها تطالب على الدوام بإنفاق قدر كبير من الوقت والموارد، وقد يفضل المواطنون حكومة الدولة المضيفة على المتمردين، ومع ذلك فإن المواطن لا يقوم وبصورة نشطة بدعم أي حكومة ما لم يصل إلى قناعة بأن قوات مقاومة التمرد لديها من الوسائل والقدرات والإمكانيات البشرية والعزيمة التي تعينها على الفوز وتحقيق النصر. ومن هنا فإن المعركة الرئيسية التي يخوضها المتمردون هي أساساً ضد حكومة الدولة المضيفة وليس الولايات المتحدة الأمريكية، ومع ذلك فإن إمكانيات الدعم الأمريكية قد تكون ذات أولوية وأهمية عالية من أجل بناء ثقة المواطنين بالحكومة. كما يتعين أن يتسلح الشعب بالثقة في القوة الهائلة التي تتمتع بها قوات مقاومة التمرد وحكومة الدولة المضيفة، وغالباً ما يعتقد كل من المتمردين والسكان المحليين بأن قليل من الخسائر الأمريكية أو أستمرار العنف لسنوات أخرى سيدفع بالولايات المتحدة الأمريكية إلى التخلي عن جهود مقاومة التمرد. كما أن التأكيد المتواصل للالتزام، والذي تسنده الأفعال يمكن أن يتغلب على ذلك التفكير ويدعم الثقة في ثبات الدعم الأمريكي بصفة مستمرة، ولكن حتى أقوى التزام ترتبط به الولايات المتحدة الأمريكية لن يكتب له النجاح إذا لم يتصور عامة الناس بأن حكومة الدولة المضيفة لديها نفس العزيمة والقدرات البشرية اللازمة. وينبغي على القوات الأمريكية أن تساعد على بناء تلك الطاقة وأن تحافظ على هذا الانطباع الذي ارتسم في ذهن المواطنين.

١-١٣٥ إن الإعداد والتمهيد لمقاومة التمرد يتطلب إقامة مبنى رئيسي وهياكل دعم مصممة من أجل القيام بعمليات طويلة الأجل، كما أنه ينبغي أن يقوم التخطيط والالتزام على إيقاع عملياتي منتظم مستديم وحدود إيقاع فريق العمل لجميع مكونات القوة. (أنظر تعريف الإيقاع العملياتي وإيقاع فريق العمل في شرح الكلمات) حتى في المواقف التي تقوم فيها الولايات المتحدة الأمريكية إلى تخفيض مستوى القوة العسكرية الخاصة بها، فإن بعض الدعم الموجه إلى مؤسسات الدولة المضيفة يظل قائماً لفترة زمنية طويلة.

١-١٣٦ على المستوى الاستراتيجي، فإن اكتساب الدعم الأمريكي العام والحفاظ على مستواه لعملية الانتشار الممتدة يعد أمراً في غاية الأهمية. تلك العملية التي يتم فيها ضم أعلى القيادات العسكرية على الإطلاق، لذا فإنها تعد نشاطاً سياسياً بالصورة الملائمة، ومع ذلك فإن القادة العسكريين يتخذون كافة احتياطاتهم للتأكد من أن تحركاتهم وتصريحاتهم تتم في الحال، كما عليهم التأكد أيضاً من أن سير العمليات لا يجعل الحفاظ على الدعم العام صعباً بالنسبة للقادة المنتخبين ولا تعمل على تقويض أو هدم الثقة لدى الناس.

التعليمات والإرشادات المعاصرة لمقاومة التمرد:

١-١٣٧ لقد حددت التجارب التي مرت بها مقاومة التمرد الحديثة مجموعة مهمة من التعليمات والإرشادات الإضافية التي يتعين أخذها في الاعتبار من أجل تحقيق النجاح.

إدارة المعلومات والتوقعات:

١-١٣٨ إن كل من المعلومات والتوقعات يرتبطان ببعضهما البعض؛ و قوات مقاومة التمرد الماهرة هي التي تدير كل منهما. ومن أجل الحد من شقة الخلاف والعمل على بناء الدعم، تحافظ حكومة الدولة المضيفة وأي جهة تساعدها على مقاومة التمرد يعملوا على بناء والحفاظ على مجموعة التوقعات بين الجمهور والتي تتسم بالواقعية، والقوات العسكرية الصديقة، والمجتمع الدولي. العمليات الاستخباراتية IO (تشمل العمليات النفسية وكافة الأنشطة الأخرى ذات الصلة للعلاقات لعامة والعمليات

operations) are key tools to accomplish this. Achieving steady progress toward a set of reasonable expectations can increase the populace's tolerance for the inevitable inconveniences entailed by ongoing COIN operations. Where a large U.S. force is present to help establish a regime, such progress can extend the period before an army of liberation becomes perceived as an army of occupation.

1-139. U.S. forces start with a built-in challenge because of their reputation for accomplishment, what some call the "man on the moon syndrome." This refers to the expressed disbelief that a nation able to put a man on the moon cannot quickly restore basic services. U.S. agencies trying to fan enthusiasm for their efforts should avoid making unrealistic promises. In some cultures, failure to deliver promised results is automatically interpreted as deliberate deception, rather than good intentions gone awry. In other cultures, exorbitant promises are normal and people do not expect them to be kept. Effective counterinsurgents understand local norms; they use locally tailored approaches to control expectations. Managing expectations also involves demonstrating economic and political progress to show the populace how life is improving. Increasing the number of people who feel they have a stake in the success of the state and its government is a key to successful COIN operations. In the end, victory comes, in large measure, by convincing the populace that their life will be better under the HN government than under an insurgent regime.

1-140. Both counterinsurgents and the HN government ensure that their deeds match their words. They also understand that any action has an information reaction. Counterinsurgents and the HN government carefully consider that impact on the many audiences involved in the conflict and on the sidelines. They work actively to shape responses that further their ends. In particular, messages to different audiences must be consistent. In the global information environment, people in the AO can access the Internet and satellite television to determine the messages counterinsurgents are sending to the international community and the U.S. public. Any perceived inconsistency reduces credibility and undermines COIN efforts.

Use the Appropriate Level of Force

1-141. Any use of force generates a series of reactions. There may be times when an overwhelming effort is necessary to destroy or intimidate an opponent and reassure the populace. Extremist insurgent combatants often have to be killed. In any case, however, counterinsurgents should calculate carefully the type and amount of force to be applied and who wields it for any operation. An operation that kills five insurgents is counterproductive if collateral damage leads to the recruitment of fifty more insurgents.

1-142. In a COIN environment, it is vital for commanders to adopt appropriate and measured levels of force and apply that force precisely so that it accomplishes the mission without causing unnecessary loss of life or suffering. Normally, counterinsurgents can use escalation of force/force continuum procedures to minimize potential loss of life. These procedures are especially appropriate during convoy operations and at checkpoints and roadblocks. *Escalation of force* (Army)/*force continuum* (Marine Corps) refers to using lesser means of force when such use is likely to achieve the desired effects and Soldiers and Marines can do so without endangering themselves, others, or mission accomplishment. Escalation of force/force continuum procedures do not limit the right of self-defense, including the use of deadly force when such force is necessary to defend against a hostile act or demonstrated hostile intent. Commanders ensure that their Soldiers and Marines are properly trained in such procedures and, more importantly, in methods of shaping situations so that small-unit leaders have to make fewer split-second, life-or-death decisions.

1-143. Who wields force is also important. If the HN police have a reasonable reputation for competence and impartiality, it is better for them to execute urban raids; the populace is likely to view that application of force as more legitimate. This is true even if the police are not as well armed or as capable as military units. However, local circumstances affect this decision. If the police are seen as part of an ethnic or sectarian group oppressing the general population, their use may be counterproductive. Effective counterinsurgents thus understand the character of the local police and popular perceptions of both police and military units. This understanding helps ensure that the application of force is appropriate and reinforces the rule of law.

المدنية- العسكرية) تعد أدوات أساسية لتحقيق هذا الأمر. إن تحقيق تقدم ثابت فيما يتعلق بمجموعة من التوقعات الملائمة يمكن أن ترفع من درجة التسامح لدى الجمهور عن أي مشكلات حتمية جاءت نتيجة عمليات قوات مقاومة التمرد المستمرة، وأينما كانت هناك قوة أمريكية ضخمة تعمل على إقامة أي نظام حكومي، فإن مثل هذا التقدم قد يمد الفترة قبل أن يعتقد أن جيش التحرير جيشاً استعمارياً.

١-١٣٩ تبدأ القوات الأمريكية بمجموعة من التحديات الضرورية القائمة بالفعل نظراً إلى سمعتها في الإنجاز، وما يسميه البعض "مجمعة عروض الإنسان فوق القمر". وهذا بالطبع يشير إلى الريبة التي يعلن عنها البعض حيال فكرة أن أي دولة قادرة على وضع أي إنسان على القمر لا يمكنها استعادة الخدمات الأساسية سريعاً. جميع الأجهزة والمؤسسات الأمريكية التي تحاول بث الحماس للجهود التي تبذلها ينبغي أن تتجنب قطع أي وعود غير واقعية، ففي بعض الثقافات، العجز عن الوفاء بالوعود وتحقيق النتائج المطلوبة يفسر تلقائياً على أنها خديعة متعمدة، بدلاً من ذلك فإن جميع النوايا الحسنة تذهب أدراج الرياح. أما في الثقافات الأخرى، نجد أن الوعود المبالغ فيها تفسر على أنها طبيعية ولا يتوقع الشعب الحفاظ عليها والوفاء بها. وهنا تجدر الإشارة إلى أن مقاومة التمرد الفعالة لابد أن تتفهم تماماً الأعراف المحلية؛ ومن ثم تعمل على استغلال الاتجاهات المجهزة والمناسبة على المستوى المحليّ – أي التي تتناسب مع أماكن بعينها – من أجل السيطرة على هذه التوقعات. لذا فإن التحكم في هذه التوقعات يضم أيضاً ضرورة عرض التقدم الذي أحرز على الصعيد الاقتصادي، والسياسي من أجل إقناع الشعب بأن الحياة مزدهرة وتتحسن. لذا فإن زيادة عدد الكوادر التي تشعر بأنها لها نصيب من النجاح الذي تحرزه الدولة والحكومة هو أساس أي عمليات ناجحة يتم استخدامها في مقاومة التمرد. في نهاية الأمر، يأتي النصر، وذلك بمفهوم أوسع، بإقناع الشعب بأن حياتهم تسير نحو الأفضل تحت قيادة حكومة الدولة المضيفة أفضل منه تحت لواء النظام المتمرد.

١-١٤٠ كل من المقاومة وحكومة الدولة المضيفة يؤكد على أن أفعالهم وتحركاتهم تتناسب مع وعودهم وكلامهم، كما يدركا بأن أي تحرك يحظى برد فعلي استخباراتي، ومن ثم فإن مقاومة التمرد وحكومة الدولة المضيفة يدرسون وبعناية فائقة ذلك الأثر على عدد من الجمهور المشترك في النزاع وعلى هامش النزاع أيضاً. كما يعملون أيضاً بهمة ونشاط على تشكيل ردود الفعل التي تعمل على توسيع أهدافهم. كما ينبغي أن تكون جميع الرسائل الموجهة إلى جماهير مختلفة متسقة, ففي بيئة المعلومات العالمية يستطيع الجمهور في منطقة العمليات أن يستخدم الانترنت والتليفزيون المتصل بالقمر الصناعي من أجل تحديد الرسائل التي ترسلها حركة المقاومة إلى المجتمع العالمي وجمهور الولايات المتحدة الأمريكية، كما أنه في حالة وجود عدم اتساق يعمل على زعزعة المصداقية وتقويض مجهودات المقاومة.

استخدام الحد المناسب من القوة:

١-١٤١ إن أي استخدام للقوة مما لا شك فيه يعمل على إثارة سلسلة من ردود الفعل المختلفة، ففي بعض الأحيان عندما يلزم بذل مجهود خارق من أجل تدمير أو تخويف أي عدو وطمأنة الشعب، ومن ثم فإنه غالباً ما يتعين قتل بعض عناصر التمرد المتطرفين. وعلى أي حال، فإنه ينبغي على القائمين على مقاومة التمرد أن يقوموا وبعناية بحساب نوع وكمية القوة التي يلزم استخدامها ومن سوف يتولى مسئوليتها عن أي عملية، ومن ثم فإن أي عملية يتم فيها قتل خمسة متمردين تأتي بنتائج عكسية تماماً في حالة إذا أدت الأضرار الشاملة التي وقعت إلى استقطاب خمسين متمرد آخرين.

١-١٤٢ في عَرفَ قوات مقاومة التمرد ، يتعين على القادة إقرار مستويات مناسبة ومحسوبة من القوة واستخدام هذه القوة بصورة دقيقة ومحددة عند تنفيذ المهمة دون إحداث أي أذى وخسائر في الأرواح غير واجبة أو على الأصح غير ضرورية. وفي العادة، فإن قوات مقاومة التمرد قد تستخدم أي تصعيد للقوة ، كإجراءات استخدام القوة تدريجياً للتقليل من المخاطر المحتملة لفقدان حياة الأشخاص ، وهذه الإجراءات تكون مناسبة تماماً أثناء عمليات الإنزال وعند نقاط التفتيش والحواجز المرورية في الطرق. كما أن زيادة أو تصعيد القوة (الجيش) الإجراءات تشير إلى استخدام وسائل قوة أقل عندما يكون من المرجح أن هذا الاستخدام يحقق النتائج المرغوبة ويمكن للجنود من المشاة القيام بذلك دون تعريض أنفسهم والآخرين أو المهمة للخطر. تصعيد وزيادة القوات وإجراءات زيادة القوات تدريجياً لا تعمل على الحد من الحق في الدفاع عن النفس، واستخدام القوة الفتاكة القتالية عندما تكون هذه القوة أمراً لازماً من أجل الدفاع ضد أي عدوان أو أنها أوضحت النوايا العدوانية. كما يؤكد القادة على أن جنودهم تم تدريبهم جيداً على هذه الإجراءات والأهم من ذلك، على طرق التعامل مع المواقف المختلفة كي يتعين على قادة الوحدات الصغيرة اتخاذ القرارات في أقل من ثانية والتي ترتبط بحياة أو موت بعض الأفراد.

١-١٤٣ إن تولى مسؤولية القوة هو أمر في غاية الأهمية أيضاً. في حالة إذا كانت شرطة الدولة المضيفة تتمتع بسمعة حسنة ونموذج للكفاءة والحياد التام، فإنه من الأفضل لها أن تقوم بتنفيذ هجمات في مناطق المدن؛ ومن هنا فإنه من المرجح أن يقوم الناس باستعراض تطبيق واستخدام هذه القوة بصورة أكثر شرعية، ويكون هذا طبيعي وصحيح إذا لم تكن قوات الشرطة تتمتع بالتسليح الجيد أو لا تتمتع بنفس القدرة التي تتمتع بها الوحدات العسكرية. ومع ذلك، فإن الظروف والملابسات المحلية تؤثر على هذا القرار، أما في حالة إذا ثبت للبعض أن قوات الشرطة جزء من مجموعة عرقية أو طائفية تعمل على اضطهاد وقمع المواطن بصفة عامة، فإن استخدامها قد يأتي بنتائج عكسية. لذا فإن قوات مقاومة التمرد الفعالة هي تلك القوات التي تعمل على فهم خصائص تشكيل الشرطة المحلية والتصورات الشعبية عن كل من قوات الشرطة والوحدات العسكرية، حيث أن مثل هذا الفهم والدراسة يساعدان على التأكد من أن تنفيذ هذه القوة هو تنفيذ مناسب ويعمل على دعم حكم القانون.

Learn and Adapt

1-144. An effective counterinsurgent force is a learning organization. Insurgents constantly shift between military and political phases and tactics. In addition, networked insurgents constantly exchange information about their enemy's vulnerabilities—even with insurgents in distant theaters. However, skillful counterinsurgents can adapt at least as fast as insurgents. Every unit needs to be able to make observations, draw and apply lessons, and assess results. Commanders must develop an effective system to circulate best practices throughout their command. Combatant commanders might also need to seek new laws or policies that authorize or resource necessary changes. Insurgents shift their AOs looking for weak links, so widespread competence is required throughout the counterinsurgent force.

Empower the Lowest Levels

1-145. *Mission command* is the conduct of military operations through decentralized execution based upon mission orders for effective mission accomplishment. Successful mission command results from subordinate leaders at all echelons exercising disciplined initiative within the commander's intent to accomplish missions. It requires an environment of trust and mutual understanding (FM 6-0). It is the Army's and Marine Corps' preferred method for commanding and controlling forces during all types of operations. Under mission command, commanders provide subordinates with a mission, their commander's intent, a concept of operations, and resources adequate to accomplish the mission. Higher commanders empower subordinates to make decisions within the commander's intent. They leave details of execution to their subordinates and expect them to use initiative and judgment to accomplish the mission.

1-146. Mission command is ideally suited to the mosaic nature of COIN operations. Local commanders have the best grasp of their situations. Under mission command, they are given access to or control of the resources needed to produce timely intelligence, conduct effective tactical operations, and manage IO and civil-military operations. Thus, effective COIN operations are decentralized, and higher commanders owe it to their subordinates to push as many capabilities as possible down to their level. Mission command encourages the initiative of subordinates and facilitates the learning that must occur at every level. It is a major characteristic of a COIN force that can adapt and react at least as quickly as the insurgents.

Support the Host Nation

1-147. U.S. forces committed to a COIN effort are there to assist a HN government. The long-term goal is to leave a government able to stand by itself. In the end, the host nation has to win on its own. Achieving this requires development of viable local leaders and institutions. U.S. forces and agencies can help, but HN elements must accept responsibilities to achieve real victory. While it may be easier for U.S. military units to conduct operations themselves, it is better to work to strengthen local forces and institutions and then assist them. HN governments have the final responsibility to solve their own problems. Eventually all foreign armies are seen as interlopers or occupiers; the sooner the main effort can transition to HN institutions, without unacceptable degradation, the better.

Paradoxes of Counterinsurgency Operations

1-148. The principles and imperatives discussed above reveal that COIN presents a complex and often unfamiliar set of missions and considerations. In many ways, the conduct of COIN is counterintuitive to the traditional U.S. view of war—although COIN operations have actually formed a substantial part of the U.S. military experience. Some representative paradoxes of COIN are presented here as examples of the different mindset required. These paradoxes are offered to stimulate thinking, not to limit it. The applicability of the thoughts behind the paradoxes depends on a sense of the local situation and, in particular, the state of the insurgency. For example, the admonition "Sometimes, the More Force Used, the Less Effective It Is" does not apply when the enemy is "coming over the barricades"; however, that thought is applicable when increased security is achieved in an area. In short, these paradoxes should not be reduced to a checklist; rather, they should be used with considerable thought.

التعلم والتكيّف:

١-١٤٤ إن القوة الفعالة المستخدمة في مقاومة حركة التمرد هي عبارةعن تنظيم تعليمي، حيث أن المتمردين يتحولون وينتقلون بصفة مستمرة ما بين المراحل العسكرية والسياسية والتكتيكية المختلفة، بالإضافة إلى أن المتمردين المنتشرين على شكل شبكات يعملون وباستمرار على تبادل المعلومات حول مواطن ضعف العدو حتى مع متمردين آخرين في أماكن مختلفة بعيدة وفي دول أخرى. ومع ذلك فإن مقاومة التمرد والأرهاب الماهرة يمكنها أن تتكيف على الأقل بنفس سرعة المتمردين. كل وحدة تحتاج إلى القدرة على إبداء الملاحظات، وتعلم الدروس والاستفادة منها وإفادة الآخرين، والعمل على تقييم النتائج. وعليه يتعين على القادة القيام بوضع نظام فعال يعمل على تعميم أفضل الممارسات اللازمة في قيادته، ومن ثم فإنه قد يُرغّب القادة أيضاً في البحث عن قوانين أو سياسات جديدة تسمح أو تحدد التغيرات اللازمة. وينتقل المتمردون في مناطق العمليات ويعملون على تغيير المناطق بحثاً عن روابط حتى لو كانت ضعيفة، لذا فإنه يلزم توافر كفاءات على أعلى مستوى في قوة مقاومة التمرد.

منح الصلاحيات للمستويات الدنيا:

١-١٤٥ قيادة المهمة هي سير العمليات العسكرية من خلال تنفيذ العمليات بصورة لا مركزية مبنية على أوامر المهمة من أجل إنجازها بصورة فعالة وناجحة، كما أن قيادة المهمة الناجحة تنتج عن القادة المرؤوسين في جميع الصفوف والرتب التي تمارس مبادرة منظمة طبقاً لأهداف القائد بتنفيذ المهام المسندة، كما أنها تتطلب جواً من الثقة والفهم المتبادل (٦ FM-٠), كما أن الطريقة المفضلة لدى الجيش وقوات مشاة البحرية "المارينز" هي القيادة والتحكم في القوات أثناء جميع أنواع العمليات. وفي قيادة المهمة، يقوم القادة بتزويد المرؤوسين بالمهمة اللازمة، وغرض أو هدف القائد، ومفهوم العمليات، والموارد المناسبة والكافية لتنفيذ المهمة، كما أن القيادة العليا تعمل على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين لصنع القرارات الواجبة طبقاً لأهداف القائد. كما أنهم يتركون كافة تفاصيل التنفيذ لمرؤوسيهم ويتوقعون منهم استخدام المبادرة والرأي السديد في تنفيذ المهمة.

١-١٤٦ عادةً ما تتناسب قيادة المهمة تماماً مع الطبيعة المختلطة لعمليات مقاومة التمرد، فعادةً ما يكون للقيادة المحلية استيعاب أفضل للمواقف التي تسود منطقتهم، وتحت قيادة المهمة، فإنه يمكنهم استخدام الموارد المطلوبة أو التحكم فيها من أجل القيام بالعمليات الاستخباراتية اللازمة في الوقت المناسب، والقيام بعمليات تكتيكية فعالة، والعمل على إدارة العمليات الاستخباراتية والمعلوماتية والعمليات المدنية – العسكرية، وهكذا فإن عمليات مقاومة التمرد الفعالة تصبح لا مركزية، وترجع القيادة العليا ذلك إلى القيادة الثانية لهم من أجل خفض القدرات المتوفرة بقدر المستطاع حتى مستواهم. كما تعمل قيادة المهمة على تشجيع المرؤوسين على المبادرة وتسهيل عملية التعلم التي تقع في كل مستوى ورتبة، كما أنه من الخصائص المهمة أيضاً لقوة مقاومة التمرد هي قدرتها على التكيّف والتفاعل ،على الأقل بنفس سرعة المتمردين .

تقديم الدعم إلى الدولة المضيفة:

١-١٤٧ تنتشر القوات الأمريكية المكلفة بالقيام بعملية مقاومة التمرد لمساعدة حكومة الدولة المضيفة، والهدف على الأمد الطويل هو ترك الحكومة قادرة على الصمود والبقاء، وفي نهاية الأمر فإنه على الدولة المضيفة أن تفوز وتحقق النصر بنفسها. كما أن تحقيق هذا الأمر يتطلب تنمية وتطوير قدرات القادة والمؤسسات على المستوى المحلي، ويمكن للقوات والأجهزة الأمريكية تقديم المساعدة، ولكن على جميع عناصر الدولة المضيفة تقبل المسؤوليات اللازمة لتحقيق النصر الحقيقي، وفي الوقت الذي يلزم على الوحدات العسكرية الأمريكية أن تنفذ عملياتها بنفسها، فإنه يكون من الأفضل العمل على تقوية القوات والمؤسسات، ثم العمل على مساعدتها، ويكون لحكومات الدولة المضيفة المسؤولية الأخيرة عن حل مشاكلها، وفي نهاية الأمر فإن جميع الجيوش الأجنبية تعد في نظر البعض جيوش من المتطفلين أوالمحتلين، وكلما تم نقل الجهود الرئيسية إلى مؤسسات الدولة المضيفة بسرعة، دون انحدار أو انخفاض عن المستوى المطلوب، كلما كان ذلك أفضل.

تناقضات عمليات مقاومة التمرد:

١-١٤٨ أن جميع المبادئ والتعليمات أعلاه تكشف أن مقاومة التمرد تقدم مجموعة هائلة غير متعارف عليها من المهام والاعتبارات اللازمة. وبطرق شتى، فإن سير عملية مقاومة التمرد عادةً ما يسير في طريق غير مألوف بالنسبة لوجهة النظر التقليدية الأمريكية عن الحرب – رغم أن عمليات مقاومة التمرد قد شكلت بالفعل جزءاً كبيراً من الخبرة العسكرية الأمريكية،وبعض التناقضات الواقعية عن مقاومة التمرد مبينة هنا كأمثلة عن طبيعة التفكير المختلف المطلوب، ويتم عرض هذه التناقضات من أجل إثارة التفكير وإعمالاً رياضية للعقل البشري وليس للحد منه. كما تعتمد القدرة على تطبيق هذه الأفكار بعد رؤية هذه التناقضات وعلى طبيعة الأوضاع المحلية ، ولاسيما، حالة التمرد السائدة. فعلى سبيل المثال، فإن اللوم المتعارف بعبارات "في بعض الأحيان كلما زادت القوات المستخدمة، قلت كفاءتها وفعاليتها" لا يسري عندما يكون العدو قادراً على أن "يقفز فوق المتاريس"، بينما يكون هذا النوع من التفكير قابل للتطبيق عندما يتم تكثيف رجال الأمن في منطقة ما. وملخص القول، لا ينبغي الحد من هذه التناقضات إلى حد قائمة البنود المحددة، وإنما يجدر استخدامها مع إعمال التفكير.

Sometimes, the More You Protect Your Force, the Less Secure You May Be

1-149. Ultimate success in COIN is gained by protecting the populace, not the COIN force. If military forces remain in their compounds, they lose touch with the people, appear to be running scared, and cede the initiative to the insurgents. Aggressive saturation patrolling, ambushes, and listening post operations must be conducted, risk shared with the populace, and contact maintained. The effectiveness of establishing patrol bases and operational support bases should be weighed against the effectiveness of using larger unit bases. (FM 90-8 discusses saturation patrolling and operational support bases.) These practices ensure access to the intelligence needed to drive operations. Following them reinforces the connections with the populace that help establish real legitimacy.

Sometimes, the More Force Is Used, the Less Effective It Is

1-150. Any use of force produces many effects, not all of which can be foreseen. The more force applied, the greater the chance of collateral damage and mistakes. Using substantial force also increases the opportunity for insurgent propaganda to portray lethal military activities as brutal. In contrast, using force precisely and discriminately strengthens the rule of law that needs to be established. As noted above, the key for counterinsurgents is knowing when more force is needed—and when it might be counterproductive. This judgment involves constant assessment of the security situation and a sense of timing regarding insurgents' actions.

The More Successful the Counterinsurgency Is, the Less Force Can Be Used and the More Risk Must Be Accepted

1-151. This paradox is really a corollary to the previous one. As the level of insurgent violence drops, the requirements of international law and the expectations of the populace lead to a reduction in direct military actions by counterinsurgents. More reliance is placed on police work, rules of engagement may be tightened, and troops may have to exercise increased restraint. Soldiers and Marines may also have to accept more risk to maintain involvement with the people.

Sometimes Doing Nothing Is the Best Reaction

1-152. Often insurgents carry out a terrorist act or guerrilla raid with the primary purpose of enticing counterinsurgents to overreact, or at least to react in a way that insurgents can exploit—for example, opening fire on a crowd or executing a clearing operation that creates more enemies than it takes off the streets. If an assessment of the effects of a course of action determines that more negative than positive effects may result, an alternative should be considered—potentially including not acting.

Some of the Best Weapons for Counterinsurgents Do Not Shoot

1-153. Counterinsurgents often achieve the most meaningful success in garnering public support and legitimacy for the HN government with activities that do not involve killing insurgents (though, again, killing clearly will often be necessary). Arguably, the decisive battle is for the people's minds; hence synchronizing IO with efforts along the other LLOs is critical. Every action, including uses of force, must be "wrapped in a bodyguard of information." While security is essential to setting the stage for overall progress, lasting victory comes from a vibrant economy, political participation, and restored hope. Particularly after security has been achieved, dollars and ballots will have more important effects than bombs and bullets. This is a time when "money is ammunition." Depending on the state of the insurgency, therefore, Soldiers and Marines should prepare to execute many nonmilitary missions to support COIN efforts. Everyone has a role in nation building, not just Department of State and civil affairs personnel.

The Host Nation Doing Something Tolerably Is Normally Better than Us Doing It Well

1-154. It is just as important to consider who performs an operation as to assess how well it is done. Where the United States is supporting a host nation, long-term success requires establishing viable HN leaders and institutions that can carry on without significant U.S. support. The longer that process takes, the more U.S. public support will wane and the more the local populace will question the legitimacy of

أحياناً ، قد تصبحُ أقل أمنا كلما بالغت في حماية قواتك:

١-١٤٩ يتم تحقيق النجاح الكبير في عمليات مقاومة التمرد بحماية الشعب وليس بقوة مقاومة التمرد ، أما في حالة بقاء القوات العسكرية في معاقلها، فإنها تفقد الاتصال والأرتباط المعنوي بالشعب، وتظهر القوات مرتاعة وملتاعة من جراء ذلك وتتنازل عن المبادرة إلى المتمردين، كما يتعين القيام بعمليات هجومية نشطة ودوريات مكثفة، وكمائن، ومشاركة الشعب المخاطر وكما كانت العمليات التي لاقت نجاحاً فيما سبق، كما يتعين الحفاظ على الاتصال بالمواطنين ، كما يتعين قياس كفاءة وفعالية إقامة قواعد هجومية مُركزة ودوريات أمن وقواعد دعم عملياتي مقابل فعالية استخدام قواعد واحدات أكبر. (يناقش دليل الميدان FM 90-8 دوريات الهجوم المكثفة وقواعد الدعم العملياتي)، جميع هذه الممارسات تعمل على تأكيد امكانية استخدام القدرات الاستخباراتية اللازمة لدفع العمليات المبذولة، فيما بعد يتم تدعيم الروابط والاتصالات مع الجمهور والتي تساعد على إقامة شرعية حقيقية.

وأحيانا ، كلما زادت القوات المستخدمة كلما قلت فعاليتها:

١-١٥٠ إن أي استخدام للقوة يؤدي إلى نتائج أخرى عديدة، ولا يمكن التنبؤ بها جميعا، فكلما زادت أعداد القوات المستخدمة، زادت فرص الأضرار والأخطاء الواقعة. كما أن استخدام قوات ضخمة يتيح للمتمردين أيضاً الفرصة لرسم الدعاية اللازمة التي تجسد الأنشطة العسكرية المميتة والخطيرة والوحشية، وعلى النقيض تماماً، فإن استخدام القوة على نحو دقيق وبتمييز يعمل على تقوية وتدعيم حكم القانون الذي يلزم ترسيخ قواعده، وكما هو واضح أعلاه، فإن مفتاح العمل هو معرفة متى يلزم استخدام مزيد من القوات – ومتى قد تكون تلك الزيادة أمر غير مرغوب فيه وقد يؤتي بنتائج عكسية. وهذا الرأي يشمل إجراء التقييم بصفة ثابتة مستمرةعن الموقف الأمني والبعد الزمني اللازم فيما يتعلق بتحركات المتمردين.

كلما زاد نجاح مقاومة التمرد، كلما قلت القوة التي يمكن استخدامها ،ولابد من تقبل المزيد من المخاطر:

١-١٥١ هذا النوع من التناقضات يعد جزءاً مكملاً للسابق، فكلما انخفض مستوى أعمال العنف المرتكبه من قبل المتمردين، تؤدي متطلبات القانون الدولي والتوقعات الخاصة بالمواطنين إلى انحسار في موجة التحركات العسكرية المباشرة من جانب قوات مقاومة التمرد ، وكلما زاد الاعتماد على الشرطة، كلما تم التشديد على قواعد الاشتباك، وقد تضطر هذه القوات إلى ممارسة المزيد من القمع، وقد يلجأ الجنود ومشاة البحرية أيضاً إلى قبول المزيد من المخاطر من أجل البقاء على اتصال بعامة الناس لتوفير الحماية اللازمة لهم.

في بعض الأحيان عدم القيام بشيء هو أفضل رد فعل:

١-١٥٢ غالباً ما يقوم المتمردون بتنفيذ أعمال إرهابية أو عمليات حرب عصابات بغرض إغواء أو حث قوات مقاومة التمرد على الأفراط في أستخدام القوة، أو على الأقل من أجل الرد بالطريقة التي يمكن للمتمردين استغلالها – على سبيل المثال، فتح النيران على زحام أو تنفيذ عملية تطهير وتصفية التي تعمل على خلق مزيد من العداء التظاهر في الشوارع ضد القوة الحامية . وإذا ما تقرر ،بناء على تقييم آثار مسار عمل معين ، بأن أثاره قد تنجم عن سلبية أكثر من الإيجابية، عندئذٍ يتعين دراسة البديل على الفور وتغيير طريقة الرد .

بعض أسلحة مقاومة التمرد المفضلة عدم إطلاق النار:

١-١٥٣ غالباً ما تحقق قوات مقاومة التمرد نجاحاً منقطع النظير في كسب التأييد الشعبي والشرعية لحكومة الدولة المضيفة عندما لا تتضمن عملياتها أعمال المتمردين القتل للمتمردين (رغم أن القتل قد يكون ضرورياً في معظم الأوقات). والمثير للحيرة، إن المعركة الحاسمة التي نخوضها هي كسب الجماهير الشعبية والوصول أليها ومن ثم تزويد العمليات الاستخباراتية بالمجهودات مع عمليات الخطوط المنطقية يعد أمراً في غاية الأهمية ، من ثم فإن كل تحرك، بما في ذلك استخدام القوة، "ينبغي أن يحاط بمجموعة حرس على شكل مخابرات". في الوقت الذي يكون فيه الأمن أمراً ضرورياً من أجل تمهيد مسرح الأحداث من أجل القيام بإحراز تقدم كلي، كما إن النصر الدائم يأتي من الاقتصاد النشط، والمشاركة السياسية، وإحياء الأمل. ولتحقيق النظام الأمني المنشود على الوجه المطلوب، يكون للمال وصندوق الانتخاب غاية الأهمية بل هما أهم من أصوات القنابل والرصاص. وحان الآن الوقت الذي يمكن أن نقول فيه أن "المال هو الذخيرة". وحسب حالة التمرد، بالتالي ينبغي على الجنود ومشاة البحرية الاستعداد والتحضير لتنفيذ الكثير من المهام غير العسكرية من أجل دعم جهود مقاومة التمرد. فلكل واحد مهام ودور في بناء الدولة، وليس فقط فرق العمل بوزارة الدفاع والشؤون المدنية.

الدولة المضيفة التي تقوم بالعمل الجيد أهم من قيامنا بها بصورة أفضل:

١-١٥٤ من المهم أن ندرس من يقوم بتنفيذ العملية من أجل تقييم كيفية القيام بها بصورة جيدة، وحينما تقوم الولايات المتحدة بدعم الدولة المضيفة، فإن النجاح على الأمد الطويل يتطلب إقامة قادة ومؤسسات دولة مضيفة ناجحة تستطيع المواصلة دون دعم كبير من الولايات المتحدة الأمريكية، وكلما طالت هذه الإجراءات، تضاءل حجم الدعم العام الذي تحظى به الولايات

their own forces and government. General Creighton Abrams, the U.S. commander in Vietnam in 1971, recognized this fact when he said, "There's very clear evidence,…in some things, that we helped too much. And we *retarded* the Vietnamese by doing it.…*We* can't run this thing.…*They've* got to run it. The nearer we get to that the better off *they* are and the better off *we* are." T.E. Lawrence made a similar observation while leading the Arab Revolt against the Ottoman Empire in 1917: "Do not try to do too much with your own hands. Better the Arabs do it tolerably than that you do it perfectly. It is their war, and you are to help them, not to win it for them." However, a key word in Lawrence's advice is "tolerably." If the host nation cannot perform tolerably, counterinsurgents supporting it may have to act. Experience, knowledge of the AO, and cultural sensitivity are essential to deciding when such action is necessary.

If a Tactic Works this Week, It Might Not Work Next Week; If It Works in this Province, It Might Not Work in the Next

1-155. Competent insurgents are adaptive. They are often part of a widespread network that communicates constantly and instantly. Insurgents quickly adjust to successful COIN practices and rapidly disseminate information throughout the insurgency. Indeed, the more effective a COIN tactic is, the faster it may become out of date because insurgents have a greater need to counter it. Effective leaders at all levels avoid complacency and are at least as adaptive as their enemies. There is no "silver bullet" set of COIN procedures. Constantly developing new practices is essential.

Tactical Success Guarantees Nothing

1-156. As important as they are in achieving security, military actions by themselves cannot achieve success in COIN. Insurgents that never defeat counterinsurgents in combat still may achieve their strategic objectives. Tactical actions thus must be linked not only to strategic and operational military objectives but also to the host nation's essential political goals. Without those connections, lives and resources may be wasted for no real gain.

Many Important Decisions Are Not Made by Generals

1-157. Successful COIN operations require competence and judgment by Soldiers and Marines at all levels. Indeed, young leaders—so-called "strategic corporals"—often make decisions at the tactical level that have strategic consequences. Senior leaders set the proper direction and climate with thorough training and clear guidance; then they trust their subordinates to do the right thing. Preparation for tactical-level leaders requires more than just mastering Service doctrine; they must also be trained and educated to adapt to their local situations, understand the legal and ethical implications of their actions, and exercise initiative and sound judgment in accordance with their senior commanders' intent.

Successful and Unsuccessful Counterinsurgency Practices

1-158. Table 1-1 lists some practices that have contributed significantly to success or failure in past counterinsurgencies.

SUMMARY

1-159. COIN is an extremely complex form of warfare. At its core, COIN is a struggle for the population's support. The protection, welfare, and support of the people are vital to success. Gaining and maintaining that support is a formidable challenge. Achieving these aims requires synchronizing the efforts of many nonmilitary and HN agencies in a comprehensive approach.

1-160. Designing operations that achieve the desired end state requires counterinsurgents to understand the culture and the problems they face. Both insurgents and counterinsurgents are fighting for the support of the populace. However, insurgents are constrained by neither the law of war nor the bounds of human decency as Western nations understand them. In fact, some insurgents are willing to commit suicide and kill innocent civilians in carrying out their operations—and deem this a legitimate option. They also will do anything to preserve their greatest advantage, the ability to hide among the people. These amoral and

المتحدة الأمريكية، وزاد شك الشعب في الداخل في شرعية قواتهم وحكومتهم، فالجنرال كرايتون إبرامز، القائد الأمريكي في فيتنام عام ١٩٧١ أدرك هذه الحقيقة عندما قال "هناك دليل واضح تماماً ... في بعض الأشياء التي قمنا فيها بالمساعدة على نحو كبير، وبقيامنا بهذا تأخر الفيتناميين... لايمكننا إدارة هذا الشئ ... عليهم إدارته بأنفسهم. وكلما اقتربنا من ذلك، تحسن مستواهم وتحسن مستوانا نحن أيضاً." كما أبدى تي.إي. لورانس ملاحظة مماثلة أثناء قيادته للتمرد العربي ضد الإمبراطورية العثمانية خلال عام ١٩١٧: وقال "لا تحاول أن تقوم بالكثير بيديك، الأفضل أن يقوم بها العرب والسماح لهم من أن تقوم بها على نحو تام، إنها حربهم وما عليك سوى أن تقدم لهم المساعدة، ولا تفوز بها من أجلهم". ومع ذلك فإن أهم كلمة في حديث لورانس هي "السماح". إذا لم تقم الدولة المضيفة بالأداء بصورة سمحة، فعلى قوات مقاومة التمرد التي تدعمها أن تتصرف، فالخبرة والمعرفة بنطاق عمل منطقة العمليات والحساسية الثقافية المحيطة تعد أمراً في غاية الأهمية من أجل تقرير وقت هذا التحرك الضروري.

قد ينجح عمل معين هذا الأسبوع، وقد لا ينجح في الأسبوع المقبل؛ وإذا نجحَ مشروع في منطقة معينة،فأن ذلك لايعني نجاحاً في كل منطقة :

١-١٥٥ المتمردون المتمرسون لديهم دون شك القدرة الكبيرة على التكيّف، وغالباً ما يكونوا جزء من شبكة واسعة النطاق تعمل على الاتصال بصفة مستمرة وبسرعة، ومن ثم فإن المتمردون يتكيفون سريعاً مع الممارسات الناجحة لمقاومة التمرد وسرعان ما تنشر المعلومات بين كوادر حركة التمرد. في واقع الأمر كلما زاد فعالية العمل الذي تستخدمه قوات مقاومة التمرد، أصبحت عرضة أكثر للقدم نظراً لأن المتمردين لديهم الحاجة الملحة لتشويهه وتقديم الأفضل. إن القادة الفعالين على كل المستويات هم أولائك الذين يتجنبون الخنوع والرضا وسرعان ما يتكيفوا بتكيّف أعدائهم، كما أنه لا يوجد حل أو توجد طريقة واحدة لإجراءات مقاومة التمرد، فتطوير وتنمية ممارسات جديدة هو أمرفي غاية الأهمية.

النجاح التكتيكي لا يضمن شيئاً:

١-١٥٦ نظراً لأهميتها في تحقيق النظام الأمني المطلوب، فإن التحركات العسكرية لا تستطيع من تلقاء نفسها تحقيق النجاح في عمليات مقاومة التمرد، والمتمردون الذين لايمكنهم الفوز على القوى المقاومة لحركة التمرد أثناء القتال قد يحققون أهدافهم الاستراتيجية العامة، ولذلك فإنه ينبغي ربط هذه الحركات التكتيكية ليس فقط بتلك الأهداف الاستراتيجية والعملياتية العسكرية بل أيضاً بالأهداف السياسية الضرورية للدولة المضيفة، وبدون هذه الروابط والاتصالات، قد تضيع الأرواح والموارد تماماً.

بعض القرارات الهامة لا يصنعها الضباط الكبار:

١-١٥٧ تتطلب عمليات مقاومة التمرد الناجحة إلى كفاءة وحسن التدبير من جانب الجنود ومشاة البحرية في جميع المستويات. إن القادة الصغار، ويطلق على كل منهم "العريف الاستراتيجي" – غالباً ما يتخذ ون قرارات على المستوى التكتيكي ويكون لها آثار استراتيجية، أما القادة الكبار، فإنهم يقومون برسم الاتجاه والخطوط العامة والمناخ من خلال دليل شامل للتدريب؛ ثم عليهم أن يثقوا في أداء المرؤوسين من أجل القيام بالأعمال الصحيحة، إن إعداد القادة على المستوى التكتيكي يتطلب أكثر من احتراف واتقان للمبادئ؛ كما ينبغي تدريبهم وتقديم الإرشادات اللازمة إليهم من أجل التكيف على المواقف المحلية الخاصة بهم، ولفهم التبعات والآثار القانونية والأخلاقية التي تنجم عن تصرفاتهم والقيام بالمبادرة واستخدام الحكم الرشيد طبقاً للأهداف الخاصة بقادتهم الكبار.

الممارسات الناجحة والفاشلة لعمليات مقاومة التمرد:

١-١٥٨ الجدول رقم ١-١ أدناه يوضح بعض الممارسات التي ساهمت وبصورة كبيرة في نجاح أو فشل عمليات مقاومة التمرد السابقة.

الخلاصة:

١-١٥٩ إن مقاومة التمرد تعد شكلاً من أشكال الحروب المعقدة، فهي في الأساس صراع دائم للحصول على دعم السكان . وإن حماية ورفاهية ودعم علمة السكان أمر في غاية الأهمية لتحقيق النجاح المطلوب، كما أن الحصول على الدعم والاحتفاظ بهذا الدعم يعد تحدياً شاقاً، فتحقيق جميع هذه الأهداف يتطلب توحيد كافة الجهود بين الجهات والأجهزة غير العسكرية والأجهزة الموجودة بالدولة المضيفة للسيرفي نفس الاتجاه العام .

١-١٦٠ تصميم العمليات التي تعمل على تحقيق الأهداف المرغوبة يتطلب من الجهات القائمة على مقاومة التمرد ضرورة فهم الأبعاد الثقافية والأجتماعية والمشكلات التي يواجهونها، فكلا الطرفين؛ المتمردون والجهات التي تعمل على مقاومتهم يقاتلون ويتصارعون من أجل الحصول على دعم الشعب. ومع ذلك فإن المتمردين لا يمكن إخضاعهم للسيطرة وألزامهم بقوانين الحرب أو ألزامهم بالحدود المتعارف عليها و حقوق الإنسان كما أدركت ذلك الدول الغربية. في واقع الأمر، بعض المتمردين

often barbaric enemies survive by their wits, constantly adapting to the situation. Defeating them requires counterinsurgents to develop the ability to learn and adapt rapidly and continuously. This manual emphasizes this "Learn and Adapt" imperative as it discusses ways to gain and maintain the support of the people.

1-161. Popular support allows counterinsurgents to develop the intelligence necessary to identify and defeat insurgents. Designing and executing a comprehensive campaign to secure the populace and then gain its support requires carefully coordinating actions along several LLOs over time to produce success. One of these LLOs is developing HN security forces that can assume primary responsibility for combating the insurgency. COIN operations also place distinct burdens on leaders and logisticians. All of these aspects of COIN are described and analyzed in the chapters that follow.

Table 1-1. Successful and unsuccessful counterinsurgency operational practices

Successful practices	*Unsuccessful practices*
• Emphasize intelligence. • Focus on the population, its needs, and its security. • Establish and expand secure areas. • Isolate insurgents from the populace (population control). • Conduct effective, pervasive, and continuous information operations. • Provide amnesty and rehabilitation for those willing to support the new government. • Place host-nation police in the lead with military support as soon as the security situation permits. • Expand and diversify the host-nation police force. • Train military forces to conduct counterinsurgency operations. • Embed quality advisors and special forces with host-nation forces. • Deny sanctuary to insurgents. • Encourage strong political and military cooperation and information sharing. • Secure host-nation borders. • Protect key infrastructure.	• Overemphasize killing and capturing the enemy rather than securing and engaging the populace. • Conduct large-scale operations as the norm. • Concentrate military forces in large bases for protection. • Focus special forces primarily on raiding. • Place low priority on assigning quality advisors to host-nation forces. • Build and train host-nation security forces in the U.S. military's image. • Ignore peacetime government processes, including legal procedures. • Allow open borders, airspace, and coastlines.

يبدون الاستعداد لارتكاب الهجمات الانتحارية وقتل الأبرياء من المدنيين أثناء تنفيذ عملياتهم، ويعتبرون هذا الأمر خياراً شرعياً. كما أنهم مستعدون للقيام بأي شيء من أجل الحفاظ على المزايا الكبيرة التي تُرجح كفتهم الخاصة بهم وعلى القدرة في الاختفاء بين عامة الشعب، وهذا ليس من الأخلاق في شيء على الإطلاق، حيث أنهم بذلك يعيشون بتصرفاتهم الخبيثة من خلال التكيف مع المواقف المختلفة بهذا الأسلوب. ولهذا فإن التغلب عليهم يتطلب من الجهات القائمة بمقاومة التمرد بتطوير القدرات اللازمة على التعلم والتكيف بصورة سريعة ومستمرة. إن هذا الدليل يؤكد على ضرورة "التعلم والتكيّف" حيث أنه يناقش السبل المختلفة لاكتساب دعم وتأييد الشعب والحفاظ عليه.

١-١٦١ إن الدعم الشعبي يسمح لقوات مقاومة التمرد بتطوير جهاز مخابرات لازم لها من أجل تحديد وهزيمة المتمردين، إن تصميم وتنفيذ أي حملة شاملة من أجل أمانية الشعب و الحصول على دعمه يتطلب تنسيق التحركات المختلفة بكل حرص مع تخفيض مستوى العمليات القتالية LLO بمرور الزمن من أجل تحقيق النجاح. وتجدر الإشارة هنا أن أحد أهم الأعمال في تخفيض مستوى العمليات القتالية LLOs يتمثل في تطوير قوات الأمن التابعة للدولة المضيفة والتي تستطيع الاضطلاع بالمهام والمسؤوليات الرئيسية من أجل مقاومة التمرد. كما أن عمليات مقاومة التمرد تضع عبئاً كبيراً على القادة والعاملين بالنواحي اللوجيستية المختلفة.

أن جميع هذه النواحي الخاصة بمقاومة التمرد سيتم وصفها وتحليلها بالتفصيل في الفصول القادمة.

الجدول رقم ١-١ : الممارسات الناجحة و الفاشلة لعمليات مقاومة التمرد

الممارسات الناجحة	*الممارسات و الفاشلة*
• التأكيد على عمل الاستخبارات • التأكيد على عمل الاستخبارات • التركيز على حاجات الشعب وأمنه • إقامة وتوسيع المناطق آلآمنة • عزل المتمردين عن الشعب • القيام بعمليات استخباراتية فعالة، ومنتشرة، ومتواصلة • تقديم العفو والمصالحة وإعادة التأهيل لأولئك الراغبين في دعم الحكومة الجديدة • توزيع قوات شرطة الدولة المضيفة في المقدمة مع الدعم العسكري بمجرد أن يسمح الموقف الأمني بذلك • توسيع ومد قوات الشرطة الخاصة بالدولة المضيفة • تدريب القوات العسكرية على القيام بعمليات المقاومة • الاستعانة بمستشارين وقوات خاصة على أعلى مستوى ليكونوا بمعية وحدات الجيش الوطنية • منع حصول المتمردين على ملاجئ خاصة • تشجيع التعاون السياسي والعسكري القوي والمشاركة في المعلومات • تأمين الحدود الخاصة بالدولة المضيفة • حماية البنية التحتية	• الإفراط في التأكيد على قتل وأسر قوى التمرد المعادية بدلاً من تأمين مايرتأيه الشعب عن هذه الأعمال. • القيام بعمليات واسعة النطاق كعمل عادي أوطبيعي • توزيع قوات عسكرية كبيرة الحجم في قواعد عسكرية لتوفير الحماية للسكان • التركيز على القوات الخاص بصفة رئيسية في شن الحملات • تكليف كبار المستشارين على القوات الخاصة بالدولة المضيفة يأتي في آخر الأولويات • بناء وتدريب قوات الأمن الخاصة بالدولة المضيفة على نمط العسكرية الأمريكية. • تجاهل أعمال الحكومة في وقت السلم، بما في ذلك الإجراءات والتدابير القانونية • السماح بفتح الحدود الأرضية والجوية والساحلية

This page intentionally left blank.

تركت هذه الصفحة فارغة عن عمد.

Chapter 2

Unity of Effort: Integrating Civilian and Military Activities

Essential though it is, the military action is secondary to the political one, its primary purpose being to afford the political power enough freedom to work safely with the population.

David Galula, *Counterinsurgency Warfare*, 1964[1]

This chapter begins with the principles involved in integrating the activities of military and civilian organizations during counterinsurgency operations. It then describes the categories of organizations usually involved. After that, it discusses assignment of responsibilities and mechanisms used to integrate civilian and military activities. It concludes by listing information commanders need to know about civilian agencies operating in their area of operations.

INTEGRATION

2-1. Military efforts are necessary and important to counterinsurgency (COIN) efforts, but they are only effective when integrated into a comprehensive strategy employing all instruments of national power. A successful COIN operation meets the contested population's needs to the extent needed to win popular support while protecting the population from the insurgents. Effective COIN operations ultimately eliminate insurgents or render them irrelevant. Success requires military forces engaged in COIN operations to—

- Know the roles and capabilities of U.S., intergovernmental, and host-nation (HN) partners.
- Include other participants, including HN partners, in planning at every level.
- Support civilian efforts, including those of nongovernmental organizations (NGOs) and intergovernmental organizations (IGOs).
- As necessary, conduct or participate in political, social, informational, and economic programs.

2-2. The integration of civilian and military efforts is crucial to successful COIN operations. All efforts focus on supporting the local populace and HN government. Political, social, and economic programs are usually more valuable than conventional military operations in addressing the root causes of conflict and undermining an insurgency. COIN participants come from many backgrounds. They may include military personnel, diplomats, police, politicians, humanitarian aid workers, contractors, and local leaders. All must make decisions and solve problems in a complex and extremely challenging environment.

2-3. Controlling the level of violence is a key aspect of the struggle. A high level of violence often benefits insurgents. The societal insecurity that violence brings discourages or precludes nonmilitary organizations, particularly external agencies, from helping the local populace. A more benign security environment allows civilian agencies greater opportunity to provide their resources and expertise. It thereby relieves military forces of this burden.

2-4. An essential COIN task for military forces is fighting insurgents; however, these forces can and should use their capabilities to meet the local populace's fundamental needs as well. Regaining the populace's active and continued support for the HN government is essential to deprive an insurgency of its power and appeal. The military forces' primary function in COIN is protecting that populace. However,

[1] © 1964 by Frederick A. Praeger, Inc. Reproduced with permission of Greenwood Publishing Group, Inc., Westport, CT.

الفصل الثاني

وحدة الجهد: تكامل الفعاليـات المدنية والعسكرية

رغم أن الأعمال العسكرية تعتبر عنصرًا أساسياً في الحرب إلا أنها تأتي بعد العنصر السياسي. والغاية الأساسية من تلك الأعمال هي تأمين ما يكفي من الحرية الى السلطة السياسية للعمل بأمان مع السكان."

دفيد جالولا، حرب مقاومة التمرد، ١٩٦٤١

يبدأ هذا الفصل بالأسس المستخدمة في تكامل فعاليـات المؤسسات المدنية والعسكرية خلال عمليات مقاومة التمرد، ثم يتم بيان تصنيف المؤسسات التي تُستخدم عادةً، بعدهـا يناقش تخصيص المسؤوليات والآليات المستخدمة في تكامل الفعاليـات المدنية والعسكرية، ويختتم الفصل ببيان المعلومات التي يحتاج القادة العسكريين إلى معرفتها عن الأجهزة المدنية العاملة في منطقة العمليات التابعة لهم.

التكامل

إن الجهود العسكرية ضرورية وهامة بالنسبة لجهود عمليات مقاومة التمرد، ولكنها تكون فعالـة فقط عندما تتكامل في استراتيجية شاملة تستخدم جميع عناصر القوى الوطنية. ويجب أن تلبي أعمال مقاومة التمرد الناجحة الاحتياجات المتعارضة لعامـة الشعب بالدرجة المطلوبة لكسب التأييد الشعبي عند القيام بحماية السكان من المتمردين. فعمليات مقاومة التمرد الفعالة تؤدي في نهاية الأمر إلى القضاء على المتمردين أو جعلهم بلا فاعلية. ويتطلب نجاح هـذه العمليـات من قـوات مقاومة التمرد ما يلـي:

- معرفة دور وإمكانات الولايات المتحدة والحكومات المعنية المختلفة وشركاء الدولة المضيفة.
- ضم مشاركين آخرين بما فيهم شركاء الدولة المضيفة في عملية التخطيط على كل المستويات.
- دعم الجهود المدنية، وبضمنها جهود المنظمات الحكوميـة وغير الحكومية.
- إدارة البرامج السياسية والاجتماعية والمعلوماتية والاقتصادية، أو المشاركة فيها، حسب ما يقتضـي الأمـر.

٢-٢ يعـد تكامل الجهود المدنية والعسكرية أمراً حاسماً لعمليات مقاومة التمرد الناجحة، فكل الجهود تركز على دعم السكان المحليين وحكومة الدولة المضيفة، وعادة ما تكون البرامج السياسية والاجتماعية والاقتصادية أكثر فائدة من العمليات العسكرية التقليدية في تعيين الأسباب الجذرية للنزاع والقضاء على التمرد. إن الأطراف المشاركة في أعمال مقاومة التمرد تأتي من خلفيات وبيئات عديدة، يمكن أن تشمل عسكريين ودبلوماسيين وشرطة وسياسيين وعاملين في المعونة الإنسانية ومقاولين وزعماء محليين. ويجب على جميع هذه الأطراف إتخاذ القرارات وحل المشاكل في بيئة معقدة بالغة التحدي.

٢-٣ إن السيطرة على مستوى العنف هو عنصر أساسي في الصراع، وقد ينفع مستوى العنف العالي المتمردين في معظم الأحيان. لأن انعدام الأمن الاجتماعي الذي يجلبه العنف يمنع أو يعيق المنظمات غير العسكرية وخاصة الوكالات الخارجية، من معاونة السكان، فالبيئة الأمنية الأكثر اعتدالا تمنح الهيئات المدنية فرصة أكبر لتقديم مواردهـا وخبراتهـا، ممـا يخفف عن القوات العسكرية هـذا العبيء.

٢-٤ يعتبـر قتال المتمردين من المهام الأساسية للقوات العسكرية في مقاومة التمرد، إلا أن هذه القوات يمكنها أيضا، بل ويتوجب عليها استخدام إمكانياتها في تلبية الاحتياجات الأساسية للسكان. وتعتبر إستعادة تأييد المواطنين الفعـال والمتواصل لحكومة الدولة المضيفة أمراً أساسياً من أجل حرمان التمرد من نفوذه وجاذبيته. كمـا تعتبر الوظيفة الأولية للقوات العسكرية في مقاومة التمرد هي حماية الشـعب. إلا أن استخدام القوة العسكرية لا يعتبـر الطريق الوحيد للأمن ودحر المتمردين، فالاستخدام المفرط للقوة العسكرية يمكن أن يؤدي في أحيان كثيرة إلى الإضرار بأهداف السياسة على حساب تحقيق الغايات السياسية المهمـة التي تحدد مدى النجاح. بذلك يضع هذا المأزق أهمية كبيرة جداً على التطبيق المخطط مسبقاً للقوة.

©١ ١٩٦٤ بواسطة شركة فريدريك أ. بريجار،أعيد إنتاجه بموافقة شركة جرين وود ببليشنج جروب، ويست بورت، كونكتيكت.

employing military force is not the only way to provide civil security or defeat insurgents. Indeed, excessive use of military force can frequently undermine policy objectives at the expense of achieving the overarching political goals that define success. This dilemma places tremendous importance on the measured application of force.

2-5. Durable policy success requires balancing the measured use of force with an emphasis on nonmilitary programs. Political, social, and economic programs are most commonly and appropriately associated with civilian organizations and expertise; however, effective implementation of these programs is more important than who performs the tasks. If adequate civilian capacity is not available, military forces fill the gap. COIN programs for political, social, and economic well-being are essential to developing the local capacity that commands popular support when accurately perceived. COIN is also a battle of ideas. Insurgents seek to further their cause by creating misperceptions of COIN efforts. Comprehensive information programs are necessary to amplify the messages of positive deeds and to counter insurgent propaganda.

2-6. COIN is fought among the populace. Counterinsurgents take upon themselves responsibility for the people's well-being in all its manifestations. These include the following:

- Security from insurgent intimidation and coercion, as well as from nonpolitical violence and crime.
- Provision for basic economic needs.
- Provision of essential services, such as water, electricity, sanitation, and medical care.
- Sustainment of key social and cultural institutions.
- Other aspects that contribute to a society's basic quality of life.

Effective COIN programs address all aspects of the local populace's concerns in a unified fashion. Insurgents succeed by maintaining turbulence and highlighting local grievances the COIN effort fails to address. COIN forces succeed by eliminating turbulence and helping the host nation meet the populace's basic needs.

2-7. When the United States commits to helping a host nation defeat an insurgency, success requires applying the instruments of national power along multiple lines of operations. (Normally, these are logical lines of operations [LLOs], as described in chapter 5.) Since efforts along one LLO often affect progress in others, uncoordinated actions are frequently counterproductive.

2-8. LLOs in COIN focus primarily on the populace. Each line depends on the others. The interdependence of the lines is total: if one fails, the mission fails. Many LLOs require applying capabilities usually resident in civilian organizations, such as—

- U.S. government agencies other than the Department of Defense (DOD).
- Other nations' defense and nondefense agencies and ministries.
- IGOs, such as the United Nations and its subordinate organizations.
- NGOs.
- Private corporations.
- Other organizations that wield diplomatic, informational, and economic power.

These civilian organizations bring expertise that complements that of military forces. At the same time, civilian capabilities cannot be employed effectively without the security that military forces provide. Effective COIN leaders understand the interdependent relationship of all participants, military and civilian. COIN leaders orchestrate their efforts to achieve unity of effort and coherent results.

UNITY OF COMMAND

2-9. Unity of command is the preferred doctrinal method for achieving unity of effort by military forces. Where possible, COIN leaders achieve unity of command by establishing and maintaining the formal command or support relationships discussed in FM 3-0. Unity of command should extend to all military forces supporting a host nation. The ultimate objective of these arrangements is for military forces, police, and other security forces to establish effective control while attaining a monopoly on the legitimate use of violence within the society. Command and control of all U.S. Government organizations engaged in a COIN mission should be exercised by a single leader through a formal command and control system. (FM 6-0, chapter 5, discusses a commander's command and control system.)

٢-٥ يتطلب نجاح السياسة الصلبة موازنة استخدام القوة المدروسة، مع التركيز على البرامج غير العسكرية. إن البرامج السياسية والاجتماعية والاقتصادية، مرتبطة بصورة ملائمة عموماً بالمنظمات المدنية والخبرة، إلا أن التطبيق الفعال لهذه البرامج يعتبر أكثر أهمية من الذين يؤدون هذه المهمة بقدرة ونجاح. فإذا كانت السلطة المدنية المناسبة غير متاحة تقوم حينئذٍ القوات العسكرية بملىء الفراغ. وتعتبر برامج مقاومة التمرد من أجل تحقيق المصالح السياسية والاجتماعية والاقتصادية أساسية جداً وتتحكم في زيادة التأييد الشعبي للسلطة المحلية عند إدراكه بالشكل الصحيح، فمقاومة التمرد هي أيضا معركة أفكار، حيث يسعى المتمردون إلى تقوية أواصر قضيتهم عن طريق تكوين مشاعر سيئة تجاه جهود مقاومة التمرد. لذا يكون من الضروري وجود برامج معلومات شاملة من أجل تضخيم الرسائل الخاصة بالأعمال الايجابية والتصدي لدعايات المتمردين.

٢-٦ إن ميدان القتال لمقاومة التمرد يكون بين عامة الشعب، فإدارة مقاومة التمرد تأخذ على عاتقها تحسين معيشة الناس بكل تفاصيلها، وتشمل ما يلي:

- إدامة أمن المواطنين من الخوف والإجبار والقهر الذي تسببه أعمال المتمردين، من الجريمة والعنف الغير سياسي.
- تأمين الاحتياجات الاقتصادية الأساسية.
- تأمين الخدمات الضرورية، مثل المياه والكهرباء والرعاية الطبية والصرف الصحي.
- الحفاظ على المؤسسات الإجتماعية والثقافية الرئيسية وتطويرها.
- تسهيل ورعاية الأمور الأخرى التي تسهم في تحسين مستوى المعيشة الأساسي في المجتمع.

تتناول البرامج الفعالة لمقاومة التمرد جميع أوجه اهتمام السكان المحليين بشكل موحد، إن نجاح المتمردين يأتي بالإبقاء على الاضطراب وتأجيجه وإبراز المظالم المحلية التي فشلت قوات مقاومة التمرد في معالجتها، أما قوات مقاومة التمرد فإن نجاحها هو القضاء على الاضطراب ومعاونة الدولة المضيفة على تلبية الاحتياجات الأساسية لأفراد الشعب.

٢-٧ إن نجاح تعهد الولايات المتحدة في مساعدة الدولة المضيفة على هزيمة التمرد يتطلب تطبيق وسائل القوة الوطنية على طول الخطوط المتعددة للعمليات القتالية (عادة تكون تلك هي الخطوط المنطقية للعمليات، كما هو مشروح في الفصل الخامس). حيث أن الجهود على أي خط منها غالباً ما تؤثر على الخطوط الأخرى، فالأعمال غير المنسقة كثيراً ما تكون غير منتجة.

٢-٨ تركز الخطوط المنطقية لعمليات مقاومة التمرد أساساً على الشعب، فكل خط منها يعتمد على الخطوط الأخرى، ويكون ذلك الإعتماد المتبادل كلياً، بحيث أنه إذا ما فشل أحدها فشلت المهمة. وكثير من الخطوط المنطقية للعمليات تتطلب تطبيق إمكانات تتوفر عادة في منظمات مدنية مثل:

- وكالات الحكومة الأمريكية غير وزارة الدفاع.
- وزارات ووكالات الدول الأخرى للدفاع وغير الدفاع .
- المنظمات بين الحكومات مثل الامم المتحدة والمنظمات التابعة لها.
- المنظمات غير الحكومية.
- الشركات الخاصة.
- المنظمات الأخرى التي لها سلطات دبلوماسية ومعلوماتية واقتصادية.

وتقوم هذه المنظمات بجلب الخبرة التي تكمل خبرة القوات العسكرية، ومن المؤكد أنه ليس في الامكان استخدام الإمكانات المدنية بفعالية بدون الأمن الذي توفره القوات العسكرية. ويفهم قادة قوات مقاومة التمرد الفعالين علاقة الإعتماد المتبادل لجميع المشاركين في مقاومة التمرد من عسكريين ومدنيين، وينسقون جهودهم من أجل تحقيق وحدة الجهد والنتائج المتواصلة.

وحدة القيادة

٢-٩ إن وحدة القيادة هي الأسلوب العقائدي المفضل لتحقيق وحدة الجهد بواسطة القوات العسكرية. ويحقق قادة قوات مقاومة التمرد وحدة القيادة بالمحافظة جيداً على القيادة الرسمية وتقوية العلاقات (الموضحة في دليل الميدان ٣ – ٠). ويجب أن تمتد وحدة القيادة لتشمل كل القوات العسكرية التي تدعم الدولة المضيفة. فالهدف النهائي لهذه الترتيبات هو قيام القوات العسكرية والشرطة وغيرها من قوات الأمن، بإقامة سيطرة فعالة وفي نفس الوقت تحقيق احتكار شرعية استخدام العنف داخل المجتمع. كما يجب أن تُمارَس القيادة والسيطرة لجميع منظمات حكومة الولايات المتحدة الامريكية المشاركة في مهمة مقاومة التمرد، بواسطة قائد واحد من خلال نظام رسمي للقيادة والسيطرة. (دليل الميدان ٦ – ٠ - الفصل الخامس يناقش نظام القيادة والسيطرة للقائد العسكري).

2-10. The relationships and authorities between military and nonmilitary U.S. Government agencies are usually given in the document directing an agency to support the operation. (The document is usually a memorandum of agreement or understanding.) Commanders exercise only the authority those documents allow; however, the terms in those documents may form the basis for establishing some form of relationship between commanders and agency chiefs.

2-11. As important as unity of command is to military operations, it is one of the most sensitive and difficult-to-resolve issues in COIN. The participation of U.S. and multinational military forces in COIN missions is inherently problematic, as it influences perceptions of the capacity and legitimacy of local security forces. Although unity of command of military forces may be desirable, it may be impractical due to political considerations. Political sensitivities about the perceived subordination of national forces to those of other states or IGOs often preclude strong command relationships; however, the agreements that establish a multinational force provide a source for determining possible authorities and command, support, or other relationships.

2-12. The differing goals and fundamental independence of NGOs and local organizations usually prevent formal relationships governed by command authority. In the absence of such relationships, military leaders seek to persuade and influence other participants to contribute to achieving COIN objectives. Informal or less authoritative relationships include coordination and liaison. In some cases, direct interaction among various organizations may be impractical or undesirable. Basic awareness and general information sharing may be the most that can be accomplished. When unity of command with part or all of the force, including nonmilitary elements, is not possible, commanders work to achieve unity of effort through cooperation and coordination among all elements of the force—even those not part of the same command structure.

UNITY OF EFFORT

2-13. Achieving unity of effort is the goal of command and support relationships. All organizations contributing to a COIN operation should strive, or be persuaded to strive, for maximum unity of effort. Informed, strong leadership forms the foundation for achieving it. Leadership in this area focuses on the central problems affecting the local populace. A clear understanding of the desired end state should infuse all efforts, regardless of the agencies or individuals charged with their execution. Given the primacy of political considerations, military forces often support civilian efforts. However, the mosaic nature of COIN operations means that lead responsibility shifts among military, civilian, and HN authorities. Regardless, military leaders should prepare to assume local leadership for COIN efforts. The organizing imperative is focusing on what needs to be done, not on who does it.

"Hand Shake Con" in Operation Provide Comfort

Operation Provide Comfort provided relief to the Kurdish refugees from northern Iraq and protection for humanitarian relief efforts. It began on 6 April 1991 and ended 24 July 1991. General Anthony C. Zinni, USMC, the multinational force commander, relates the following conversation regarding his command and control arrangements:

"[Regarding command and control relationships with other multinational contingents, t]he Chairman of the Joint Chiefs of Staff asked me… 'The lines in your command chart, the command relationships, what are they? OpCon [operational control]? TaCon [tactical control]? Command?' 'Sir, we don't ask, because no one can sign up to any of that stuff.' 'Well, how do you do business?' 'Hand Shake Con. That's it.' No memoranda of agreement. No memoranda of understanding…. [T]he relationships are worked out on the scene, and they aren't pretty. And you don't really want to try to capture them,…distill them, and say as you go off in the future, you're going to have this sort of command relationship…. [I]t is Hand Shake Con and that's the way it works. It is consultative. It is behind-the-scene."

2-14. Countering an insurgency begins with understanding the complex environment and the numerous competing forces within it. Gaining an understanding of the environment—including the insurgents, affected populace, and different counterinsurgent organizations—is essential to an integrated COIN opera-

٢-١٠ ويتم عادة بيان العلاقات والسلطات بين الوكالات الامريكية العسكرية وغير العسكرية في الوثيقة التي توجه وكالة من تلك الوكالات لدعم العمليات. (وتكون الوثيقة عادة عبارة عن مذكرة للتفاهم). ويمارس القادة فقط الصلاحية التي تخولها لهم هذه الوثائق، وقد تشكل بنود تلك الوثائق أساسا لإقامة شكل من أشكال العلاقة بين القادة ورؤساء الوكالات.

٢-١١ بنفس أهمية وحدة القيادة بالنسبة للعمليات العسكرية ، فهي تعتبر واحدة من المشاكل الأكثر حساسية وصعوبة في الحل في عمليات مقاومة التمرد. لأن مشاركة قوات عسكرية أمريكية ومتعددة الجنسية في مهام مقاومة التمرد تعد صعبة أصلاً، حيث أنها تؤثر على إدراك قدرة وشرعية قوات الأمن المحلية. ورغم أن وحدة قيادة القوات العسكرية قد تكون مطلوبة، إلا أنها قد تكون غير عملية نتيجة لإعتبارات سياسية، فالحساسيات السياسية فيما يتعلق بتبعية القوات الوطنية الواضحة لقوات دول أخرى أو منظمات عالمية، وغالباً ما تحول دون قيام علاقات قيادية قوية، مع ذلك فالإتفاقيات التي تنشئ قوة متعددة الجنسيات تعين مصدراً لتحديد السلطات والقيادة المحتملة والإسناد أو العلاقات الأخرى.

٢-١٢ عادة ما تمنع الاهداف المختلفة والاستقلال الأساسي للمنظمات غير الحكومية والمنظمات المحلية، قيام علاقات الرسمية تحكمها سلطة القيادة. وفي غياب مثل تلك العلاقات، يسعى القادة العسكريون لحث ودفع المشاركين الآخرين للإسهام في تحقيق أهداف مقاومة التمرد. تتضمن العلاقات غير الرسمية أو شبه الرسمية التنسيق والاتصال، ففي بعض الحالات قد يكون التفاعل المباشر بين المنظمات المختلفة غير عملي أو غير مرغوب فيه، ومن الممكن أن يكون الإدراك الأساسي والمشاركة في المعلومات هما أقصى مايمكن تحقيقه. وعند استحالة تحقق وحدة القيادة مع القوة بالكامل أوجزء منها ، بما في ذلك العناصر غير العسكرية. يعمل القادة على تحقيق وحدة الجهد من خلال التعاون والتنسيق بين جميع عناصر القوة حتى أولئك الذين لا يكوّنون جزءاً من نفس الهيكل القيادي.

وحدة الجهد

٢-١٣ تحقيق وحدة الجهد هو هدف علاقات القيادة والدعم، ويكون على جميع التشكيلات التي تساهم في عملية مقاومة التمرد أن تكافح، أو تحث على بذل كل ما في وسعها، لتحقيق أقصى وحدة للجهد. وتشكل القيادة الواعية القوية الأساس لتحقيق ذلك، فتركز في هذا المجال على المشاكل المحورية التي تؤثر على السكان المحليين. ويجب أن تكون كل الجهود مبنية على الفهم الواضح للوضع النهائي المطلوب، بصرف النظر عن الوكالات أو الأفراد الموكول إليهم تنفيذها. ونظراً لأولوية الإعتبارات السياسية، فإن القوات العسكرية غالباً ما تدعم الجهود المدنية، إلا أن الطبيعة المتباينة التشكيل لعمليات مقاومة التمرد تعني أن مسؤولية القيادة تنتقل ما بين السلطات العسكرية والمدنية وسلطة الدولة المضيفة، وبصرف النظر عن ذلك، يكون على القادة العسكريين الإعداد لتولي القيادة المحلية لجهود مقاومة التمرد. وتركز القاعدة التنظيمية على ما الذي يجب القيام به وليس على من الذي يقوم بالعمل.

عملية توفير الراحة والمصافحة بحرارة

لقد قدمت عملية "توفير الراحة" للاجئين الأكراد النجدة والعون في شمال العراق، كذلك الحماية لجهود الإغاثة الانسانية. بدأت العملية في ٦ نيسان ١٩٩١ وانتهت في ٢٤ تموز ١٩٩١. يروي الجنرال أنتوني سي زيني، من مشاة البحرية الأمريكية، وقائد القوات متعددة الجنسية، المحادثة التالية المتعلقة بترتيباته للقيادة والسيطرة

(فيما يتعلق بعلاقات القيادة والسيطرة مع الفرق متعددة الجنسية، سألني رئيس هيئه الأركان المشتركة..."ما هي تلك الخطوط التي في مخططك للقيادة وفي علاقات القيادة؟ أجبته : ماذا..... سيطرة على العمليات؟ ... السيطرة التكتيكية؟ ... القيادة؟" ...

"سيدي نحن لا نسأل ، بسبب أنه لا أحد أشار إلى أيٍ من تلك الأمور"

فسأل الجنرال "حسنا كيف تقومون بالعمل؟ "

أجبته " السيطرة بالمصافحة الحارة. وهذا كل شيء،لا توجد مذكراتٍ لإتفاقية ما، لا توجد مذكرات تفاهم ...العلاقات تمارس في مواقع الأحداث، وهي ليست جميلة. إنك قطعاً لا تريد في الواقع الحصول عليها... وتنقيتها، وتقول وأنت تغادر في المستقبل، أنك سوف تحصل على هذا النوع من علاقات القيادة، إنها سيطرة المصافحة بحرارة وهكذا تسير الأمور، إنها تشاورية. إنها خلف الكواليس."

٢-١٤ تبدأ عملية مقاومة التمرد بتفهم البيئة المعقدة والقوي العديدة المتنافسة فيها، هذا الفهم يتضمن معرفة المتمردين والسكان المتأثرين ومنظمات مقاومة التمرد المختلفة ويعد ضرورياً لعملية متكاملة لمكافحة التمرد. إن تعقيد عمليات تحديد أغراض التمرد وتكامل الأعمال التي تعالجها من خلال خطوط عمليات منطقية متداخلة ومتعددة، يتطلب تفهما للقدرات المدنية والعسكرية وللفعاليات والوضع النهائي. وقد تختلف الوكالات المختلفة العاملة على إعادة الإستقرار، في الأهداف وأساليب العمل، على أساس خبرتها وثقافتها المؤسساتية.

tion. The complexity of identifying the insurgency's causes and integrating actions addressing them across multiple, interrelated LLOs requires understanding the civilian and military capabilities, activities, and end state. Various agencies acting to reestablish stability may differ in goals and approaches, based on their experience and institutional culture. When their actions are allowed to adversely affect each other, the populace suffers and insurgents identify grievances to exploit. Integrated actions are essential to defeat the ideologies professed by insurgents. A shared understanding of the operation's purpose provides a unifying theme for COIN efforts. Through a common understanding of that purpose, the COIN leadership can design an operation that promotes effective collaboration and coordination among all agencies and the affected populace.

COORDINATION AND LIAISON

2-15. Many organizations can contribute to successful COIN operations. An insurgency's complex diplomatic, informational, military, and economic context precludes military leaders from commanding all contributing organizations—and they should not try to do so. Interagency partners, NGOs, and private organizations have many interests and agendas that military forces cannot control. Additionally, local legitimacy is frequently affected by the degree to which local institutions are perceived as independent and capable without external support. Nevertheless, military leaders should make every effort to ensure that COIN actions are as well integrated as possible. Active leadership by military leaders is imperative to effect coordination, establish liaison (formal and informal), and share information. Influencing and persuading groups outside a commander's authority requires skill and often subtlety. As actively as commanders pursue unity of effort, they should also be mindful of their prominence and recognize the wisdom of acting indirectly and in ways that allow credit for success to go to others—particularly local individuals and organizations.

2-16. Many groups often play critical roles in influencing the outcome of a COIN effort but are beyond the control of military forces or civilian governing institutions. These groups include the following:

- Local leaders.
- Informal associations.
- Religious groups.
- Families.
- Tribes.
- Some private enterprises.
- Some humanitarian groups.
- The media.

Commanders remain aware of the influence of such groups and are prepared to work with, through, or around them.

KEY COUNTERINSURGENCY PARTICIPANTS AND THEIR LIKELY ROLES

2-17. Likely participants in COIN operations include the following:

- U.S. military forces.
- Multinational (including HN) forces.
- U.S. Government agencies.
- Other governments' agencies.
- NGOs.
- IGOs.
- Multinational corporations and contractors.
- HN civil and military authorities (including local leaders).

عندما يسمح لأعمال الوكالات بالتأثير المعاكس على بعضها البعض، فإن ذلك يؤدي إلى معاناة أفراد الشعب وإلى تعرف المتمردين على مظالم يقومون بإستغلالها. إن الأعمال المتكاملة تعد ضرورية لهزيمة الأيدولوجيات التي يتبناها المتمردين، ويوفر الفهم المشترك لهدف العمليات عملية مقاومة التمرد نمطاً موحداً لجهود مقاومته ، كما أنه من خلال الفهم العام لهذا الغرض يمكن لقادة مقاومة التمرد تخطيط عملية تعزز من التعاون والتنسيق الفعالين بين جميع الوكالات وأفراد الشعب الذين قد تؤثر عليهم هذه العملية.

التنسيق والإتصال

٢-١٥ يُمْكَنُ للعديد من المنظمات أَنْ تُشارك في إنجاز عمليات ناجحة لمقاومة التمرد. كما أن السياق الدبلوماسي والمعلوماتي والعسكري والاقتصادي للمتمردين يعوق عمل القادة العسكريين في قيادة جميع المنظمات المشاركة، ولا يجب أن يحاولوا عمل ذلك، فالشركاء من المنظمات غير الحكومية والمنظمات الخاصة، لهم الكثير من المصالح وجداول الأعمال التي لا يمكن للقوات العسكرية السيطرة عليها، علاوة على ذلك، تتأثر الشرعية المحلية بالدرجة التي يتم بها الاعتراف بإستقلال المؤسسات المحلية وبقدرتها على العمل دون مساندة خارجية، ومع ذلك يكون على القادة العسكريين بذل قصارى جهدهم للتأكيد على أن أعمال مقاومة التمرد قد تكاملت على أفضل وجه ممكن. إن قيادة القادة العسكريين الفعالة تعد ضرورية من أجل تفعيل التنسيق وإقامة وسائل الربط والاتصال (الرسمية وغير الرسمية) والمشاركة في المعلومات. ولا يحتاج التأثير على الجماعات التي خارج سلطة القائد وإقناعها، لمهارة، بل غالباً لكياسةٍ وفطنة. وبقدر فعالية سعي القادة لتحقيق وحدة الجهد، يكون عليهم أن يكونوا يقظين لما قطعوه من وعود ومدركين حكمة العمل بشكل غير مباشر وبطرق تسمح بالثقة في إنتقال النجاح للآخرين، خاصة الأفراد والمنظمات المحلية.

٢-١٦ غالباً ما تلعب كثير من الجماعات أدواراً حاسمة في التأثير على نتائج جهود مقاومة التمرد، غير أنها تكون خارج سيطرة القوات العسكرية أو المؤسسات الحاكمة المدنية، وتضم تلك الجماعات ما يلي:

- الزعماء المحليين
- الجمعيات غير الرسمية
- الجماعات الدينية
- العائلات
- العشائر
- بعض المشروعات الخاصة
- بعض الجماعات الإنسانية
- وسائل الإعلام

ويجب أن يظل القادة واعين لتأثير مثل هذه الجماعات ومستعدين للعمل معها أو من خلالها أو حولها.

المشاركون الرئيسيون في مقاومة التمرد وأدوارهم المحتملة

٢-١٧ تضم قائمة المشاركين المحتملين في عمليات مقاومة التمرد ما يلي:

- القوات العسكرية الأمريكية
- القوات المتعددة الجنسية (بما في ذلك قوات الدولة المضيفة)
- الوكالات التابعة لحكومة الولايات المتحدة الامركية
- الوكالات الحكومية الأخرى
- المنظمات غير الحكومية
- المنظمات بين الحكومات
- الشركات المتعددة الجنسية والمقاولون
- السلطات المدنية والعسكرية للدولة المضيفة (بما في ذلك الزعماء المحليين)

U.S. MILITARY FORCES

2-18. Military forces play an extensive role in COIN efforts. Demanding and complex, COIN draws heavily on a broad range of the joint force's capabilities and requires a different mix of offensive, defensive, and stability operations from that expected in major combat operations. Air, land, and maritime components all contribute to successful operations and to the vital effort to separate insurgents from the people they seek to control. The Army and Marine Corps usually furnish the principal U.S. military contributions to COIN forces. Special operations forces (SOF) are particularly valuable due to their specialized capabilities:

- Civil affairs.
- Psychological operations.
- Intelligence.
- Language skills.
- Region-specific knowledge.

SOF can provide light, agile, high-capability teams able to operate discreetly in local communities. SOF can also conduct complex counterterrorist operations.

2-19. U.S. military forces are vastly capable. Designed primarily for conventional warfare, they nonetheless have the capabilities essential to successfully conduct COIN operations. The most important military assets in COIN are disciplined Soldiers and Marines with adaptive, self-aware, and intelligent leaders. Military forces also have capabilities particularly relevant to common COIN requirements. These capabilities include the following:

- Dismounted infantry.
- Human intelligence.
- Language specialists.
- Military police.
- Civil affairs.
- Engineers.
- Medical units.
- Logistic support.
- Legal affairs.
- Contracting elements.

All are found in the Army; most are found in the Marine Corps. To a limited degree, they are also found in the Air Force and Navy.

2-20. U.S. forces help HN military, paramilitary, and police forces conduct COIN operations, including area security and local security operations. U.S. forces provide advice and help find, disperse, capture, and defeat insurgent forces. Concurrently, they emphasize training HN forces to perform essential defense functions. These are the central tasks of foreign internal defense, a core SOF task. The current and more extensive national security demands for such efforts require conventional forces of all Services be prepared to contribute to establishing and training local security forces.

2-21. Land combat forces, supported by air and maritime forces, conduct full spectrum operations to disrupt or destroy insurgent military capabilities. Land forces use offensive operations to disrupt insurgent efforts to establish base areas and consolidate their forces. They conduct defensive operations to provide area and local security. They conduct stability operations to thwart insurgent efforts to control or disrupt people's lives and routine activities. In all applications of combat power, commanders first ensure that likely costs do not outweigh or undermine other more important COIN efforts.

2-22. Most valuable to long-term success in winning the support of the populace are the contributions land forces make by conducting stability operations. *Stability operations* is an overarching term encompassing various military missions, tasks, and activities conducted outside the United States in coordination with other instruments of national power to maintain or reestablish a safe and secure environment, provide essential governmental services, emergency infrastructure reconstruction, and humanitarian relief (JP 1-02).

القوات العسكرية الأمريكيـة

٢-١٨ تلعب القوات العسكرية دوراً موسعاً في جهود مقاومة التمرد. ونظراً لكون عمليات مقاومة التمرد تتطلب جهداً ووقتاً وتتسم بالتعقيد، فإنها تحتاج بشدة لمجال واسع من إمكانات القوة المشتركة، وإلى خليط متباين من العمليات الهجومية والدفاعية والمتوازنة وعمليات الاستقرار، تلك المتوقع حدوثها في العمليات القتالية الرئيسية. كما تساهم العناصر الجوية والبرية والبحرية جميعا في القيام بعمليات ناجحة وفي الجهد الحيوي لفصل المتمردين عن جماهير الشعب الذين يسعون للسيطرة عليهم. ويقوم عادةً الجيش ومشاة البحرية بتقديم الإسهام العسكري الأمريكي الرئيسي لقوات مقاومة التمرد، كما تكون قوات العمليات الخاصة ذات أهمية كبيـرة لإمكانياتها المتخصصة التالية:

- الشـؤون المدنيـة
- العمليات النفسية
- الإستخبارات
- المهارات اللغوية
- المعلومات الخاصة بالمنطقة

ويمكن لقوات العمليات الخاصة تقديم فرق خفيفة الحركة وذات قدرات وإمكانيات عالية ، تستطيع العمل بتكتم في التجمعات المحلية، كما يمكنها أيضاً القيام بعمليات مقاومة الإرهاب المعقدة.

٢-١٩ القوات العسكرية الأمريكية قوات لها قدرات فائقة، وهي مصممة أساساً للحروب التقليدية، إلا أن لها القدرات الضرورية للقيام بعمليات مقاومة تمرد بنجاح. إن أهم مصادر هذه القوة العسكرية في عمليات مقاومة التمرد هي الجنود وأفراد مشاة البحريـة المنضبطون مع قادتهم الأذكياء القادرين على التكيف، والمدركين لقدراتهم. وللقوات العسكرية الأمريكيـة أيضا قدرات تتعلق بشكل خاص بمتطلبات عمليات مقاومة التمرد، وتشتمل على ما يلي:

- المشاة الراجلة
- الاستخبارات البشرية
- الإختصاصيون في اللغـات
- الشرطة العسكرية
- الشؤون المدنية
- المهندسـون
- الوحدات الطبية
- الدعم اللوجيستي
- الشؤون القانونية
- عناصر المقاولات

إن كل مصـادر القوة هذه موجودة في الجيش، كمـا إن معظمها يوجد في قوات مشـاة البحريـة، وتوجـد أيضـاً ولكن بدرجة محدودة في القوات الجـوية والبحـرية.

٢-٢٠ تساعد القوات الأمريكية القوات المسلحة التابعـة للدولـة المضيفـة من القوات العسكرية وشبه العسكرية وقوات الشرطة في القيام بعمليات مقاومة التمرد، بما في ذلك عمليات أمن المناطق وعمليات الأمن المحلي. كما تقدم القوات الامريكية النصح والإرشـاد وتساعد على اكتشاف وتفريق وأسر وإلحاق الهزيمة بقوات التمرد، وفي نفس الوقت تركـز هـذه القـوات الأمريكية على تدريب قوات الدولة المضيفة فـي أداء وظائف الدفاع الأساسية، فتلك هي المهام المحورية للدفاع الداخلي للدول الأجنبيـة، وهي إحدى المهام الرئيسية لقوات العمليات الخاصة. إن إحتياجات الأمن القومي الحالية الشـاملة من تلك الجهود تتطلب وجود قوات تقليدية من جميع الصنـوف جاهزة للمشاركة في إنشـاء وتدريب قوات الأمن المحلية.

٢-٢١ تشن قوات القتال البرية، تعاونها القوات الجوية والبحرية عمليات شاملة لتعطيل أو تدميـر القدرات العسكرية للمتمردين، كمـا تشن العمليات الهجومية لتعطيل جهود المتمردين في إنشاء مناطق لقواعد تجميع قواتهم، كمـا تقوم بعمليات دفاعية لتوفير أمن المناطق والأمن المحلي. كما أن تلك القوات تقوم بعمليات إستقرار لإحباط جهود المتمردين للسيطرة على حياة أفراد الشعب ونشاطاتهم الإعتيادية، أو تعطيلها. وفي جميع تطبيقات القوى القتالية يؤكد القادة أولا على أن التكاليف المحتملة لن تتجاوز أو تضعف جهود مقاومة التمرد الأخرى الأكثر أهمية.

٢-٢٢ المشاركة التي تقدمها القوات الأرضية بإدارتها لعمليات الاستقرار تعتبر أمراً مهمـاً لتحقيق النجاح طويل المدى في كسب تأييد جموع الشعب هو. فمصطلح عمليات الاستقرار مصطلح واسع يشمل مهام وواجبات وفعاليـات عسكرية مختلفة يتم القيام بها خارج الولايات المتحدة الأمريكية بالتنسيق مع العناصر الاخرى للقوى الوطنية من أجل الحفاظ على بيئة أمن وأمان أو إنشاء مثل تلك البيئة، وتأمين الخدمات الحكومية الأساسية، وإعادة إنشاء البنية التحتية العاجلة، والإغـاثة الانسانية. (النشرة المشتركة ١ - ٠٢). تقوم القوات المشاركة في عمليات الاستقرار بإنشاء ووقاية أو إحياء الخدمات المدنية الأساسية، وهي تعمل بشكل مباشر ولكنها تدعم أيضا المصالح الحكومية. ويُمكّن النجاح في عمليات الاستقرار السكان المحليين والمصالح الحكومية للدولة المضيفة من إستئناف أو تنمية القدرات المطلوبة للقيام بعمليات مقاومة التمرد وتهيئة الظروف التي تسمح للقوات العسكرية الأمريكية بفك الاشتباك.

Forces engaged in stability operations establish, safeguard, or restore basic civil services. They act directly but also support government agencies. Success in stability operations enables the local populace and HN government agencies to resume or develop the capabilities needed to conduct COIN operations and create conditions that permit U.S. military forces to disengage.

2-23. Military forces also use their capabilities to enable the efforts of nonmilitary participants. Logistics, transportation, equipment, personnel, and other assets can support interagency partners and other civilian organizations.

MULTINATIONAL (INCLUDING HOST-NATION) MILITARY FORCES

2-24. The U.S. Government prefers that U.S. military forces operate with other nations' forces and not alone. Thus, Soldiers and Marines normally function as part of a multinational force. In COIN operations, U.S. forces usually operate with the security forces of the local populace or host nation. Each multinational participant provides capabilities and strengths that U.S forces may not have. Many other countries' military forces bring cultural backgrounds, historical experiences, and other capabilities that can be particularly valuable to COIN efforts.

2-25. However, nations join coalitions for various reasons. Although the missions of multinational partners may appear similar to those of the United States, rules of engagement, home-country policies, and sensitivities may differ among partners. U.S. military leaders require a strong cultural and political awareness of HN and other multinational military partners.

NONMILITARY COUNTERINSURGENCY PARTICIPANTS

2-26. Many nonmilitary organizations may support a host nation as it confronts an insurgency. Some of these organizations are discussed below. (JP 3-08, volume II, discusses nonmilitary organizations often associated with joint operations.)

U.S. Government Organizations

2-27. Commanders' situational awareness includes being familiar with other U.S. Government organizations participating in the COIN effort and aware of their capabilities. Planning includes determining which organizations are supporting the force or operating in their area of operations (AO). Commanders and leaders of other U.S. Government organizations should collaboratively plan and coordinate actions to avoid conflict or duplication of effort. Within the U.S. Government, key organizations include—

- Department of State.
- U.S. Agency for International Development (USAID).
- Central Intelligence Agency.
- Department of Justice.
- Drug Enforcement Administration (under Department of Justice).
- Department of the Treasury.
- Department of Homeland Security.
- Department of Energy.
- Department of Agriculture.
- Department of Commerce.
- Department of Transportation.
- U.S. Coast Guard (under Department of Homeland Security).
- Federal Bureau of Investigation (under Department of Justice).
- Immigration Customs Enforcement (under Department of Homeland Security).

Other Governments' Agencies

2-28. Agencies of other national governments (such as ministries of defense, foreign affairs, development, and justice) are likely to actively participate in COIN operations. The list of possible participants from

٢-٢٣ تستخدم القوات العسكرية إمكانياتها من أجل تمكين وتقوية جهود المشاركين غير العسكريين. إن التموين والنقل والمعدات والأفراد وغيرها من الإمكانيات يمكن أن تدعم الشركاء في مكافحة التمرد وغيرهم من المنظمات المدنية.

القوات العسكرية المتعددة الجنسية (وتتضمن الدولة المضيفة)

٢-٢٤ تفضل حكومة الولايات المتحدة أن تعمل القوات العسكرية الأمريكية مع قوات الدول الاخرى وليس وحدها، لذا يعمل الجنود وأفراد مشاة البحرية عادة كجزء من القوة المتعددة الجنسية. وفي عمليات مقاومة التمرد، تعمل القوات الأمريكية عادة مع قوات الأمن المحلية أو الدولة المضيفة. ويقدم كل مشارك من القوة المتعددة الجنسية إمكانات وتعزيزات قد لا تكون لدي قوات الولايات المتحدة، كما تقدم القوات العسكرية لكثير من الدول الأخرى الخلفيات الثقافية والخبرات التاريخية وغيرها من الإمكانيات التي يمكن أن تكون ذات أهمية خاصة لجهود مقاومة التمرد.

٢-٢٥ تشارك الدول في التحالف لأسباب مختلفة، رغم أن مهام الشركاء متعددي الجنسية قد تبدو مماثلة لتلك التي للولايات المتحدة، فإن قواعد الاشتباك وسياسات الوطن الأم والحساسيات قد تختلف فيما بين الشركاء. ويحتاج القادة العسكريون للولايات المتحدة الامريكية إلى وعي ثقافي وإقتصادي قوي عن الدولة المضيفة والشركاء العسكريين الآخرين متعددي الجنسية.

المشاركون غير العسكريون في عمليات مقاومة التمرد

٢-٢٦ قد تدعم الكثير من المنظمات غير العسكرية الدولة المضيفة عند مواجهتها لحركة من حركات التمرد. ويتم أدناه مناقشة بعض من تلك المنظمات، (النشرة المشتركة ٣ - ٠٨، المجلد الثاني يناقش موضوع المنظمات غير العسكرية التي غالباً ما ترتبط بالعمليات المشتركة).

المنظمات الحكومية الأمريكية

٢-٢٧ يتضمن وعي القائد بالموقف أن يكون على معرفة بالمنظمات الحكومية الأمريكية الأخرى المشاركة في جهود مقاومة التمرد ومطلع على قدراتها. كما يتضمن التخطيط تحديد أي مَن المنظمات تقوم بدعم القوة أو تعمل في منطقة عمليات تلك القوة، ويكون على قيادات المنظمات الحكومية الأمريكية الأخرى التخطيط بتعاون وتنسيق من أجل تجنب تعارض أو تكرار الجهد. وتتضمن المنظمات الحكومية الأمريكية الرئيسية :

- وزارة الخارجية
- الوكالة الامريكية للتنمية الدولية
- وكالة المخابرات المركزية
- وزارة العدل
- إدارة مكافحة المخدرات (تابعة لوزارة العدل)
- وزارة الخزانة
- وزارة الأمن القومي
- وزارة الطاقة
- وزارة الزراعة
- وزارة التجارة
- وزارة النقل
- حرس السواحل الأمريكي (تابع لوزارة الأمن القومي)
- مكتب التحقيقات الفيدرالي (تابع لوزارة العدل)
- جهاز تنفيذ قانون الهجرة والجمارك (تابع لوزارة الأمن القومي)

الوكالات الحكومية الأخرى

٢-٢٨ الوكالات الحكومية الوطنية الأخرى (مثل وزارات الدفاع ،الشؤون الخارجية ،التنمية ،العدل) من المحتمل أن تشارك بشكل فعال في عمليات مقاومة التمرد. إن قائمة المشاركين المحتملين من الدول الأخرى طويلة جدا لإدراجها. يجب على قادة القوات المسلحة الأمريكية العمل مع نظرائهم قادة القوات المتعددة الجنسية بشكل وثيق، ليصبحوا على عَلم بالوكالات التي يمكن أن تعمل في منطقة عملياتهم، ويجب على القادة العسكريين، استخدام الممثلين المدنيين الأمريكيين للإطّلاع ولإقامة علاقات مناسبة مع نظرائهم قادة القوات المتعددة الجنسية.

المنظمات غير الحكومية

other countries is too long to list. Leaders of U.S. contingents must work closely with their multinational counterparts to become familiar with agencies that may operate in their AO. To the degree possible, military leaders should use U.S. civilian representatives to establish appropriate relationships and awareness of their multinational counterparts.

Nongovernmental Organizations

2-29. Joint doctrine defines a *nongovernmental organization* as a private, self-governing, not-for-profit organization dedicated to alleviating human suffering; and/or promoting education, health care, economic development, environmental protection, human rights, and conflict resolution; and/or encouraging the establishment of democratic institutions and civil society (JP 1-02). There are several thousand NGOs of many different types. Their activities are governed by their organizing charters and their members' motivations. Some NGOs receive at least part of their funding from national governments or IGOs. Some may become implementing partners in accordance with grants or contracts. (For example, USAID provides some NGO funding.) In these cases, the funding organization often gains oversight and authority over how the funds are used.

2-30. Some NGOs maintain strict independence from governments and belligerents and do not want to be seen directly associating with military forces. Gaining the support of and coordinating operations with these NGOs can be difficult. Establishing basic awareness of these groups and their activities may be the most commanders can achieve. NGOs play important roles in resolving insurgencies, however. Many NGOs arrive before military forces and remain afterwards. They can support lasting stability. To the greatest extent possible, commanders try to complement and not override their capabilities. Building a complementary, trust-based relationship is vital.

2-31. Examples of NGOs include—

- International Committee of the Red Cross.
- World Vision.
- Médecins sans Frontières (Doctors Without Borders).
- Cooperative for Assistance and Relief Everywhere (CARE).
- Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM).
- Save the Children.
- Mercy Corps.
- Academy for Educational Development.

Intergovernmental Organizations

2-32. Joint doctrine defines an *intergovernmental organization* as an organization created by a formal agreement (for example, a treaty) between two or more governments. It may be established on a global, regional, or functional basis for wide-ranging or narrowly defined purposes. IGOs are formed to protect and promote national interests shared by member states (JP 1-02). The most notable IGO is the United Nations (UN). Regional organizations like the Organization of American States and European Union may be involved in some COIN operations. The UN in particular has many subordinate and affiliated agencies active worldwide. Depending on the situation and HN needs, any number of UN organizations may be present, such as the following:

- Office of the Chief of Humanitarian Affairs.
- Department of Peacekeeping Operations.
- World Food Program.
- UN Refugee Agency (known as UNHCR, the acronym for its director, the UN High Commissioner for Refugees).
- UN High Commissioner for Human Rights.
- UN Development Program.

٢-٢٩ تعرُّف العقيدة المشتركة المنظمة غير الحكومية بأنها منظمة خاصة تحكم من داخلها ولاتسعى للربح، تكرس جهدها للتخفيف من المعاناة الإنسانية، و/أو تعزيز التعليم والرعاية الصحية والتنمية الاقتصادية وحماية البيئة وحقوق الأنسان وحل المنازعات، و/أو تشجيع أقامة المؤسسات الديمقراطية ومؤسسات المجتمع المدني (النشرة المشتركة ١ - ٠٢). وهناك عدة آلاف من المنظمات غير الحكومية من نوعيات مختلفة كثيرة. وتحكم نشاطات تلك المنظمات بالمواثيق المنظمة لها ودوافع أعضائها. وتتلقى بعض المنظمات غير الحكومية جزءٍ من تمويلها على الأقل من الحكومات الوطنية أو المنظمات العالميـة والبعض الآخر قد يصبح من الشركاء المنفذين طبقاً لمُنَحٍ أو عُقودٍ. (فعلى سبيل المثال، تقدم الوكالة الامريكية للتنمية الدولية بعضـاً من تمويل المنظمات غير الحكومية). وفي تلك الحالات غالباً ما تكتسب المنظمة الممولة الإشراف والسلطة على كيفية استخدام الأمـوال الممنوحـة.

٢-٣٠ تحافظ بعض المنظمات غير الحكومية على إستقلالها التام عن الحكومات والجهات المتحاربة ولا ترغب في بالظهـور مرتبطة بشكل مباشر بالقوات العسكرية، وقد يكون من الصعب كسب دعم تلك المنظمات أو تنسيق العمليات معها. إن إقامة الإطـلاع الأساسي بهذه المجموعات ونشـاطاتها قد يكون أقصى ما يمكن للقادة تحقيقه. إن المنظمات غير الحكومية تلعب على أي حال أدواراً هامة في حل حركات التمرد. وكثير من المنظمات غير الحكومية تصل مناطق الصـراع قبل القوات العسكرية وتظل موجودة بعد ذلك هنـاك، ويمكنها مساندة الإستقرار الدائم. يحاول القادة، إكمال قدرات هـذه المنظمـات وليس تجاهلها، فبناء علاقة تكاملية على أساس من الثقة يعد أمراً حيويـاً.

٢-٣١ من الأمثلة علـى المنظمات غير الحكومية:

- منظمة الصليب الأحمر الدوليـة
- الرؤية الدولية World Vision
- أطباء بلا حدود
- المنظمات التعاونية والإغـاثة (في كل مكان)
- لجنة أكسفورد للإغـاثة من المجاعة
- منظمة إنقـاذ الأطفال
- هيئات فرق الرحمة
- أكاديمية تطويـر التعليم

المنظمات العالمية

٢-٣٢ تعرف العقيدة المشتركة المنظمة العالمية بأنها منظمة تُنشأ بواسطة إتفاقية رسمية (على سبيل المثال، معاهدة) بين حكومتين أو أكثر، وقد يتم إنشائها على أساس عالمي أو إقليمي أو وظيفي، لأغراض محددة واسعة النطاق أو محدودة النطاق. ويتم تشكيل هذا النوع من المنظمات لحماية وتعزيز المصالح الوطنية التي تشترك فيها الدول الأعضاء (النشرة المشتركة ١ - ٠٢). ومن أبرز هذه المنظمات العالميـة، منظمة الأمم المتحدة، وقد تشارك منظمات إقليمية مثل منظمة الدول الأمريكية والإتحاد الاوروبي، في بعض عمليات مقاومة التمرد.

إن للأمم المتحدة على وجه الخصوص الكثير من الوكالات التابعة والفرعية ، العاملة على مستوى العالم، وطبقاً لوضع وإحتياجات الدولة المضيفة يمكن تواجد أي عدد من منظمات الأمم المتحدة، مثل الآتي:

- مكتب رئيس الشؤون الإنسانية
- إدارة عمليات حفظ السلام
- برنامج الغذاء العالمي
- وكالة الأمم المتحدة للاجئين والمعروفة بالحروف الأولى لمديرها (يو إن إتش سي آر)، مفوض الأمم المتحدة السامي للاجئين
- مفوض الأمم المتحدة السامي لحقوق الإنسان
- برنامج الأمم المتحدة للتنمية

Multinational Corporations and Contractors

2-33. Multinational corporations often engage in reconstruction, economic development, and governance activities. At a minimum, commanders should know which companies are present in their AO and where those companies are conducting business. Such information can prevent fratricide and destruction of private property.

2-34. Recently, private contractors from firms providing military-related services have become more prominent in theaters of operations. This category includes armed contractors providing many different security services to the U.S. Government, NGOs, and private businesses. Many businesses market expertise in areas related to supporting governance, economics, education, and other aspects of civil society as well. Providing capabilities similar to some NGOs, these firms often obtain contracts through government agencies.

2-35. When contractors or other businesses are being paid to support U.S. military or other government agencies, the principle of unity of command should apply. Commanders should be able to influence contractors' performance through U.S. Government contract supervisors. When under contract to the United States, contractors should behave as an extension of the organizations or agencies for which they work. Commanders should identify contractors operating in their AO and determine the nature of their contract, existing accountability mechanisms, and appropriate coordination relationships.

Host-Nation Civil Authorities

2-36. Sovereignty issues are among the most difficult for commanders conducting COIN operations, both in regard to forces contributed by other nations and by the host nation. Often, commanders are required to lead through coordination, communication, and consensus, in addition to traditional command practices. Political sensitivities must be acknowledged. Commanders and subordinates often act as diplomats as well as warriors. Within military units, legal officers and their staffs are particularly valuable for clarifying legal arrangements with the host nation. To avoid adverse effects on operations, commanders should address all sovereignty issues through the chain of command to the U.S. Ambassador. As much as possible, sovereignty issues should be addressed before executing operations. Examples of key sovereignty issues include the following:

- Aerial ports of debarkation.
- Basing.
- Border crossings.
- Collecting and sharing information.
- Protection (tasks related to preserving the force).
- Jurisdiction over members of the U.S. and multinational forces.
- Location and access.
- Operations in the territorial waters, both sea and internal.
- Overflight rights.
- Police operations, including arrest, detention, penal, and justice authority and procedures.
- Railheads.
- Seaports of debarkation.

2-37. Commanders create coordinating mechanisms, such as committees or liaison elements, to facilitate cooperation and build trust with HN authorities. HN military or nonmilitary representatives should have leading roles in such mechanisms. These organizations facilitate operations by reducing sensitivities and misunderstandings while removing impediments. Sovereignty issues can be formally resolved with the host nation by developing appropriate technical agreements to augment existing or recently developed status of forces agreements. In many cases, security assistance organizations, NGOs, and IGOs have detailed local knowledge and reservoirs of good will that can help establish a positive, constructive relationship with the host nation.

2-38. Coordination and support should exist down to local levels (such as villages and neighborhoods). Soldiers and Marines should be aware of the political and societal structures in their AOs. Political struc-

الشركات والمقاولـون متعددي الجنسية

٢-٣٣ غالباً ما تشارك الشركات متعددة الجنسية في نشـاطات التنميـة الإقتصـادية والإنشـائية والإداريـة، ويكون على القادة كحد أدنى، معرفة أي من الشركات تتواجد في منطقة عملياتهم، ومواقـع عمـل تلك الشركات ، فهـذه المعلومات يمكن أن تمنع القتل وتأخير التنميـة وتدمير الممتلكات الخاصة.

٢-٣٤ مؤخـراً، أصبح أصحاب شـركات المقاولات الخاصة من الشركات التي تقدم الخدمات التـي ترتبط بالأعمال العسكرية، أكثر ظهوراً في مسارح العمليات. ويتضمن ذلك التصنيف المقاولين المسلحين الذين يقدمون الكثير من خدمات الأمن لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية والمنظمات غير الحكومية ومشروعات الاعمال الخاصة. وتقوم كثير من المشروعات بتسويق الخبـرة في مجالات تتعلق بدعم الإدارة والإقتصاديات والتعليم وغيرها من أوجة المجتمع المدني ومن بتقديم إمكانات تماثل ما تقدمـه بعض المنظمات غير الحكومية، وغالباً ما تحصل تلك الشركات على عقود من خلال الوكالات الحكومية.

٢-٣٥ عندما يُدفع للمقاولين والمشروعات الأخرى لدعم القوات العسكرية الأمريكية أو الوكالات الحكومية الأخرى، فإنه يجب تطبيق وحدة القيادة، ويجب أن يكون القادة قادرين على التأثير على أداء المقاولين من خلال مشرفي عقود الحكومة الأمريكيـة. كما يجب على المقاولين عند إرتباطهم بعقود مع الولايات المتحدة، أن يتصرفوا بإعتبارهم إمتداداً للمنظمات أو الوكالات التي يعملون لديها، وعلى القـادة تعريف المقاولين العاملين في منطقة عملياتهم وتحديـد طبيعة عقودهم، وآليات التحقق من المصداقية الموجودة وعلاقات التنسيق المناسبة.

السلطات المدنيـة للدولـة المضيفـة

٢-٣٦ إن مسائل سيادة الدولة هي من بين أصعب ما يواجه القادة القائمين على عمليات مقاومة التمرد، وذلك فيما يتعلق بالقوات التي تشارك بها دول أخرى وكذلك الدولة المضيفة. وغالباً ما يكون مطلوبا من القادة ممارسة القيادة من خلال التنسيق والاتصال وإجماع الآراء، بالإضافة إلى ممارسات القيادة التقليدية. ويجب أن يتم الإقرار بوجود حساسيات سياسية، فالقادة والمرؤوسين غالباً ما يتصرفون كدبلوماسيين وكمحاربين في نفس الوقت. أما في الوحدات العسكرية، فيكون الضباط القانونيين وأطقمهم هامين بوجه خاص في إيضـاح الترتيبات القانونية مع الدولة المضيفة. ومن أجل تجنب الآثار العكسية على العمليات، يكون على القادة نقل جميع قضايا سيادة الدولة من خلال سلسلة القيادة إلى سفير الولايات المتحدة، ويتم ذلك قبل تنفيذ العمليات بأطول وقت ممكن. وتتضمن أمثلة عن مسائل سيادة الدولة الرئيسية ما يلي:

- المطـارات والقـواعد الجويـة الصالحة للهبوط والأقلاع
- القواعد العسكرية
- نقط عبور الحدود
- جمعُ المعلومات والمشاركة فيها
- الحماية (المهام التي تتعلق بالحفاظ على القوات)
- الاختصاص القضائي على أعضاء القوات الامريكية والقوات المتعددة الجنسية
- المواقع والمداخل
- العمليات في المياه الإقليمية وأواسط البحار و داخل حدود الدولة
- حقوق الطيـران والمجـال الجوي
- عمليات الشرطة، بما في ذلك التوقيف والحجز والعقوبة والسلطة والإجراءات القانونية
- مخازن السكك الحديديـة.
- الموانيء البحرية الصالحة للإنـزال والتحميل

٢-٣٧ يقوم القادة بوضع آليات التنسيق، مثل اللجان وعناصر الإتصال من أجل تسهيل التعاون وبناء الثقة مع سلطات الدولة المضيفة. ويجب أن يكون للقوات العسكرية التابعـة للدولة المضيفة أو الممثلين غير العسكريين أدوار قيادية في تلك الآليات. وتقوم هذه اللجـان والعناصـر بتسهيل العمليات بواسطة التخفيف من الحساسيات وسوء الفهم وفي نفس الوقت تقـوم بإزالة المعوقات. كما يمكن حل مشاكل السيادة رسمياً مع الدولة المضيفة عن طريق عقد الإتفاقيات التقنيـة الخاصـة لتعزيز أوضـاع إتفاقيات القوات الحالية أو الجديـدة. وفي أحوال كثيرة يكون لدي منظمات المساعدة الأمنية والمنظمات غير الحكومية والمنظمات العالمية، معلومات محلية تفصيلية ومعين من النوايا الحسنة مما يساعد على إيجاد علاقة إيجابية بناءة مع الدولة المضيفة.

٢-٣٨ ويجب أن يكون التنسيق والدعم موجوداً حتى فـي المستويات المحلية (مثل القـرى والأحيـاء السكنية)، وأن يكون الجنود ومشـاة البحريـة على وعي بالتركيب السياسي والبنيان الإجتماعي في منطقة عملياتهم. وعادة ما تكون للتنظيمات السياسية زعامات معينة مسؤولة أمام الحكومة والشعب، إلا أن البنيان الاجتماعي قد يشـمل على زعامات غير رسمية تعمل خارج البنية السياسية، وقد يكون مـن هؤلاء الزعماء:

tures usually have designated leaders responsible to the government and people. However, the societal structure may include informal leaders who operate outside the political structure. These leaders may be—

- Economic (such as businessmen).
- Theological (such as clerics and lay leaders).
- Informational (such as newspaper publishers or journalists).
- Family based (such as elders or patriarchs).

Some societal leaders may emerge due to charisma or other intangible influences. Commanders should identify the key leaders and the manner in which they are likely to influence COIN efforts.

KEY RESPONSIBILITIES IN COUNTERINSURGENCY

2-39. Participants best qualified and able to accomplish nonmilitary tasks are not always available. The realistic division of labor does not match the preferred division of labor. In those cases, military forces perform those tasks. Sometimes forces have the skills required; other times they learn them during execution.

PREFERRED DIVISION OF LABOR

2-40. In COIN it is always preferred for civilians to perform civilian tasks. Whenever possible, civilian agencies or individuals with the greatest applicable expertise should perform a task. Legitimate local authorities should receive special preference. There are many U.S. agencies and civilian IGOs with more expertise in meeting the fundamental needs of a population under assault than military forces have; however, the ability of such agencies to deploy to foreign countries in sustainable numbers and with ready access to necessary resources is usually limited. The violence level in the AO also affects civilian agencies' ability to operate. The more violent the environment, the more difficult it is for civilians to operate effectively. Hence, the preferred or ideal division of labor is frequently unattainable. The more violent the insurgency, the more unrealistic is this preferred division of labor.

REALISTIC DIVISION OF LABOR

2-41. By default, U.S. and multinational military forces often possess the only readily available capability to meet many of the local populace's fundamental needs. Human decency and the law of war require land forces to assist the populace in their AOs. Leaders at all levels prepare to address civilian needs. Commanders identify people in their units with regional and interagency expertise, civil-military competence, and other critical skills needed to support a local populace and HN government. Useful skill sets may include the following:

- Knowledge, cultural understanding, and appreciation of the host nation and region.
- Functional skills needed for interagency and HN coordination (for example, liaison, negotiation, and appropriate social or political relationships).
- Language skills needed for coordination with the host nation, NGOs, and multinational partners.
- Knowledge of basic civic functions such as governance, infrastructure, public works, economics, and emergency services.

2-42. U.S. Government agencies and IGOs rarely have the resources and capabilities needed to address all COIN tasks. Success requires adaptable leaders who prepare to perform required tasks with available resources. These leaders understand that long-term security cannot be imposed by military force alone; it requires an integrated, balanced application of effort by all participants with the goal of supporting the local populace and achieving legitimacy for the HN government. David Galula wisely notes, "To confine soldiers to purely military functions while urgent and vital tasks have to be done, and nobody else is available to undertake them, would be senseless. The soldier must then be prepared to become…a social worker, a civil engineer, a schoolteacher, a nurse, a boy scout. But only for as long as he cannot be replaced, for it is better to entrust civilian tasks to civilians." Galula's last sentence is important. Military forces can perform civilian tasks but often not as well as the civilian agencies with people trained in those skills. Further, military forces performing civilian tasks are not performing military tasks. Diverting them from those tasks should be a temporary measure, one taken to address urgent circumstances.

- إقتصاديون (كرجال الأعمال)
- الزعمـاء الدينيين و أصحـاب الـرأي (كرجـال الدين والزعماء العلمانيين)
- إعلاميون (كناشري الصحف أو الصحفيون)
- عمـداء الأسـر (ككبار السن أو الوجهاء من أصحاب الأسـر الكبيرة)

وقد يظهر بعض الزعماء الاجتماعيين نتيجة للقبول الشعبي أو الجاذبية الشخصية أو لتأثير آخر غير ظاهر. ويكون على القادة تحديد الزعماء الرئيسيين والطريقة التي يمكنهم بها التأثير في جهود مقاومة التمرد.

المسؤوليات الرئيسية في عمليات مقاومة التمـرد

٢-٣٩ ليس من السهل دائماً وجود مشاركين على أعلى المستويـات من التأهيل وقادرين على تحقيق المهام غير العسكرية، فقسم العمـل الفعلي لا يجـاري قسم العمـل المطلـوب. وفي مثـل هـذه الحالات تقوم القوات العسكرية بأداء تلك المهام، فهي في بعض الأحيان تملك المهارات المطلوبة، وفي أحيـانٍ أخرى تتعلمها أثناء التنفيذ.

قسم العمـل المفضل

٢-٤٠ في عمليات مقاومة التمرد يفضل دائماً أن يقوم المدنيون بأداء مهام مدنية، كلما أمكن ذلك. ويجب أن يتم القيام بأداء مهمة من المهام بواسطة الوكالات المدنية أو الأفراد من المدنيين ممن تكون لديهم أعلى الخبرات التطبيقية، فالسلطات الشرعية المحلية يجب أن تلقى أداءً خاصاً. وهناك الكثير من الوكالات الأمريكية والمنظمات العالمية المدنية التي لديها خبرات كبيرة في تلبية الإحتياجات الأساسية للسكان المعرضين للهجمات، أكثر من تلك التي لدي القوات العسكرية، إلا إن قـدرة مثل تلك الوكالات على التواجد في دول أجنبية وبأعداد ثابتة وجاهزة بالموارد الضرورية، محدودة. كما يؤثر مستوى العنف في منطقة العمليات أيضا في قدرة هـذه الوكالات المدنية على العمل. وكلما كانت البيئة أكثر عنفاً كلما كان من الأصعب على الوكالات المدنية أن تعملٍ بفاعلية . وعلى ذلك فإن قسم العمـل المطلـوب أو الأمثل يكون في أغلب الأحيان صعب المنال، فكلما إزداد المتمردون عنفاً كلما أصبح قسم العمـل المطلـوب غير واقعي.

قسم العمـل الواقعي

٢-٤١ غالبـاً ما يكون لدي القوات العسكرية الأمريكية والقوات المتعددة الجنسية الإمكانية الوحيدة الجاهزة التي تلبي الكثير من الإحتياجات الأساسية للسكان المحليين. كما أن الكرامة الإنسانية وقانون الحرب يتطلبان من القوات الأرضية أن تقوم بمساعدة السكان في منطقة العمليات، لذا يكون القادة على جميع المستويات مستعدين لمعالجة إحتياجات المدنيين، فيقومون في وحداتهم بتحديد الأفراد ممن لديهم خبرة إقليمية وخبرة في العمل مع الوكالات الحكومية وكفاءة مدنية-عسكرية والمهارات الحيوية الأخرى اللازمة لدعم السكان المحليين والحكومة المضيفة. ويمكن أن تتضمن مجموعات المهارات ما يلي:

- المعرفـة، الفهم الثقافي، الإلمـام بالدولـة المضيفة والإقليم.
- المهارات الأساسية اللازمة للتنسيق بين الوكالات وأجهزة وزارة الدفاع.
- المهارات اللغوية اللازمة للتنسيق مع الدولة المضيفة والمنظمات غير الحكومية والشركاء ألمتعددي الجنسية.
- معلومات عن الوظائف المدنية الأساسية مثل الحكـم والبنية التحتية والأعمال العامـة والإقتصاد وخدمات الطوارىء.

٢-٤٢ نادراً ما يكون لدي وكالات الحكومة الأمريكية والمنظمات الدوليـة الموارد والإمكانيات اللازمة لأداء جميع مهام مقاومة التمرد. فالنجاح يحتاج إلى قادة متأقلمين يكونون على إستعداد لأداء المهام المطلوبة بالموارد المتاحة عندهـم، ويفهم أولئك القادة أن الأمن الطويل المدى لا يُمكن فرضه بالقوة العسكرية وحدها، فهو يتطلب التطبيق المتكامل والمتوازن للجهد من قبل جميع المشاركين بهدف دعم السكان المحليين وتحقيق الشرعية لحكومة الدولة المضيفة. ويبدي ديفيد جالولا ملاحظته بحكمة ويقول، "إن قـصر عمل الجنود على الوظائف العسكرية المحضة، بينما تكون هناك مهام حيوية وعاجلة تنتظر الأداء وليس هناك من يقوم بها، يُعد أمر لا معنى له. لذلك يكون على الجندي الإستعداد لأن يصبح...عامل إجتماعي، مهندس مدني، مدرس، ممرض، فتى كشافة. ولكن يكون ذلك فقط، طالما لا يكون في الإمكان إستبداله، حيث أنه من الأفضل أن يُـوكل العمل المدني إلى مدنيين". إن جملة جالولا الأخيرة جملة هامة، فالقوات العسكرية يمكنها أداء مهام مدنية، ولكن الأداء غالباً لا يكون كأداء الوكالات المدنية بما لديها من أفراد مدربين على تلك المهارات. إضافة إلى ذلك فإن القوات العسكرية التي تقوم بأداء مهام مدنية لا تقوم بأداء مهام عسكرية، لذا يجب أن يكون تحويلهمـا من تلك المهام إجراءاً مؤقتاً من أجل ظروفٍ طارئة.

TRANSITIONS

2-43. Regardless of the division of labor, an important recurring feature of COIN is transitioning responsibility and participation in key LLOs. As consistently and conscientiously as possible, military leaders ensure continuity in meeting the needs of the HN government and local populace. The same general guidelines governing battle handovers apply to COIN transitions. Whether the transition is between military units or from a military unit to a civilian agency, all involved must clearly understand the tasks and responsibilities being passed. Maintaining unity of effort is particularly important during transitions, especially between organizations of different capabilities and capacities. Relationships tend to break down during transitions. A transition is not a single event where all activity happens at once. It is a rolling process of little handoffs between different actors along several streams of activities. There are usually multiple transitions for any one stream of activity over time. Using the coordination mechanisms discussed below can help create and sustain the links that support effective transitions without compromising unity of effort.

CIVILIAN AND MILITARY INTEGRATION MECHANISMS

2-44. Applying the principle of unity of effort is possible in many organizational forms. The first choice should be to identify existing coordination mechanisms and incorporate them into comprehensive COIN efforts. This includes existing U.S. Government, multinational, and HN mechanisms. Context is extremely important. Although many of these structures exist and are often employed in other types of missions (such as peacekeeping or humanitarian relief), there is an acute and fundamental difference in an insurgency environment. The nature of the conflict and its focus on the populace make civilian and military unity a critical enabling aspect of a COIN operation. The following discussion highlights some of the well-established, general mechanisms for civilian and military integration. Many civil-military organizations and mechanisms have been created for specific missions. Although the names and acronyms differ, in their general outlines they usually reflect the concepts discussed below.

2-45. The U.S. Government influences events worldwide by effectively employing the instruments of national power: diplomatic, informational, military, and economic. These instruments are coordinated by the appropriate executive branch officials, often with assistance from the National Security Council (NSC) staff.

2-46. The NSC is the President's principal forum for considering national security and foreign policy matters. It serves as the President's principal means for coordinating policy among various interagency organizations. At the strategic level, the NSC directs the creation of the interagency political-military plan for COIN. The NSC staff, guided by the deputies and principals, assists in integrating interagency processes to develop the plan for NSC approval. (See JP 1.)

JOINT INTERAGENCY COORDINATION GROUP

2-47. *Interagency coordination,* within the context of Department of Defense involvement, is the coordination that occurs between elements of Department of Defense and engaged U.S. Government agencies for the purpose of achieving an objective (JP 1-02). Joint interagency coordination groups (JIACGs) help combatant commanders conduct COIN operations by providing interagency support of plans, operations, contingencies, and initiatives. The goal of a JIACG is to provide timely, usable information and advice from an interagency perspective to the combatant commander by information sharing, integration, synchronization, training, and exercises. JIACGs may include representatives from other federal departments and agencies and state and local authorities, as well as liaison officers from other commands and DOD components. The interagency representatives and liaison officers are the subject matter experts for their respective agencies and commands. They provide the critical bridge between the combatant commander and interagency organizations. (See JP 3-08, volume I.)

COUNTRY TEAM

2-48. At the HN level, the U.S. country team is the primary interagency coordinating structure for COIN. (See figure 2-1.) The country team is the senior in-country coordinating and supervising body, headed by the U.S. chief of mission, usually the Ambassador. It is composed of the senior member of each represented department or agency. In a foreign country, the chief of mission is the highest U.S. civil authority.

المرحلة الإنتقالية

٢-٤٣ بصرف النظر عن قسم العمل، فإن من الخصائص الهامة المتكررة لعمليات مقاومة التمرد، نقل المسؤولية والمشاركة في الخطوط المنطقية للعمليات الرئيسية. ويقوم القادة، بأقصى قدر من الثبات والأمانة، بتأكيد إستمرارية تلبية إحتياجات حكومة الدولة المضيفة والسكان المحليين. كما أن نفس الخطوط العريضة التي تحكم عمليات التسليم القتالية، تطبق على المرحلة الإنتقالية في عمليات مقاومة التمرد. فسواء كان الإنتقال يتم بين وحدات عسكرية أو من وحدة عسكرية إلى وكالة حكومية، فيكون على الجميع أن يتفهموا بوضوح المهام والمسؤوليات التي يتم إنتقالها. فالحفاظ على وحدة الجهد تكون له أهمية خاصة في المرحلة الإنتقالية، خاصة بين منظمات تختلف في إمكانياتها وصلاحياتها. وتتجه العلاقات نحو الإنهيار أثناء المراحل الإنتقالية، فالعملية الإنتقالية ليست حدثاً منفرداً تتم فيه جميع النشاطات في الحال، إنما هي عملية دوارة مكونة من عمليات تسليم صغيرة بين أناس مختلفين على طول عدة مسارات من الأنشطة، فتكون هناك عادة إنتقالات متعددة لأي مسار من مسارات النشاط مع مرور الوقت. ويمكن أن يساعد إستخدام آليات التنسيق التي يتم مناقشتها أدناه في تكوين الروابط التي تدعم الإنتقال الفعال، والحفاظ عليها، دون التضحية بوحدة الجهد.

آليات الدمج المدني العسكري

٢-٤٤ إن تطبيق مبدأ وحدة الجهد يكون ممكناً في كثير من الأشكال التنظيمية. وتكون الخطوة الأولى هي تحديد آليات التنسيق الموجودة ودمجها في الجهود الشاملة لمقاومة التمرد، وهو ما يشمل آليات الحكومة الأمريكية والقوة متعددة الجنسيات والدولة المضيفة، وهنا يكون السياق بالغ الاهمية، فبالرغم من وجود الكثير من هذه الكيانات بالفعل، وهي غالباً ما تستخدم في أنواع أخرى من المهام (مثل حفظ السلام والإغاثة الإنسانية)، فإن هناك فرقاً جوهرياً حاداً في بيئة التمرد. وتجعل طبيعة النزاع والتركيز على السكان، من الوحدة العسكرية المدنية أمراً حيوياً وداعماً بالنسبة لعملية مقاومة التمرد. وتلقي المناقشة التالية الضوء على بعض من الآليات العامة جيدة الإعداد للتكامل العسكري- المدني. فقد تم إنشاء كثير من المنظمات والآليات المدنية- العسكرية لمهام معينة. ورغم إختلاف الأسماء عن المصطلحات الدالة عليها، إلا أنها في مجملها عادة ما تعكس المفاهيم التي تم بيانها أدناه.

٢-٤٥ إن الحكومة الامريكية تؤثر في الأحداث التي تجري في جميع أنحاء العالم عن طريق الإستخدام الفعال لأدوات القوى الوطنية: الدبلوماسية والمعلومات والعسكرية والإقتصادية. تنسق هذه الأدوات بواسطة المسؤولين الفرعيين المناسبين، و بمساعدة من جهاز مجلس الأمن القومي في الغالب.

٢-٤٦ إن مجلس الأمن القومي هو المنتدى الرئيسي للرئيس الأمريكي لدراسة شؤون الأمن القومي والسياسة الخارجية، وهو بمثابة وسيلة الرئيس الرئيسية لتنسيق السياسة بين مختلف المنظمات الحكومية. وعلى المستوى الإستراتيجي يوجه مجلس الأمن القومي إعداد الخطة السياسية - العسكرية للوكالات الحكومية لمقاومة التمرد. ويقوم جهاز موظفي مجلس الأمن القومي، بتوجيه من الوكلاء والمدراء بالمساعدة في تكامل عمليات الوكالات الحكومية من أجل إعداد الخطة ليقرها مجلس الأمن القومي (أنظر النشرة المشتركة ١).

مجموعة التنسيق المشتركة للوكالات الحكومية

٢-٤٧ التنسيق بين الوكالات الحكومية. في سياق مشاركة وزارة الدفاع، هو التنسيق الذي يحدث بين عناصر من وزارة الدفاع والوكالات الحكومية المعنية، بغرض تحقيق هدف ما (النشرة المشتركة ١ - ٠٢). وتقوم مجموعات التنسيق المشتركة بمساعدة القادة المحاربين على القيام بعمليات مقاومة التمرد عن طريق تقديم دعم للوكالات الحكومية في الخطط والعمليات وأحوال الطوارئ والمبادرات. إن هدف مجموعة التنسيق المشتركة للوكالات الحكومية هو تقديم المعلومات والنصائح القابلة للإستخدام وفي توقيت مناسب من وجهة نظرها للقائد المحارب بواسطة المشاركة في المعلومات والتكامل والتزامن والتدريب والممارسات. ويمكن لمجموعة التنسيق المشتركة للوكالات الحكومية أن تضم ممثلين من إدارات ووكالات فيدرالية أخرى ومن الهيئات الرسمية والمحلية، وتضم أيضاً ضباط إتصال من القيادات الأخرى وفروع وزارة الدفاع. ويكون ممثلو أجهزة الوكالات الحكومية وضباط الإتصال هم خبراء لوكالاتهم وقياداتهم، ويوفر هؤلاء الجسر الحيوي بين القائد المحارب ومنظمات الوكالات الحكومية (أنظر النشرة المشتركة ٣-٠٨ ، المجلد الاول).

فريق الدولة

٢-٤٨ على مستوى الدولة المضيفة، فريق الدولة للولايات المتحدة هو وكالة تنسيق البنية الأساسية لعمليات مقاومة التمرد (أنظر الشكل ٢-١). ففريق الدولة هو هيئة تنسيقية وإشرافية كبرى في الدولة، يترأسه رئيس البعثة الامريكية، وعادة ما يكون السفير، ويتألف من كبير أعضاء كل وكالة أو إدارة ممثلة في القطر الأجنبي. و يكون رئيس البعثة في الدولة الأجنبية هو أعلى سلطة مدنية أمريكية. ويحدد قانون الخدمة الأجنبية مسؤولية رئيس البعثة في الدولة الأجنبية في التوجيه والتنسيق والإشراف على جميع مستخدمي الفرع التنفيذي للحكومة، عدى أعضاء الخدمة والمستخدمين تحت قيادة القائد العسكري

The Foreign Service Act assigns the chief of mission to a foreign country responsibility for the direction, coordination, and supervision of all government executive branch employees in that country except for service members and employees under the command of a U.S. area military commander. As the senior U.S. Government official permanently assigned in the host nation, the chief of mission is responsible to the President for policy oversight of all United States government programs. The chief of mission leads the country team and is responsible for integrating U.S. efforts in support of the host nation. As permanently established interagency organizations, country teams represent a priceless COIN resource. They often provide deep reservoirs of local knowledge and interaction with the HN government and population.

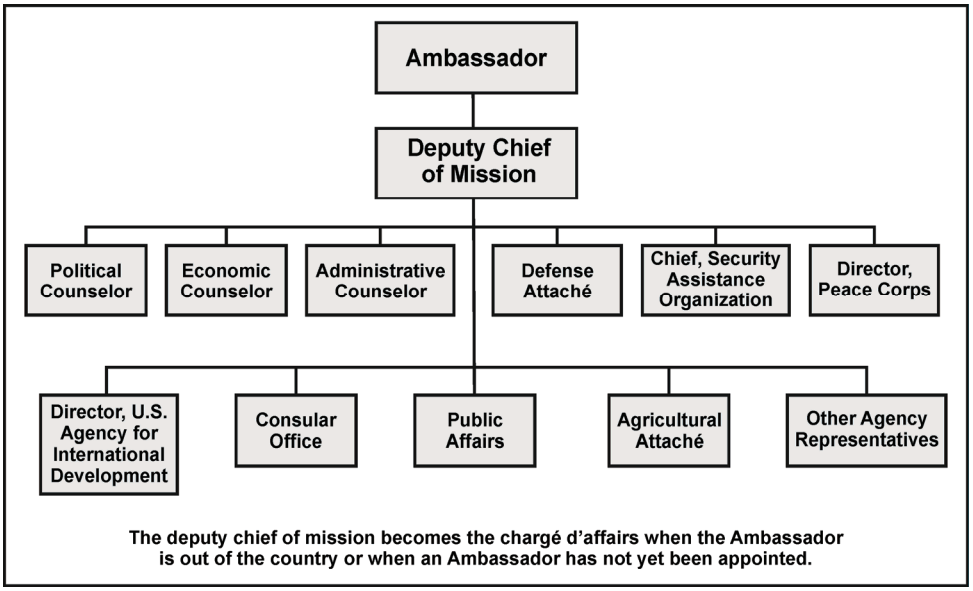


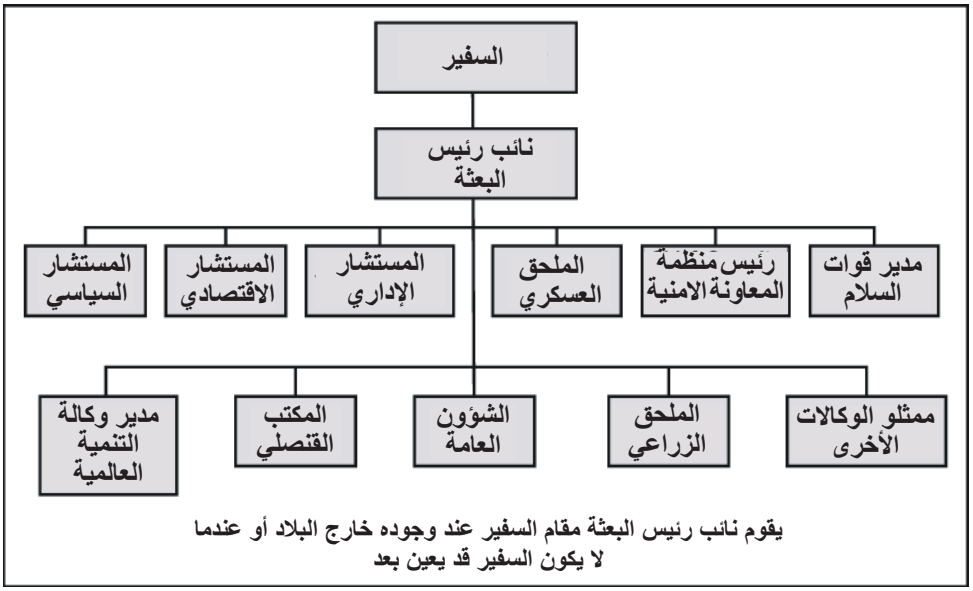
Figure 2-1. Sample country team

2-49. The more extensive the U.S. participation is in a COIN and the more dispersed U.S. forces are throughout a country, the greater the need for additional mechanisms to extend civilian oversight and assistance. However, given the limited resources of the Department of State and the other U.S. Government agencies, military forces often represent the country team in decentralized and diffuse operational environments. Operating with a clear understanding of the guiding political aims, members of the military at all levels must be prepared to exercise judgment and act without the benefit of immediate civilian oversight and control. At each subordinate political level of the HN government, military and civilian leaders should establish a coordinating structure, such as an area coordination center or civil-military operations center (CMOC), that includes representatives of the HN government and security forces, as well as U.S. and multinational forces and agencies. CMOCs facilitate the integration of military and political actions. Below the national level, additional structures where military commanders and civilian leaders can meet directly with local leaders to discuss issues may be established. Where possible, IGOs and NGOs should be encouraged to participate in coordination meetings to ensure their actions are integrated with military and HN plans. (See JP 3-07.1 for additional information about COIN planning and coordination organizations.)

2-50. In practice, the makeup of country teams varies widely, depending on the U.S. departments and agencies represented in country, the desires of the Ambassador, and the HN situation. During COIN, country team members meet regularly to coordinate U.S. Government diplomatic, informational, military, and economic activities in the host nation to ensure unity of effort. The interagency representatives usually include at least the following:

- Departments of State, Defense, Justice, and Treasury.
- USAID.
- Central Intelligence Agency.
- Drug Enforcement Administration.

الأمريكي للمنطقة. ويكون رئيس البعثة، باعتباره كبير مسؤولي الحكومة الأمريكية المعين بصورة دائمة بالدولة المضيفة، مسؤولاً أمام الرئيس الأمريكي عن الرقابة على السياسة بالنسبة لجميع برامج حكومة الولايات المتحدة الامريكية، وهو يقود فريق الدولة ويكون مسؤولاً عن تكامل جهود الولايات المتحدة في دعم الدولة المضيفة. وتمثل فرق الدولة الأمريكيـة ، بإعتبارها منظمات لأجهزة حكومية مقامة بصورة دائمة، إمكانية لا تقدر بثمن لعمليات مقاومة التمرد، وهي غالباً ما توفر أوعية عميقة للمعلومات المحلية والتفاعل مع حكومة الدولة المضيفة وسكان الدولة المضيفة. يقوم نائب رئيس البعثة مقام السفير عند وجوده خارج البلاد أو عندما لا يكون السفير قد يعين بعد



الشكل ٢-١ عينة لفريق الدولة

٢-٤٩ كلما كانت مشاركة الولايات المتحدة في عمليات مقاومة التمرد أكثر إتساعاً، وقوات الولايات المتحدة أكثر إنتشاراً في أنحاء دولة ما، ازدادت الحاجـة لآليات إضافية لتوسيع الرقابة والمساعدة المدنية. ونظراً لمحدودية موارد وزارة الخارجية وغيرها من الوكالات الحكومية، فإن القوات العسكرية غالباً ما تمثل فريق الدولة في بيئـة العمليات التي تتسم بالإتسـاع والتشعب. وللعمل بتفهم واضح للغايات السياسية الموجهة، يجب أن يكون أعضاء القوة العسكرية وجميع المستويات على إستعداد لممارسة إتخاذ القرارات والتصرف بدون الإستعانة بالإشراف والسيطرة المدنية الفورية. كما يكون على القادة المدنيين والعسكريين، على كل مستوى سياسي مرؤوس في الدولة المضيفة، وضع نظام للتنسيق، مثل مركز تنسيق المنطقة أو مركز العمليات المدنية - العسكرية، ويضم ممثلين لحكومة وقوات أمن الدولة المضيفة، وكذلك لقوات ووكالات الولايات المتحدة والقوات المتعددة الجنسية. فمراكز العمليات العسكرية - المدنية تسهل تكامل الاعمال العسكرية والسياسية. أما على المستوى الأقل شمولاً، فيمكن إنشاء أنظمة إضافية، حيث يمكن للقادة العسكريين والمدنيين الإجتماع مباشرة بالزعماء المحليين لمناقشة المشاكل المعلقة. كما يجب أن تشترك المنظمات العالمية وغير الحكومية، كلما أمكن ذلك، في إجتماعات التنسيق للتأكد من أن أعمالهم متكاملة مع الخطط العسكرية وخطط الدولة المضيفة. (أنظر النشرة المشتركة ٣-٠٧،١ للمزيد من المعلومات عن منظمات التخطيط والتنسيق لعمليات مقاومة التمرد).

٢-٥٠ في الممارسة الفعلية، يختلف تكوين فرق الدولة بشكل كبير، وذلك حسب الوزارات والوكالات الأمريكية الممثلة في البلد ورغبات السفير ووضع الدولة المضيفة. وخلال عمليات مقاومة التمرد يجتمع أعضاء فريق الدولة بصورة دورية لتنسيق النشـاطات الدبلوماسية والمعلوماتية والعسكرية لحكومة الولايات المتحدة مع الدولة المضيفة، من أجل تأكيد وحدة الجهد. وعادة ما يضم ممثلو منظمات الوكالات الحكومية ما يلي، كحد أدنى:

- وزارة الخارجيـة والداخليـة والعـدل والماليـة
- الوكالة الأمريكية الدوليـة للمسـاعدات
- وكالة المخابـرات المركزية
- إدارة مكافحة المخدرات

Participation of other U.S. Government organizations depends on the situation.

2-51. In almost all bilateral missions, DOD is represented on the country team by the U.S. defense attaché's office or the security assistance organization. They are key military sources of information for interagency coordination in foreign countries. (Security assistance organizations are called by various names, such as the office of defense cooperation, security assistance office, or military group. The choice is largely governed by HN preference.)

Provincial Reconstruction Teams in Afghanistan

A model for civil-military cooperation is the provincial reconstruction teams (PRTs) first fielded in 2003 in Afghanistan. PRTs were conceived as a means to extend the reach and enhance the legitimacy of the central government into the provinces of Afghanistan at a time when most assistance was limited to the nation's capital. Though PRTs were staffed by a number of coalition and NATO allied countries, they generally consisted of 50 to 300 troops as well as representatives from multinational development and diplomatic agencies. Within U.S. PRTs, USAID and Department of State leaders and the PRT commander formed a senior team that coordinated the policies, strategies, and activities of each agency towards a common goal. In secure areas, PRTs maintained a low profile. In areas where coalition combat operations were underway, PRTs worked closely with maneuver units and local government entities to ensure that shaping operations achieved their desired effects. Each PRT leadership team received tremendous latitude to determine its own strategy. However, each PRT used its significant funding and diverse expertise to pursue activities that fell into one of three general logical lines of operations: pursue security sector reform, build local governance, or execute reconstruction and development.

2-52. The country team determines how the United States can effectively apply interagency capabilities to assist a HN government in creating a complementary institutional capacity to deal with an insurgency. Efforts to support local officials and build HN capacity must be integrated with information operations so HN citizens are aware of their government's efforts. In addition, interagency capabilities must be applied at the tactical level to give commanders access to options such capabilities make available. The Civil Operations and Revolutionary—later Rural—Development Support approach developed during the Vietnam War provides a positive example of integrated civilian and military structures that reached every level of the COIN effort.

CORDS and Accelerated Pacification in Vietnam

During the Vietnam War, one of the most valuable and successful elements of COIN was the Civil Operations and Revolutionary—later Rural—Development Support (CORDS) program. CORDS was created in 1967 to integrate U.S. civilian and military support of the South Vietnamese government and people. CORDS achieved considerable success in supporting and protecting the South Vietnamese population and in undermining the communist insurgents' influence and appeal, particularly after implementation of accelerated pacification in 1968.

Pacification was the process by which the government asserted its influence and control in an area beset by insurgents. It included local security efforts, programs to distribute food and medical supplies, and lasting reforms (like land redistribution). In 1965, U.S. civilian contributions to pacification consisted of several civilian agencies (among them, the Central Intelligence Agency, Agency for International Development, U.S. Information Service, and Department of State). Each developed its own programs. Coordination was uneven. The U.S. military contribution to pacification consisted of thousands of advisors. By early 1966, there were military advisory teams in all of South Vietnam's 44 provinces and most of its 243 districts. But there were two separate chains of command for military and civilian pacification efforts, making it particularly difficult for the civilian-run pacification program to function.

وتتوقف مشاركة منظمات حكومية أمريكية أخرى على الموقف.

٢-٥١ وفي جميع المهام ثنائية الأطراف تقريباً، يتم تمثيل وزارة الدفاع في فريق الدولة بواسطة مكتب الملحق العسكري الأمريكي أو منظمة المعاونة الأمنية، فهي المصادر المعلوماتية العسكرية الرئيسية للتنسيق بين الأجهزة

الحكومية في الدول الاجنبية. (تسمى منظمات المعونة الأمنية بأسماء مختلفة، مثل مكتب التعاون الدفاعي أو مكتب المعاونة الامنية أو المجموعة العسكرية، وإختيار الإسم حسب ما تفضله الدولة المضيفة).

فرق التعمير القروي في أفغانستان

يوجد نموذج للتعاون المدني - العسكري هو، فرق التعمير القروي التي بدأت العمل في عام ٢٠٠٣ في أفغانستان، وقد كانت هذه الفرف تعتبر وسيلة لتوسيع وتعزيز شرعية الحكومة المركزية على الأقاليم الأفغانية في الوقت الذي كانت فيه المعاونة محدودة في عاصمة الدولة. ورغم أن فرق التعمير كانت مؤلفـة من أفراد من عدد من دول التحالف وأعضـاء حلف الناتو، إلا أنها بشكل عام كانت مؤلفة من ٥٠ إلى ٣٠٠ جندي بالإضافة إلى ممثلين عن الوكالات متعددة الجنسية والوكالات الدبلوماسية. وشكّل قادة وكالة المعونة الأمريكية ووزارة الخارجية الأمريكية وقائد فريق التعمير، داخل فرق التعمير الامريكية ، فريقاً رئيسياً يقوم بتنسيق السياسات والإستراتيجيات والنشاطات لكل وكالة بإتجاه هدف مشترك. وفي المناطق الآمنة تحتفظ فرق التعمير بتشكيل مخفض، أما في المناطق التي كانت تدور فيها عمليات قتالية لقوات التحالف، فقد عملت فرق التعمير بتعاون وثيق مع وحدات المناورة وهيئات الحكومة المحلية من أجل التأكيد بأن العمليات المخطط لها قد حققت التأثير المطلوب. وقد كان لكل فريق تعمير مجموعـة قيادة لهـا حرية عمل واسعة في تحديد إستراتيجيته الخاصة، وقام كل فريق باستخدام تمويله الكبير وخبراته المتنوعة في ممارسة أنشطة تقع تحت واحد من ثلاثة خطوط منطقية عامة للعمليات، وهي ممارسة إصلاح القطاع الأمني و بناء السيطرة المحلية و تنفيذ الإعمـار والتنمية.

٢-٥٢ يقوم فريق الدولة بتحديد كيف يمكن للولايات المتحدة أن تستغل إمكانيات الأجهزة الحكومية الأمريكيـة لمساعدة الدولة المضيفة في تكوين قدرة مؤسساتية تكميلية للتعامل مع حركة من حركات التمرد. فجهود دعم المسؤولين المحليين وبناء قدرة الدولة المضيفة يجب أن تتكامل مع عمليات المعلومات حتى يكون مواطني الدولة المضيفة على دراية بجهود حكومتهم. وبالإضافة إلى ذلك يجب أن يتم إستخدام إمكانات الأجهزة الحكومية على المستوى التكتيكي لإعطاء القادة فرص الإختيار التي تتيحها مثل تلك الإمكانات. ويعطي أسلوب دعم العمليات المدنية و ــ التنمية الثورية ــ فيما بعد ــ التنمية القروية ــ الذي تم تطويره في حرب فيتنام، مثالاً إيجابياً للنظم المدنية والعسكرية المتكاملة التي وصلت إلى كل مستوى من مستويات جهد مقاومة التمرد.

"كوردز" والتهدئة المعجلة في فيتنام

خلال حرب فيتنام، كان برنامج دعم العمليات المدنية والتنمية الثورية- فيما بعد القروية- "كوردز" واحداً من أهم وأنجح عناصر مقاومة التمرد. لقد تم إعداد "كوردز" في عام ١٩٦٧ من أجل تكامل دعم الولايات المتحدة المدني والعسكري لحكومة وشعب فيتنام الجنوبية، وقد حقق كوردز نجاحاً كبيراً في دعم وحماية سكان فيتنام الجنوبية وفي إضعاف قوة وشعبية المتمردين الشيوعيين، خاصة بعد تطبيق التهدئة المعجلة في عام ١٩٦٨.

لقد كانت التهدئة هي العملية التي أكدت بها الحكومة نفوذها وسيطرتها في منطقة حاصرها المتمردون، وقد تضمنت جهود الأمن المحلي وبرامج لتوزيع الطعام والإمدادات الطبية والإصلاحات المستمرة (مثل إعادة توزيع الأراضي). وفي عام ١٩٦٥، كانت مساهمة الولايات المتحدة المدنية في التهدئة مكونة من عدة وكالات مدنية (من بينها وكالة المخابرات المركزية ووكالة التطويـر الدوليـة وخدمة المعلومات الأمريكية ووزارة الخارجية). وقامت كل منها بوضع برامجها، إلا أن التنسيق كان غير متوازن، فقد كانت المشاركة العسكرية للولايات المتحدة الامريكية في التهدئة مكونة من آلاف الاستشاريين. وفي مستهل عام ١٩٦٦، كانت هناك فرق إستشارية عسكرية في جميع أنحاء الاقاليم الأربعة وأربعين لفيتنام الجنوبية وفي أغلب مقاطعاتها البالغ عددها ٢٤٣. إلا أنه كان هناك تسلسلان منفصلان للقيادة في جهود التهدئة العسكرية والمدنية، مما جعل من الصعب بشكل خاص أن يؤدي برنامج التهدئة ذو الإدارة المدنيـة لوظيفته.

In 1967, President Lyndon B. Johnson established CORDS within the Military Assistance Command, Vietnam (MACV), which was commanded by General William Westmoreland, USA. The purpose of CORDS was to establish closer integration of civilian and military efforts. Robert Komer was appointed to run the program, with a three-star-equivalent rank. Civilians, including an assistant chief of staff for CORDS, were integrated into military staffs at all levels. This placed civilians in charge of military personnel and resources. Komer was energetic, strong-willed, and persistent in getting the program started. Nicknamed "Blowtorch Bob" for his aggressive style, Komer was modestly successful in leading improvements in pacification before the 1968 Tet offensive.

In mid-1968, the new MACV commander, General Creighton Abrams, USA, and his new civilian deputy, William Colby, used CORDS as the implementing mechanism for an accelerated pacification program that became the priority effort for the United States. Significant allocations of personnel helped make CORDS effective. In this, the military's involvement was key. In September 1969—the high point of the pacification effort in terms of total manpower—there were 7,601 advisors assigned to province and district pacification teams. Of these 6,464 were military.

The effectiveness of CORDS was a function of integrated civilian and military teams at every level of society in Vietnam. From district to province to national level, U.S. advisors and U.S. interagency partners worked closely with their Vietnamese counterparts. The entire effort was well established under the direction of the country team, led by Ambassador Ellsworth Bunker. General Abrams and his civilian deputy were clear in their focus on pacification as the priority and ensured that military and civilian agencies worked closely together. Keen attention was given to the ultimate objective of serving the needs of the local populace. Success in meeting basic needs of the populace led, in turn, to improved intelligence that facilitated an assault on the Viet Cong political infrastructure. By early 1970, statistics indicated that 93 percent of South Vietnamese lived in "relatively secure" villages, an increase of almost 20 percent from the middle of 1968. By 1972, pacification had largely uprooted the insurgency from among the South Vietnamese population and forced the communists to rely more heavily on infiltrating conventional forces from North Vietnam and employing them in irregular and conventional operations.

In 1972, South Vietnamese forces operating with significant support from U.S. airpower defeated large-scale North Vietnamese conventional attacks. Unfortunately, a North Vietnamese conventional assault succeeded in 1975 after the withdrawal of U.S. forces, ending of U.S. air support, and curtailment of U.S. funding to South Vietnam.

Pacification, once it was integrated under CORDS, was generally led, planned, and executed well. CORDS was a successful synthesis of military and civilian efforts. It is a useful model to consider for other COIN operations.

CIVIL-MILITARY OPERATIONS CENTER

2-53. Another mechanism for bringing elements together for coordination is the CMOC. CMOCs can be established at all levels of command. CMOCs coordinate the interaction of U.S. and multinational military forces with a wide variety of civilian agencies. A CMOC is not designed, nor should it be used as, a command and control element. However, it is useful for transmitting the commander's guidance to other agencies, exchanging information, and facilitating complementary efforts.

2-54. Overall management of a CMOC may be assigned to a multinational force commander, shared by a U.S. and a multinational commander, or shared by a U.S. commander and a civilian agency head. A CMOC can be used to build on-site, interagency coordination to achieve unity of effort. There is no established CMOC structure; its size and composition depend on the situation. However, CMOCs are organic to Army civil affairs organizations, from civil affairs command to company. Senior civil affairs officers normally serve as the CMOC director and deputy director. Other military participants usually include civil af-

وفي عام ١٩٦٧، أنشأ الرئيس الأمريكي برنامج "كوردز" داخل قيادة المعاونة العسكرية بفيتنام، والذي ترأسه الجنرال وليم وستمورلاند من الولايات المتحدة الأمريكية، وكان الغرض من برنامج "كوردز" هو إقامة تكامل أوثق للجهود المدنية والعسكرية. وتم تعيين روبرت كومر لإدارة البرنامج برتبة تعادل ثلاث نجوم، كما تم ضم بعض المدنيين، بينهم مساعد لرئيس هيئة قيادة "كوردز"، إلى الجهاز العسكري في جميع المستويات. وقد جعل ذلك المدنيين مسؤولين عن العسكريين والموارد العسكرية. لقد كان كومر نشطاً، قوي الإرادة ومصمماً على بدء تنفيذ البرنامج، وأطلق عليه إسم "بلاوتورش بوب" لأسلوبه الجريء، إلا أن كومر حقق نجاحاً متواضعاً في إدخال تحسينات هامة على التهدئة قبل المعركة الهجومية في عام ١٩٦٨.

وفي منتصف عام ١٩٦٨، قام القائد الجديد لقيادة المعاونة العسكرية بفيتنام، الجنرال كريتون أبرامز، من الولايات المتحدة الأمريكية، ونائبه الجديد المدني، وليم كولبي، باستخدام "كوردز" كآلية تطبيقية لبرنامج تهدئة معجلة، والذي أصبح الجهد ذي الأسبقية بالنسبة للولايات المتحدة الامريكية. وقد ساعد التقسيم الهام للافراد في تفعيل "كوردز". وفي ذلك كانت المشاركة العسكرية أمراً أساسياً. وفي سبتمبر ١٩٦٩- حقق أعلى نقاط التهدئة بالنسبة للجهد لإجمالي العاملين- كان هناك ٧٦٠١ مستشاراً معيناً لفرق التهدئة بالأقاليم والمقاطعات، من بينهم ٦٤٦٤

عسكرياً. إن فعالية برنامج "كوردز" كان مهمة الفرق المدنية والعسكرية المتكاملة في كل مستوى من مستويات المجتمع الفيتنامي، وقد عمل المستشارون الأمريكيون والشركاء من الأجهزة الحكومية الامريكية، من مستوى المقاطعة إلى مستوى الاقليم إلى المستوى القومي، بشكل وثيق مع نظرائهم الفيتناميين. وقد اعد المجهود بالكامل بشكل جيد بتوجيهات فريق الدولة برئاسة السفير إلسورث بنكر. وكان الجنرال أبرامز ونائبه المدني واضحين في تركيزهم على التهدئة كأسبقية قصوى وتأكيد أن الوكالات العسكرية والمدنية قد عملت معاً جنباً إلى جنب. كما كان هناك حرص على الهدف النهائي في توفير احتياجات السكان المحليين، وأدى نجاح ذلك بالتالي إلى معلومات استخباراتية محسنة مما سهل شن هجوم على البنية التحتية السياسية للفيت كونج. وبحلول عام ١٩٧٠، أظهرت الإحصائيات أن ٩٣٪ من شعب فيتنام الجنوبية يعيش في قرى "آمنة نسبيا"، بزيادة حوالي ٢٠٪ عن منتصف ١٩٦٨. وفي عام ١٩٧٢ كانت التهدئة قد إستأصلت التمرد بشكل كبير من بين سكان فيتنام الجنوبية وأجبرت الشيوعيين على الاعتماد بشكل كبير على تسلل قوات تقليدية من فيتنام الشمالية واستخدامها في العمليات التقليدية غير المنتظمة.

وفي عام ١٩٧٢، دحرتْ قوات فيتنام الجنوبية التي كانت تعمل بدعم كبير من القوة الجوية الضاربة للولايات المتحدة، الهجمات التقليدية واسعة النطاق لقوات فيتنام الشمالية. ولكن لسوء الحظ، نجح هجوم تقليدي لقوات فيتنام الشمالية في عام ١٩٧٥ بعد انسحاب القوات الأمريكية، وإنهاء الدعم الجوي الأمريكي، وتقليص تمويل الولايات المتحدة الامريكية لفيتنام الجنوبية.

إن التهدئه، بمجرد أن تكاملت بموجب برنامج "كوردز"، تم قيادتها وتخطيطها وتنفيذها بشكل جيد، كما كان برنامج "كوردز" تركيبة ناجحة من الجهود العسكرية والمدنية، وهو نموذج مفيد تجدر دراسته لعمليات مقاومة تمرد أخرى.

مركز العمليات المدنية - العسكرية

٢-٥٣ إن مركز العمليات المدنية - العسكرية هو آلية أخرى لتجميع العناصر معاً من أجل تنسيقها. ويمكن إقامة مركز العمليات المدنية - العسكرية على جميع مستويات القيادة، فمركز العمليات المدنية - العسكرية ينسق تفاعل الولايات المتحدة والقوات متعددة الجنسيات مع تشكيلة عريضة من الوكالات المدنية. ولا يُصمَّم مركز العمليات المدنية - العسكرية، ولا يجب أن يُستخدَم، كعامل قيادة وسيطرة، إلا أنه يكون مفيداً في نقل توجيهات القائد للوكالات الأخرى وتبادل المعلومات وتسهيل الجهود التكميلية.

٢-٥٤ يمكن تخصيص الإدارة الكلية لمركز من مراكز العمليات المدنية - العسكرية لقائد من قادة القوة المتعددة الجنسية أو بمشاركة قائد أمريكي مع قائد بالقوة المتعددة الجنسية أو بمشاركة قائد أمريكي مع رئيس وكالة مدنية. كما يمكن أن يستخدم مركز العمليات المدنية - العسكرية في بناء التنسيق بين الأجهزة الحكومية، في الموقع، من أجل تحقيق وحدة الجهد. وليس هناك بنية جاهزة لمركز العمليات المدنية - العسكرية، فحجمه وتكوينه يعتمدان على الموقف. إلا أن مراكز العمليات المدنية - العسكرية هي منظمات عضوية في الشؤون المدنية بالجيش، من قيادة الشؤون المدنية إلى السرية. ويخدم كبار ضباط الشؤون المدنية عادة في منصب المدير ونائب المدير لمركز العمليات المدنية – العسكرية. وعادة ما يضم المشاركون العسكريون الآخرون الشؤون المدنية والقانونية والعمليات والشؤون الإدارية التموينية والمهندسين وممثلين طبيين من مراكز القيادة المدعمة. ويمكن أن يضم أعضاء مركز العمليات المدنية - العسكرية ممثلين من الآتي:

fairs, legal, operations, logistic, engineering, and medical representatives of the supported headquarters. Civilian members of a CMOC may include representatives of the following:

- U.S. Government organizations.
- Multinational partners.
- IGOs.
- HN or other local organizations.
- NGOs.

(For more information on CMOCs, see FM 3-05.401/CRP 3-33.1A.)

TACTICAL-LEVEL INTERAGENCY CONSIDERATIONS

2-55. Tactical units may find interagency expertise pushed to their level when they are responsible for large AOs in a COIN environment. Tactical units down to company level must be prepared to integrate their efforts with civilian organizations.

2-56. To ensure integration of interagency capabilities, units should coordinate with all interagency representatives and organizations that enter their AO. Despite the best efforts to coordinate, the fog and friction inherent in COIN will often lead to civilian organizations entering an AO without prior coordination. (Table 2-1 is a suggested list for coordinating with interagency and other nonmilitary organizations.)

Table 2-1. Example interagency coordination checklist

- Identify organizational structures and leadership.
- Identify key objectives, responsibilities, capabilities, and programs.
- Develop common courses of action or options for inclusion in planning, movement coordination, and security briefings.
- Determine how to ensure coordination and communications before and during the execution of the organization's activities in the unit's area of operations.
- Develop relationships that enable the greatest possible integration.
- Assign liaison officers to the most important civilian organizations.
- Define problems in clear and unambiguous terms.
- Determine the intended duration of operations.
- Determine the location of bases of operations.
- Determine the number, names, and descriptions of personnel.
- Determine the type, color, number, and license numbers of civilian vehicles.
- Identify other agency resources in the area of operations.
- Identify local groups and the agencies with whom they are working.
- Establish terms of reference or operating procedures, especially in the event of incidents that result in casualties.
- Identify funding for interagency projects.

SUMMARY

2-57. President John F. Kennedy noted, "You [military professionals] must know something about strategy and tactics and…logistics, but also economics and politics and diplomacy and history. You must know everything you can know about military power, and you must also understand the limits of military power. You must understand that few of the important problems of our time have…been finally solved by military power alone." Nowhere is this insight more relevant than in COIN. Successful COIN efforts require unity of effort in bringing all instruments of national power to bear. Civilian agencies can contribute directly to military operations, particularly by providing information. That theme is developed further in the next chapter.

- منظمات الحكومة الأمريكية
- الشـركاء المتعددي الجنسية
- المنظمات الدوليـة
- الدولة المضيفة أو المنظمات المحلية الاخرى
- المنظمات غير الحكومية

(لمزيد من المعلومات عن مراكز العمليات المدنية - العسكرية، أنظر FM 3-05.401/CRP 3-33.1A).

إعتبارات التمرد في المستوى التكتيكي

٢-٥٥ قد تجد الوحدات التكتيكية أن خبرة منظمات الأجهزة الحكومية قد دُفعت إلى مستواهم، عندما يكونوا مسؤولين عن مناطق عمليات كبيرة في بيئة مقاومة التمرد. ويجب على الوحدات التكتيكية، إلى مستوى السرية أن يكونوا مستعدين لتكامل جهودهم مع المنظمات المدنية.

٢-٥٦ ومن أجل ضمان تكامل إمكانات منظمات الأجهزة الحكومية، يكون على الوحدات أن تقوم بالتنسيق مع جميع ممثلي منظمات الأجهزة الحكومية والمنظمات التي تدخل في منطقة عملياتها، ورغم أن الأفضل هو تنسيق الجهود، إلا أن عدم وضوح الرؤيـا والاحتكاك المتأصلين في عمليات مقاومة التمرد غالباً ما يؤدي إلى دخول المنظمات المدنية منطقة عمليات ما دون تنسيق مسبق. (الجدول ٢-١ يوضح قائمة مقترحة للتنسيق مع منظمات الأجهزة الحكومية وغيرها من المنظمات غير العسكرية).

جدول ٢-١ مثال لقائمة مراجعة تنسيق الأجهزة الحكومية

- تحديد الهيكل التنظيمي والقيادة.
- تحديد الأهداف الرئيسية والإمكانيات والبرامج.
- وضع مسارات الأعمال المشتركة أو الخيارات لتضمينها في التخطيط وتنسيق الحركة ومذكـرات الأمن.
- تحديد كيفية تأكيد التنسيق والإتصالات قبل وأثناء تنفيذ فعاليـات المنظمة في منطقة عمليات الوحدة.
- إقامة العلاقات التي تمكن من تحقيق أفضل تكامل ممكن.
- تعيين ضباط إتصال مع المنظمات المدنية الأكثر أهمية.
- تحديد المشاكل بشكل واضح لا لبس فيه.
- تحديد الفترات المخططة للعمليات.
- تحديد مواقع قواعد العمليات.
- تحديد عدد الأفراد وأسمائهم وأوصافهم.
- تحديد أنواع السيارات المدنية وألوانها وأعدادها وارقام لوحاتها.
- تحديد موارد الوكالات الأخرى في منطقة العمليات.
- تحديد الجماعات المحلية والوكالات التي يعملون معها.
- وضع نظام الصلاحيات أو إجراءات سير العمل، خاصة في حالات الحوادث التي ينتج عنها إصابات.
- تحديد التمويل اللازم لمشروعات الأجهزة الحكومية.

الخلاصـة

٢-٥٧ قال الرئيس جون إف كنيدي في ملاحظة له، "أنتم أيها (المحترفين العسكريين) لابـد أن تعرفـوا شيئاً عن الإستراتيجية والتكتيك و..طرق التموين، وعن الإقتصاد والسياسة والدبلوماسية والتاريخ أيضاً. يمكنكم أن تعرفوا عن القوة العسكرية، كما يجب عليكم أيضاً فهم حدود القوة العسكرية. وعليكم أن تفهموا أن قليلاً من المشاكل الهامة في وقتنا هذا قد ...تم حلها في النهاية بالقوة العسكرية وحدها".

إن هذه النظـرة لا تتعلق بأي موضوع أكثر من تعلقها بمقاومة التمرد، فجهود مقاومة التمرد الناجحة تتطلب وحدة الجهد في استغلال جميع وسـائل القوى القومية. ويمكن للوكالات المدنية الإسهام بشكل مباشر في العمليات العسكرية، خاصة بإمداد بالمعلومات. وسوف يتم الاسهاب في هذا الموضوع في الفصل التالي.

Chapter 3

Intelligence in Counterinsurgency

Everything good *that happens seems to come from good intelligence.*

General Creighton W. Abrams Jr., USA, 1970

Effective, accurate, and timely intelligence is essential to the conduct of any form of warfare. This maxim applies especially to counterinsurgency operations; the ultimate success or failure of the mission depends on the effectiveness of the intelligence effort. This chapter builds upon previous concepts to further describe insurgencies, requirements for intelligence preparation of the battlefield and predeployment planning, collection and analysis of intelligence in counterinsurgency, intelligence fusion, and general methodology for integrating intelligence with operations. This chapter does not supersede processes in U.S. military doctrine (see FM 2-0, FM 34-130/FMFRP 3-23-2, and FMI 2-91.4) but instead provides specific guidance for counterinsurgency.

SECTION I – INTELLIGENCE CHARACTERISTICS IN COUNTERINSURGENCY

3-1. Counterinsurgency (COIN) is an intelligence-driven endeavor. The function of intelligence in COIN is to facilitate understanding of the operational environment, with emphasis on the populace, host nation, and insurgents. Commanders require accurate intelligence about these three areas to best address the issues driving the insurgency. Both insurgents and counterinsurgents require an effective intelligence capability to be successful. Both attempt to create and maintain intelligence networks while trying to neutralize their opponent's intelligence capabilities.

3-2. Intelligence in COIN is about people. U.S. forces must understand the people of the host nation, the insurgents, and the host-nation (HN) government. Commanders and planners require insight into cultures, perceptions, values, beliefs, interests and decision-making processes of individuals and groups. These requirements are the basis for collection and analytical efforts.

3-3. Intelligence and operations feed each other. Effective intelligence drives effective operations. Effective operations produce information, which generates more intelligence. Similarly, ineffective or inaccurate intelligence produces ineffective operations, which produce the opposite results.

3-4. All operations have an intelligence component. All Soldiers and Marines collect information whenever they interact with the populace. Operations should therefore always include intelligence collection requirements.

3-5. Insurgencies are local. They vary greatly in time and space. The insurgency one battalion faces will often be different from that faced by an adjacent battalion. The mosaic nature of insurgencies, coupled with the fact that all Soldiers and Marines are potential intelligence collectors, means that all echelons both produce and consume intelligence. This situation results in a bottom-up flow of intelligence. This pattern also means that tactical units at brigade and below require a lot of support for both collection and analysis, as their organic intelligence structure is often inadequate.

3-6. COIN occurs in a joint, interagency, and multinational environment at all echelons. Commanders and staffs must coordinate intelligence collection and analysis with foreign militaries, foreign and U.S. intelligence services, and other organizations.

الفصل الثالث

الإستخبارات في عملية مقاومـة التمـرد

إن ما يحدث من أمور جيدة يتضح أنها نتيجة لإستخبارات جيدة."

الجنرال جريتن دبليو أبرامز جي آر، الولايات المتحدة ١٩٧٠

تعتبر الإستخبارات الفعالة الدقيقة التي تتم في الوقت المناسب ضرورية للقيام بأي عمل من الأعمال الحربية. وتنطبق هذه القاعدة بشكل خاص على عمليات مقاومة التمرد، حيث يعتمد نجاح أو فشل المهمة على فعالية جهود الإستخبارات . إن هذا الفصل يقوم على المفاهيم السابقة من أجل التوسع في وصف أعمال المتمردين ومتطلبات إعداد الإستخبارات لميدان القتال والتخطيط السابق لنشر القوات وجمع وتحليل المعلومات الإستخباراتية عن أعمال مقاومة التمرد وبحث كافة المصادر الإستخباراتية، والمنهجية العامة لتكامل الإستخبارات مع العمليات القتالية. إن هذا الفصل لا يحل محل أية عمليات مقررة في المبادئ العسكرية الأمريكية (أنظر FM 2-0, FM34-130/FMFRP, FMI 2-91.4) ولكنه بدلاً من ذلك يقدم توجيهاً محدداً لمقاومة التمرد.

القسم الأول – مظـاهر الأعمـال الإسـتخباراتية في مقاومـة التـمرد

٣-١ إن مقاومة التمرد هي مسعى تقوده الإستخبارات، حيث أن وظيفة الإستخبارات في أعمال مقاومة التمرد هي تسهيل فهم المناخ العملياتي مع التركيز على جمهور الناس والدولة المضيفة والمتمردين. فالقادة في حاجة إلى معلومات إستخباراتية دقيقة بالنسبة لهذه الجهات الثلاث من أجل أفضل معالجة للأمور التي تؤدي إلى التمرد. فكل من المتمردين وقوات مقاومة التمرد في حاجة إلى قدرات إستخباراتية فعّالة لتحقيق النجاح، وكلاهما يحاول إقامة شبكات معلوماتية والحفاظ عليها مع السعي إلى إبطال فعالية قدرات الخصم الإستخباراتية.

٣-٢ إن أعمال ونشاط الإستخبارات في عملية مقاومة التمرد يتعلق بالناس. فيجب على القوات الأمريكية فهم أفراد شعب الدولة المضيفة والمتمردين وحكومة الدولة المضيفة. فالقادة والمخططين في حاجة إلى نظرة متعمقة في التراث والمدارك والقيم والمعتقدات والإهتمامات وعمليات صنع القرار للأفراد والجماعات، حيث أن تلك المتطلبات هي الأساس لجمع وتحليل جهود ومساعي الإستخبارات.

٣-٣ يغذي كل من الإستخبارات والعمليات بعضهما البعض. فوجود إستخبارات فعالة يؤدي إلى القيام بعمليات قتالية فعالة، كما تفرز العمليات الفعالة معلومات فعالة، تؤدي بدورها إلى وجود إستخبارات أكثر فعالية. وبالمثل يؤدي وجود إستخبارات غير فعالة أو غير دقيقة إلى القيام بعمليات قتالية غير فعالة، وهذا ما يعطي النتائج العكسية.

٣-٤ جميع العمليات القتالية لديها عنصر إستخباراتي. فجميع الجنود ومشاة البحرية يقومون بجمع المعلومات كلما حدث لهم إحتكاك بعامة الناس، لذلك فمن الضروري وجود نظام لجمع المعلومات الإستخباراتية في العمليات القتالية بشكلٍ دائم.

٣-٥ إن عمليات التمرد عمليات محلية، فهي تختلف بشكل كبير في الزمان والمكان. فعملية التمرد التي تواجهها كتيبة من الكتائب تختلف عن العملية التي تواجهها كتيبة مجاورة. فالتركيبة المتباينة لأعمال التمرد، تقترن مع حقيقة أن كل الجنود وأفراد مشاة البحرية عندهم إمكانية جمع المعلومات الإستخباراتية، هذا عني أن جميع الوحدات تنتج وتستفيد من الأعمال الإستخباراتية على السواء، وهو ما ينتج تدفقاً متصاعداً لأعمال الإستخبارات. كما إن هذا النمط يعني أيضا أن الوحدات التكتيكية بمستوى اللواء فما دون تكون في حاجة إلى الكثير من الدعم من أجل الجمع والتحليل، نظرا لكون تكوينهم ألإستخباراتي غالباً ما يكون غير كاف.

٣-٦ تحدث عمليات مقاومة التمرد في مناخ مشترك ومتداخل ومتعدد الجنسية، في جميع الوحدات. فيكون على القادة وضباط القيادات تنسيق عمليات جمع المعلومات وتحليلها مع قوات أجنبية وأجهزة إستخبارات أمريكية وغير أمريكية وغيرها من الجهات والتنظيمات.

SECTION II – PREDEPLOYMENT PLANNING AND INTELLIGENCE PREPARATION OF THE BATTLEFIELD

3-7. *Intelligence preparation of the battlefield* is the systematic, continuous process of analyzing the threat and environment in a specific geographic area. Intelligence preparation of the battlefield (IPB) is designed to support the staff estimate and military decision-making process. Most intelligence requirements are generated as a result of the IPB process and its interrelation with the decision-making process (FM 34-130). Planning for deployment begins with a thorough mission analysis, including IPB. IPB is accomplished in four steps:

- Define the operational environment.
- Describe the effects of the operational environment.
- Evaluate the threat.
- Determine threat courses of action.

3-8. The purpose of planning and IPB before deployment is to develop an understanding of the operational environment. This understanding drives planning and predeployment training. Predeployment intelligence must be as detailed as possible. It should focus on the host nation, its people, and insurgents in the area of operations (AO). Commanders and staffs use predeployment intelligence to establish a plan for addressing the underlying causes of the insurgency and to prepare their units to interact with the populace appropriately. The goal of planning and preparation is for commanders and their subordinates not to be surprised by what they encounter in theater.

3-9. IPB in COIN operations follows the methodology described in FM 34-130/FMFRP 3-23-2. However, it places greater emphasis on civil considerations, especially people and leaders in the AO, than does IPB for conventional operations. IPB is continuous and its products are revised throughout the mission. Nonetheless, predeployment products are of particular importance for the reasons explained above. Whenever possible, planning and preparation for deployment includes a thorough and detailed IPB. IPB in COIN requires personnel to work in areas like economics, anthropology, and governance that may be outside their expertise. Therefore, integrating staffs and drawing on the knowledge of nonintelligence personnel and external experts with local and regional knowledge are critical to effective preparation.

3-10. Deployed units are the best sources of intelligence. Deploying units should make an effort to reach forward to deployed units. The Secret Internet Protocol Router Network (SIPRNET) allows deploying units to immerse themselves virtually in the situation in theater. Government agencies, such as the Department of State, U.S. Agency for International Development, and intelligence agencies, can often provide country studies and other background information as well.

3-11. *Open-source intelligence* is information of potential intelligence value that is available to the general public (JP 1-02). It is important to predeployment IPB. In many cases, background information on the populations, cultures, languages, history, and governments of states in an AO is in open sources. Open sources include books, magazines, encyclopedias, Web sites, tourist maps, and atlases. Academic sources, such as journal articles and university professors, can also be of great benefit.

DEFINE THE OPERATIONAL ENVIRONMENT

3-12. The *operational environment* is a composite of the conditions, circumstances, and influences that affect the employment of capabilities and bear on the decisions of the commander. (JP 1-02). At the tactical and operational levels, defining the operational environment involves defining a unit's AO and determining an area of interest. The *area of interest* is area of concern to the commander, including the area of influence, areas adjacent thereto, and extending into enemy territory to the objectives of current or planned operations. This area also includes areas occupied by enemy forces who could jeopardize the accomplishment of the mission (JP 1-02).

3-13. AOs may be relatively static, but people and information flow through AOs continuously. Therefore, when defining an area of interest, commanders take into account physical geography and civil considerations, particularly human factors. AOs often cut across physical lines of communications, such as roads, as

القسم الثاني - التخطيط الذي يسبق نشر القوات وتحضير الإستخبارات لميدان المعركة

٣-٧ إن تحضير الإستخبارات لميدان المعركة هو عملية نظامية متواصلة لتحليل التهديد والمناخ العام في منطقة جغرافية معينة، ويصمم هذا التحضير من أجل دعم عمليتَيْ تقدير هيئة الأركان وصنع القرار العسكري. وتكون معظم متطلبات الإستخبارات نتاجاً لعملية تحضير الإستخبارات لميدان القتال وعلاقاتها المتبادلة مع عملية صنع القرار العسكري (FM٣٤-١٣٠). ويبدأ التخطيط لنشر القوات من خلال تحليل شامل للمهمة القتالية، بما في ذلك تجهيز الإستخبارات لميدان المعركة.

يتم تجهيز الإستخبارات لميدان المعركة في أربعة خطوات:

- توضيح بيئة العمليات القتالية
- وصف تأثير بيئة العمليات القتالية
- تقييم التهديد
- تحديد مسارات أفعال التهديد

٣-٨ إن الغرض من التخطيط وتحضير الإستخبارات لميدان المعركة قبل نشر القوات هو وضع فهم كامل لبيئة العمليات. يقود هذا الفهم التخطيط والتدريب لعملية الانتشار. ويجب أن تكون أعمال الإستخبارات السابقة على نشر القوات مفصلة إلى أبعد حد ممكن، وتركز على الدولة المضيفة وأفراد الشعب والمتمردين في منطقة العمليات. ويستفيد القادة وضباط هيئة الأركان من أعمال الإستخبارات السابقة على نشر القوات لوضع خطة تظهر الأسباب الكامنة للتمرد ولإعداد وحداتهم للتعامل مع عامة الشعب بالشكل المناسب. الهدف من التخطيط والإعداد هو أن لا يفاجأ القادة ومرؤوسيهم بما يلاقونه في مسرح العمليات القتالية.

٣-٩ في عمليات مقاومة التمرد يتبع تحضير الإستخبارات لميدان المعركة أساليب مشروحة في (FM34 130/FMFR 3-23-2) إلا أنه يركز بشكل متزايد على الإعتبارات المدنية، خاصة الشعب والزعماء في منطقة العمليات، أكثر من ما يركز عليه تجهيز الإستخبارات التقليدي لميدان المعركة. إن تجهيز الإستخبارات لميدان المعركة هو عملية متواصلة، يتم فيها مراجعة ما يتم التوصل إليه أولا بأول خلال المهمة القتالية بالكامل. ومع ذلك فأن نتاج عملية النشر له أهمية خاصة للأسباب السابق ذكرها. ويتضمن التخطيط والتجهيز لنشر القوات تجهيز الإستخبارات لميدان المعركة بصورة شاملة ومفصلة كلما أمكن ذلك. كما يحتاج تجهيز الإستخبارات لميدان المعركة في عمليات مقاومة التمرد إلى أفراد يعملون في مجالات مختلفة كالمجال الاقتصادي والإنساني الأنثروبولوجي ، وإلى سلطة قد تكون أكبر من خبرتهم. لذا تكون عملية دمج ضباط هيئة الأركان وإستخدام المعلومات التي لدي الأفراد غير المنتمين لجهات إستخباراتية والخبراء الخارجيين الذين تكون لديهم معلومات محلية وإقليمية، هي عملية حيوية للغاية للتحضير الفعال.

٣-١٠ يعتبر نشر القوات من أفضل مصادر معلومات الإستخبارات. ويجب على القوات المنتشرة بذل الجهد للوصول إلى المقدمة لنشر قطعاتها. فشبكة الروتر السرية لبروتوكول الإنترنت (SIPRNET) تسمح بنشر الوحدات للخوض إفتراضياً في الموقف المتواجد بمسرح العمليات. وغالباً ما يمكن للوكالات الحكومية، كوزارة الخارجية، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والوكالات الإستخباراتية، أن تقدم الدراسات عن الدولة وغيرها من الأسس الرئيسية للمعلومات.

٣-١١ تعتبر المعلومات الإستخباراتية من المصادر المفتوحة ذات قيمة إستخباراتية كامنة وهي متاحة للعامة (JP١-٠٢). وهي ذات أهمية لتحضير الإستخبارات لميدان المعركة السابق على نشر القوات. وفي كثير من الأحوال تكون خلفية المعلومات في شؤون السكان والثقافات واللغات والتاريخ والحكومات للدول التي في منطقة العمليات، من المصادر مفتوحة، والتي تشتمل على كتب ومجلات ودوائر معارف ومواقع الكترونية وخرائط سياحية ومساحية وتعليمية. كما يمكن أن تكون المصادر الأكاديمية مثل المقالات الدورية وأساتذة الجامعات، ذات فائدة كبيرة.

تحديد بيئة العمليات القتالية

٣-١٢ إن بيئة العمليات القتالية هو تركيبة من الأحوال والظروف والمؤثرات التي تؤثر في إستخدام القدرات وفي قرارات القادة. (JP 1- 02). فعلى المستويين التكتيكي والعملياتي، يشتمل تحديد مناخ العمليات القتالية تحديد و إتخاذ منطقة العمليات لوحدة قتالية وإتخاذ منطقة ، وهي منطقة يهتم بها القائد بصفة خاصة وتشمل منطقة التأثير والمناطق المتاخمة لها وتمتد داخل أراضي العدو إلى الأهداف الحالية أو المخططة للعمليات القتالية، كما تشتمل أيضا مناطق تحتلها قوات العدو التي يمكنها أن تعرض تنفيذ المهمة القتالية للخطر (JP 1- 02).

٣-١٣ يمكن أن تكون مناطق العمليات ثابتة، إلا أن تدفقَ المعلوماتَ والناسَ يستمر في مناطق العمليات بشكل متواصل. لذا فإنه عند تحديد منطقة من مناطق الاهتمام، فإن القادة يأخذون في إعتبارهم الجغرافيا الطبيعية والإعتبارات المدنية وعلى الأخص العوامل الإنسانية. وكثيرا ما تتقاطع مناطق العمليات مع خطوط الإتصال الطبيعية، كالطرق ومناطق لها صبغة

well as areas that are tribally, economically, or culturally defined. For instance, tribal and family groups in Iraq and Afghanistan cross national borders into neighboring countries. The cross-border ties allow insurgents safe haven outside of their country and aid them in cross-border smuggling. The area of interest can be large relative to the AO; it must often account for various influences that affect the AO, such as—

- Family, tribal, ethnic, religious, or other links that go beyond the AO.
- Communication links to other regions.
- Economic links to other regions.
- Media influence on the local populace, U.S. public, and multinational partners.
- External financial, moral, and logistic support for the enemy.

3-14. At the combatant command level, the area of interest may be global, if, for example, enemy forces have an international financial network or are able to affect popular support within the U.S. or multinational partners. At the tactical level, commands must be aware of activities in neighboring regions and population centers that affect the population in their AO.

3-15. As explained in chapter 2, another consideration for predeployment planning and defining the operational environment is understanding the many military and nonmilitary organizations involved in the COIN effort. Intelligence planners determine the non-Department of Defense (DOD) agencies, multinational forces, nongovernmental organizations, and HN organizations in the AO. Knowledge of these organizations is needed to establish working relationships and procedures for sharing information. These relationships and procedures are critical to developing a comprehensive common operational picture and enabling unity of effort.

DESCRIBE THE EFFECTS OF THE OPERATIONAL ENVIRONMENT

3-16. This IPB step involves developing an understanding of the operational environment and is critical to the success of operations. It includes—

- Civil considerations, with emphasis on the people, history, and HN government in the AO.
- Terrain analysis (physical geography), with emphasis on the following:
  - Complex terrain.
  - Suburban and urban terrain.
  - Key infrastructure.
  - Lines of communications.
- Weather analysis, focusing on how weather affects the populace's activities, such as agriculture, smuggling, or insurgent actions.

3-17. Including all staff members in this step improves the knowledge base used to develop an understanding of the AO. For instance, civil affairs personnel receive training in analysis of populations, cultures, and economic development. These Soldiers and Marines can contribute greatly to understanding civil considerations. As another example, foreign area officers have linguistic, historical, and cultural knowledge about particular regions and have often lived there for extended periods.

3-18. The products that result from describing the effects of the operational environment influence operations at all echelons. The description informs political activities and economic policies of combatant commanders. It drives information operations (IO) and civil-military operations planning. The knowledge gained affects the way Soldiers and Marines interact with the populace.

3-19. *Civil considerations* are how the manmade infrastructure, civilian institutions, and attitudes and activities of the civilian leaders, populations, and organizations within an area of operations influence the conduct of military operations (FM 6-0). Civil considerations form one of the six categories into which relevant information is grouped for military operations. (The glossary lists the other five categories under the entry for METT-TC.) Civil considerations comprise six characteristics, expressed in the memory aid ASCOPE: areas, structures, capabilities, organizations, people, and events. (Paragraphs B-10 through B-27 discuss these characteristics.) While all characteristics of civil considerations are important, understanding

عشـائرية أو إقتصادية أو ثقافية. فعلى سبيل المثال تعبر الجماعات العشـائرية والأسرية في العراق وأفغانستان الحدود الدولية إلى داخل الدول مجاورة، وتسمح الروابط الحدودية للمتمردين بالحصول على ملجأ آمن خارج بلادهم وتساعدهم على القيام بأعمال التهريب عبر الحدود. ويمكن أن تكون المنطقة محل الاهتمام كبيرة بالنسبة إلى منطقة العمليات، حيث يلزم في كثير من الأحيان عمل حساب عدة مؤثـرات تؤثر على منطقة العمليات مثل:

- الروابط الأسرية أو العشـائرية أو العرقية أو الدينية أو غيرها من الروابط التي تتجاوز منطقة العمليات.
- خطوط الإتصال مع المناطق الأخرى.
- الروابط الإقتصادية مع المناطق الأخرى.
- التأثير الإعلامي على عامة الشعب والرأي العام الأمريكي والشركاء من الجنسيات المتعددة.
- الدعم المالي والمعنوي والإداري الخارجي للعدو.

٣-١٤ عند مستوى القيادة القتالية يمكن أن تكون المنطقة محل الاهتمام هي العالم بأسره، وذلك إذا ما كان لقوات العدو، على سبيل المثال، شبكة تمويل عالمية أو كانت قادرة في التأثير على الدعم الشعبي داخل الولايات المتحدة الأمريكية أو لدي الشركاء متعددي الجنسية.

أما على المستوى التكتيكي، فيجب أن تكون القيـادات مدركـة للنشـاطات التي تتم في المناطق المجاورة ومراكز التجمع السكني التي تؤثر على السكان في منطقة العمليات التي تضمهم.

٣-١٥ وكما سبق التوضيح في الفصل الثاني، فإنه يوجد إعتبار آخر للتخطيط وتحديد بيئة العمليات السابقين على نشر القوات ألا وهو إدراك العديد من التشكيلات والمنظمـات العسكرية وغير العسكرية المشاركة في مجهود مقاومة التمرد. فيقوم مخططو الإستخبارات بتحديد الوكالات غير التابعة لوزارة الدفاع والقوات المتعددة الجنسية والمنظمات غير الحكومية ومنظمات الدولة المضيفة في منطقة العمليات. إن وجود مثل هـذه المعلومات عن هذه الجهات والتنظيمات يكون مطلوبا من أجل إقامة علاقات وإجراءات عمل لتبادل المعلومات، وتعد هـذه العلاقات والإجراءات هامة للغاية من أجل وضع صورة عامة وشاملة لعمليات القتالية والتمكن من توحيد الجهد.

وصف تأثيرات البيئة العمليات القتالية

٣-١٦ تَتضمُّن هذه الخطوة من تحضير الإستخبارات لميدان المعركة وضع تفهم لبيئـة العمليات القتالية، وهي خطوة حاسمة لنجاح العمليات القتالية وتشـمل:

- الإعتبارات المدنية، مع التركيز على الشعب والتاريخ وحكومة الدولة المضيفة في منطقة العمليات
- تحليل الأرض (الجغرافيا الطبيعية)، مع التركيز على الآتي:
- التضاريس الوعـرة والمعقّدة
- الأراضي المـدن وأراضي الضواحي
- البنية التحتية الأساسـية
- خطوط الإتصالات
- تحليل المنـاخ، مع التركيز على كيفية تأثير المنـاخ على نشـاط عامة الناس، كالزراعة أو التهريب أو أعمال التمرد

٣-١٧ تشـمل هذه الخطوة جميع أعضاء هيئة الأركـان وفيهـا تُطـوِّر قاعدة المعلومات المستخدمة في وضع فهم لمنطقة العمليات، فعلى سبيل المثال، يتلقى أفراد الشؤون المدنية تدريباً في تحليل السكان، والثقافات والنمو الإقتصادي. يتمكن هؤلاء الجنود ومشـاة البحريـة من الإسهام بشكل كبير في تفهم الإعتبارات المدنية. وكمثال آخر يكون لدى ضباط المنطقة الأجنبية معلومات لغوية وتاريخية وثقافية عن مناطق بعينها، وكثيراً ما يكونوا قد عاشوا فيها لفترات طويلـة.

٣-١٨ تؤثر نتائج وَصْف تأثيراتَ بيئةَ العمليات القتالية على العمليات القتالية في كل الأنسـاق، فالوصف يُبيِّن المعلومات عن النشـاطات السياسية والسياسات الاقتصادية لقادة المعارك القتالية، وهو يؤدي أيضاً إلى تعزيز عمليات المعلومات، وتخطيط العمليات المشترك (مدني – عسكري). وتؤثر المعلومات المكتسـبة على أسلوب تعامـل الجنود ومشـاة البحريـة مع عامة الشعب.

٣-١٩ الإعتبارات المدنية هي كيفية تأثير البنية التحتية البشرية والمؤسسات المدنية كذلك مواقف وفعاليـات الزعماء المدنيين والسكان والمنظمات، ضمن منطقة من مناطق العمليات، على القيام بالعمليات العسكرية (FM 6-0). وتشكل الإعتبارات المدنية واحدة من الفئات الست التي تُدرج تحتها المعلومات الهامة المجمعة لأغراض العمليات العسكرية. (أدرجت الفئات الخمس الأخرى في المعجم تحت المدخل الخاص بالبند METT-TC). وتشتمل الإعتبارات المدنية على سـتة خصـائص، معروضـة في مساعد الذاكرة ASCOPE: للمناطق والمنشآت والقدرات والمنظمات والشعب والأحداث. (تناقش الفقرات B -10 وحتى B -27

the people is particularly important in COIN. In order to evaluate the people, the following six socio-cultural factors should be analyzed:

- Society.
- Social structure.
- Culture.
- Language.
- Power and authority.
- Interests.

This analysis may also identify information related to areas, structures, organizations, and events.

SOCIETY

3-20. A *society* can be defined as a population whose members are subject to the same political authority, occupy a common territory, have a common culture, and share a sense of identity. A society is not easily created or destroyed, but it is possible to do so through genocide or war.

3-21. No society is homogeneous. A society usually has a dominant culture, but can also have a vast number of secondary cultures. Different societies may share similar cultures, such as Canada and the United States do. Societies are not static, but change over time.

3-22. Understanding the societies in the AO allows counterinsurgents to achieve objectives and gain support. Commanders also consider societies outside the AO whose actions, opinions, or political influence can affect the mission.

SOCIAL STRUCTURE

3-23. Each society is composed of both social structure and culture. Social structure refers to the relations among groups of persons within a system of groups. Social structure is persistent over time. It is regular and continuous despite disturbances. The relationships among the parts hold steady, even as groups expand or contract. In a military organization, for example, the structure consists of the arrangement into groups like divisions, battalions, and companies. In a society, the social structure includes groups, institutions, organizations, and networks. Social structure involves the following:

- Arrangement of the parts that constitute society.
- Organization of social positions.
- Distribution of people within those positions.

Groups

3-24. A *group* is two or more people regularly interacting on the basis of shared expectations of others' behavior and who have interrelated statuses and roles. A social structure includes a variety of groups. These groups may be racial, ethnic, religious, or tribal. There may also be other kinship-based groups.

3-25. A *race* is a human group that defines itself or is defined by other groups as different by virtue of innate physical characteristics. Biologically, there is no such thing as race among human beings; race is a social category.

3-26. An *ethnic group* is a human community whose learned cultural practices, language, history, ancestry, or religion distinguish them from others. Members of ethnic groups see themselves as different from other groups in a society and are recognized as such by others. Religious groups may be subsets of larger ethnic groups. An ethnic group may contain members of different religions. For example, some Kurds are Muslim, while others are Christian. Other ethnic groups may be associated with a particular religion—such as Sri Lankan Sinhalese, who are almost exclusively Buddhist. Other religious groups have members of many different ethnicities. A prominent example of such a group is the Roman Catholic faith.

3-27. *Tribes* are generally defined as autonomous, genealogically structured groups in which the rights of individuals are largely determined by their ancestry and membership in a particular lineage. Tribes are es-

هذه الخصائص). وبينما تكون خصائص الإعتبارات المدنية ذات أهمية، فإن فهم الشعب تكون له أهمية خاصة في عمليات مقاومة التمرد، فمن أجل وضع تقييم للشعب، يجب تحليل العوامل الثقافية الإجتماعية الستة التالية:

- المجتمع
- البنيان الإجتماعي
- الثقافة
- اللغة
- القوة والسلطة
- المصالح

ويمكن أن يحدد هذا التحليل أيضا المعلومات المتعلقة بالمناطق والمنشآت والمنظمات والأحداث.

المجتمع

٣-٢٠ يمكن تعريف المجتمع بأنه جماعة من السكان يخضع أعضائها لنفس السلطة السياسية ويقيمون في أرض مشتركة ولهم حضارة مشتركة ويشتركون في الإحساس بهوية واحدة، وليس من السهل إنشاء أو تدمير مجتمع ما، ولكن من المكن تدميره من بسبب التطهير العرقي أو الحرب.

٣-٢١ لا يوجد مجتمع متجانس، ولكنه عادة ما يكون للمجتمع ثقافة سائدة، وقد يكون به أيضاً عدد من الثقافات الثانوية. وهناك مجتمعات مختلفة يمكن أن تشترك في ثقافات مماثلة، مثل كندا والولايات المتحدة الأمريكية. كما أن المجتمعات ليست كيانات ثابتة فهي تتغير بمرور الزمن.

٣-٢٢ إن فهم المجتمعات في منطقة العمليات يجيز للقائمين على مقاومة التمرد بتحقيق أهدافهم وكسب الدعم. كما يدرس القادة أيضاً المجتمعات خارج منطقة العمليات والتي يمكن أن تؤثر أفعالها أو آراءها أو نفوذها السياسي على المهمة القتالية.

البنيان الإجتماعي

٣-٢٣ كُلّ مجتمع متكوّن من كلا الهيكل الإجتماعي والتراث. ويعني مصطلح البنيان الاجتماعي الى العلاقات بين مجموعات من الأفراد من خلال نظام المجموعات، ويدوم هذا البنيان الإجتماعي مع الزمن، فهو متناسق ومتواصل رغم الاضطرابات. وتظل العلاقات بين أجزاء هذا البنيان ثابتة، حتى عندما تتمدد الجماعات أو تنكمش. فعلى سبيل المثال، في تشكيل عسكري يتكون البنيان من الترتيب في مجموعات كالفرق والكتائب والسرايا. أما في مجتمع من المجتمعات فيتضمن البنيان الإجتماعي جماعات ومؤسسات ومنظمات وهيئات وشبكات، ويشمل على ما يلي:

- ترتيب الأجزاء التي تشكل المجتمع.
- تنظيم الأوضاع والمواقع الاجتماعية.
- توزيع أفراد المجتمع على هذه المواقع.

الجماعات

٣-٢٤ الجماعة هي عبارة عن شعبين أو أكثر يتفاعل كل منهم مع الآخر بشكل ثابت على أساس من التوقعات المشتركة من سلوك الآخر، وتكون بينهم علاقات وأوضاع وأدوار متبادلة. ويتضمن البنيان الاجتماعي جماعات مختلفة، قد تكون جماعات عنصرية أو عرقية أو دينية أو عشائرية، وقد يكون هناك أيضاً جماعات قائمة على أساس من القرابة والنسب.

٣-٢٥ أما العنصر أو السلالة فهو جماعة إنسانية تُعرِّف نفسها أو تُعرَّف من الجماعات الأخرى بأنها مختلفة بموجب خصائص طبيعية فطرية. ولا وجود من الناحية البيولوجية للعنصر أو الجنس المختلف بين البشرية، فالعنصر هو في الواقع تصنيف إجماعي.

٣-٢٦ أما الجماعة العرقية فهي مجتمع إنساني تميزه ثقافته المكتسبة أو لغته أو تاريخه أو أسلافه أو ديانته عن غيره من المجتمعات الإنسانية. ويرى أعضاء الجماعة العرقية أنفسهم مختلفين عن غيرهم من الجماعات في مجتمع ما، ويكونون مختلفين أيضاً من وجهة نظر الآخرين. ويمكن أن تضم الجماعات الدينية فروعاً من جماعات عرقية أكبر حجماً. كما يمكن أن تضم جماعة عرقية أعضاء من أديان مختلفة، فعلى سبيل المثال، بعض الأكراد مسلمون وبعضهم الآخر مسيحيون، وقد ترتبط بعض الجماعات العرقية بدين بعينه، مثل السينهاليون السريلانكيون الذين هم جميعاً على وجه التقريب من البوذيين فقط. وهناك جماعات دينية أخرى بها أعضاء من عرقيات عديدة مختلفة، وأوضح مثال لمثل تلك الجماعة، العقيدة الكاثوليكية الرومانية.

٣-٢٧ تُعرَّف العشائر على وجه العموم بأنها جماعات مستقلة ذات بنية وراثية، والتي تكون فيها حقوق الأفراد مقررة بشكل كبير بواسطة أسلافهم، وتكون عضويتها عن طريق الأنساب. فالعشائر هي أساساً شبكات إجتماعية متآلفة تنظم بواسطة القرابة والسلالة الممتدة وبإحتياجات مشتركة للأمن الطبيعي والإقتصادي.

sentially adaptive social networks organized by extended kinship and descent with common needs for physical and economic security.

3-28. Understanding the composition of groups in the AO is vital for effective COIN operations. This is especially true when insurgents organize around racial, ethnic, religious, or tribal identities. Furthermore, tensions or hostilities between groups may destabilize a society and provide opportunities for insurgents. Commanders should thus identify powerful groups both inside and outside their AO and obtain the following information about them:

- Formal relationships (such as treaties or alliances) between groups.
- Informal relationships (such as tolerance or friction) between groups.
- Divisions and cleavages between groups.
- Cross-cutting ties (for example, religious alignments that cut across ethnic differences) between groups.

In some cases, insurgent leaders and their followers may belong to separate groups. In others, the bulk of the population may differ from the insurgents. These characteristics may suggest courses of action aimed at reinforcing or widening seams among insurgents or between insurgents and the population.

Networks

3-29. *Networks* may be an important aspect of a social structure as well as within the insurgent organization (See paragraphs 1-94 and B-29 through B-56). Common types of networks include elite networks, prison networks, worldwide ethnic and religious communities, and neighborhood networks. Networks can have many purposes: economic, criminal, and emotional. Effective social network analysis, discussed below, considers the structure of a network and the nature of interactions between network actors.

Institutions

3-30. Groups engaged in patterned activity to complete a common task are called *institutions*. Educational institutions bring together groups and individuals whose statuses and roles concern teaching and learning. Military institutions bring together groups and individuals whose statuses and roles concern defense and security. Institutions, the basic building blocks of societies, are continuous through many generations. They continue to exist, even when the individuals who compose them are replaced.

Organizations

3-31. *Organizations*, both formal and informal, are institutions with the following characteristics:

- Bounded membership.
- Defined goals.
- Established operations.
- Fixed facilities or meeting places.
- Means of financial or logistic support.

3-32. Planners can generally group organizations into the following categories:

- **Communicating** organizations have the power to influence a population's perceptions.
- **Religious** organizations regulate norms, restrain or empower activities, reaffirm worldviews, and provide social support. A religious organization differs from a religious group. A religious group is a general category, such as Christian; a religious organization is a specific community, such as the Episcopal Church.
- **Economic** organizations provide employment, help regulate and stabilize monetary flow, assist in development, and create social networks.
- **Social** organizations provide support to the population, create social networks, and can influence ideologies. Examples include schools, civil society groups, and sports teams.

Organizations may belong to more than one category. For instance, an influential religious organization may also be a communicating organization.

٣-٢٨ إن فهم تركيبة الجماعات في منطقة العمليات يعد أمراً حيوياً للقيام بعمليات فعـالة لمقاومة التمـرد، ويصدق هـذا خصوصـاً عندما يلتف المتمردون حول هويات عنصرية أو عرقية أو دينية أو عشـائرية. علاوة على ذلك، فمن الممكن أن تؤدي التوترات والأعمال العدائية بين الجماعات إلى زعـزعة إستقرار مجتمع من المجتمعات ممـا يتيح الفرص للمتمردين. وعلى ذلك يكون على القادة تحديد الجماعات القوية داخل أو خارج منطقة عملياتهم، وكذا الحصول على المعلومات الآتية عنهم:

- العلاقات الرسمية (مثل الإتفاقيات أو التحالفات) بين الجماعات.
- العلاقات غير الرسمية (مثل التسامح أو الاحتكاك) بين الجماعات.
- الإنقسامات والإنشقاقات بين الجماعات.
- الروابط وعلاقات التواصل الحميدة بين الجماعات (على سبيل المثال، التحالف الديني الذي يجنب الإختلافات العرقية).

وفي بعض الحالات قد ينتمي زعماء المتمردين إلى جماعات منفصلة ، وفي حالات أخرى قد يختلف معظم السكان عن المتمردين. ويمكن أن توحي هـذه الخصـائص مسـار العمليات قتالية تسير بشكل يكون الهدف منه تقوية أو توسيع نقاط الشـقاق بين المتمردين أنفسـهم أو بينهم وبين عامة الشعب.

شـبكات الإتصـال

٣-٢٩ قد تكـون شـبكات الإتصـال جانباً هاماً من جوانب البنيان الإجتماعي، كذلك داخل تنظيم التمرد (أنظر الفقرات 94-1 PJN B-56, B-29، وتتضمن الشبكات العـامة، كشـبكات النخبـة وشـبكات السجن والمجتمعات الدولية العرقـية أو الدينيـة وشـبكات الجوار. ويمكن أن يكون لهـذه الشبكات العديد من الأغراض، إقتصادية وإجرامية أو عاطفية. ويبحث التحليل الإجتماعي الفعال، والذي تتم مناقشته في الفقرات التالية، في بنيان شـبكات الإتصـال وطبيعة التفاعلات بين أعضـائهـا.

المؤسسات

٣-٣٠ تسمى الجماعات المشاركة في النشـاطات العامة من أجل إتمام واجب عـام ، مؤسسات. فالمؤسسات التعليمية تتولى جـمع الجماعات والأفراد الذين يتعلق وضعهم وأدوارهم بالتعليم والتدريس، بينما تقوم المؤسسات العسكرية بتجميع الجماعات والأفراد الذين يتعلق وضعهم وأدوارهم بالدفاع والأمن. فالمؤسسات، التي تعتبر حجر الأسـاس في مجتمعات، وجـود هـذه المؤسـسات مستمر عبر الأجيـال ومتواصل من أجل البقـاء، حتى بعد تـغيُر الأفراد الذين قاموا بتأسيسها.

المنظمات

٣-٣١ إن المنظمات سـواء كانت رسمية أو غير رسمية هي مؤسسات ، لها الخصـائص التالية:

- العضوية المحدودة
- الأهداف المُعَرَّفة
- العمليات المستمرة
- مرافق و أماكن إجتماع ثابتـة
- وسـائل للدعم المالي والتمويني

٣-٣٢ ويمكن للمخططين بشكل عام تجميع المنظمات تحت الأصنافَ التالية:

- منظمات الإتصـالات التي لديها القـوة للتأثير على مدارك الناس.
- المنظمات الدينية التي تتولى تنظيم المبادئ ومعايير النشاطات وتقويتها ، أو تفويضـها أو تقييدهـا، وإعادة تأكيد النظرة للعالم والحياة و تقديم الدعم الإجتماعي. وتختلف المنظمة الدينية عن الجماعة الدينية بأنها تصنيف عام كأن تكون مسيحية، بينما تكون المنظمة الدينية مجتمع محـدد، كالكنيسة الأسـقفية.
- توفـر المنظمات الإقتصـادية الوظائف، وتساعد على ضبط وموازنـة التدفق المالي، وتعاون في التنمية وبناء التنظيمات الإجتماعية.
- توفـر المنظمات الإجتماعية الدعم للناس، وتسـاعد في بناء التنظيمات الإجتماعية ، كما تستطيع التأثير في الآراء والأفكـار. ومن الأمثلة على المنظمات الإجتماعية، المدارس ومجموعـات المجتمع المدني والفـرق والنـوادي الرياضية.

ويمكن أن تنتمي المنظمات إلى أكثر من فئـة واحدة، كأن تكون إحدى المنظمات الدينية المؤثرة منظمة إتصـالات أيضـاً.

3-33. Organizations may control, direct, restrain, or regulate the local populace. Thus, commanders should identify influential organizations both inside and outside of their AO. Commanders need to know which members of what groups belong to each organization and how their activities may affect military operations. The next step is to determine how these organizations affect the local populace, whose interests they fulfill, and what role they play in influencing local perceptions.

Roles and Statuses

3-34. Understanding a society requires identifying the most common roles, statuses, and institutions within the society. Individuals in a society interact as members with social positions. These positions are referred to as statuses. Most societies associate particular statuses with particular social groups, such as family, lineage, ethnicity, or religion. Statuses may be achieved by meeting certain criteria or may be ascribed by birth. Statuses are often reciprocal, such as that of husband and wife or teacher and student. Every status carries a cluster of expected behaviors known as a *role*, which includes how a person of that status is expected to think, feel, and act. A status may also include expectations about how others should treat a person of that status. Thus, in American society parents (status) have the obligation to care for their children (role) and the right to discipline them (role).

Social Norms

3-35. Violation of a role prescribed by a given status, such as failing to feed one's children, results in social disapproval. The standard of conduct for social roles is known as a *social norm*. A social norm is what people are expected to do or should do, rather than what people actually do. Norms may be either moral (incest prohibition, homicide prohibition) or customary (prayer before a meal, removing shoes before entering a house). When a person's behavior does not conform to social norms, the person may be sanctioned. Understanding the roles, statuses, and social norms of groups within an AO can clarify expected behavior and provide guidelines on how to act. Some norms that may impact military operations include the following:

- The requirement for revenge if honor is lost.
- Appropriate treatment of women and children.
- Common courtesies, such as gift giving.
- Local business practices, such as bribes and haggling.

CULTURE

3-36. Once the social structure has been thoroughly mapped out, staffs should identify and analyze the culture of the society as a whole and of each major group within the society. Social structure comprises the relationships among groups, institutions, and individuals within a society; in contrast, culture (ideas, norms, rituals, codes of behavior) provides meaning to individuals within the society. For example, families are a core institutional building block of social structure found everywhere. However, marital monogamy, expectations of a certain number of children, and willingness to live with in-laws are highly variable in different societies. They are matters of culture. Social structure can be thought of as a skeleton, with culture being the muscle on the bones. The two are mutually dependent and reinforcing. A change in one results in a change in the other.

3-37. Culture is "web of meaning" shared by members of a particular society or group within a society. (See FM 3-05.301/MCRP 3-40.6A.) Culture is—

- A system of shared beliefs, values, customs, behaviors, and artifacts that members of a society use to cope with their world and with one another.
- Learned, though a process called enculturation.
- Shared by members of a society; there is no "culture of one."
- Patterned, meaning that people in a society live and think in ways forming definite, repeating patterns.
- Changeable, through social interactions between people and groups.

٣-٣٣ قد تقوم المنظمات بضبط أو توجيه أو تقييد أو تنظيم مجموعـات من عامة من الشعب، لذلك يكون على القـادة تحديد المنظمات المؤثرة داخل وخارج منطقة عملياتهم، فهم يحتاجون إلى معرفة من هم أعضاء الجماعات الذين ينتمون لكل منظمة من المنظمات وكيف تؤثـر نشـاطاتهم على العمليات العسكرية. وتكون الخطوة التالية هي تحديـد كيفية تأثير هذه المنظمات على السكان المحليين الذين تلبي مصالحهم، وأي من الأدوار تلعبـه للتأثير على مداركهم.

الأدوار والأوضاع

-٣ ٣٤ يتطلب فهم المجتمع تحديد أكثر القواعـد والحالات شمولية داخل المجتمع. ويتفاعل الأفراد في المجتمع كأعضـاء لهم مكانة إجتماعية فيه. يطلق عليها مراكز إجتماعية. وتربط معظم المجتمعات هـذه المراكـز بجماعات إجتماعية معينة، مثل الأسرة أو النسب أو العرق أو الدين. ويمكن تحقيق المركز الإجتماعي بتحقق معايير معينة أو بالولادة. وكثيراً ما تكون المراكز الاجتماعية تبادلية، مثل وضع الزوج والزوجة أو المدرس والطالب ويحمل كل وضع من أوضاع المراكز الاجتماعية منظومة من السلوكيات الاجتماعية تعرف بالدور، الذي يتضمن كيف يتوقع من شخص في مركز إجتماعي ما، أن يفكر ويشعر ويتصرف. ويمكن أيضا أن يتضمن المركـز الإجتماعي توقعات عن كيفية وجوب معاملة الآخرين لشخص في هـذا المركز، وهكـذا فإنه في المجتمع الأمريكي يكون هناك التزام على الوالدين (المركز الاجتماعي) برعاية أطفالهم (الدور) والحق في تأديبهم (الدور).

المبادئ الإجتماعية

٣-٣٥ إن الإخلال بدور ما، يحدده وضع إجتماعي معين، فمثلا يؤدي عدم القيام بتوفير الغذاء للأبناء إلى إستنكار إجتماعي. ويعرف معيار السلوك في الأدوار الإجتماعية بالمبدأ الإجتماعي، وهو ما يتوقع أن يفعله الشعب أو يتوجب عليهم فعله، وليس ما يقومون به فعلاً. وقد تكون المبادئ إما طبيعية (تجريم القتل والتعدي على الأقارب) أو إعتيادية (الصلاة قبل الوجبات، خلع الأحذية قبل الدخول إلى المنزل). وحينما لا يتوافق سلوك شخص ما مع مبادئ إجتماعية معينة، فإن هذا الشخص يمكن أن يعاقب. ويمكن لفهم الأدوار والمراكـز الاجتماعية والمبادئ الاجتماعية لجماعات في منطقة العمليات أن يُوَضَح السلوك المتوقع ويؤمن الخطوط الإرشادية لكيفية التصرف. وتتضمن بعض الأدوار التي قد تؤثر على العمليات العسكرية ما يلي:

- الرغبـة في الإنتقام إذا ما فقد الشرف.
- المعاملة المناسبة للمرأة والأطفال.
- المجاملات العامة، مثل تقديم الهدايا.
- مزاولـة الأعمـال المحلية، مثل الرشاوى والمساومة.

الثقافة

٣-٣٦ بمجرد أن يتم تحديد معالم البنيان الإجتماعي يكون على ضباط هيئة الأركـان تحديد وتحليل تراث المجتمع ككل وتراث كل مجموعـة رئيسية داخل هـذا المجتمع. ويشمل البنيان الإجتماعي على العلاقات بين الجماعات والمؤسسات والأفراد في المجتمع، وعلى النقيض يقدم التراث (الأفكار والمباديء والطقوس وقواعد السلوك) المعنى للأفراد في المجتمع. فعلى سبيل المثال، تعتبر الأسـرة حجر الأسـاس للبنيان الاجتماعي في كل مكان. فالزواج بواحدة، وتوقع إنجاب عدد معين من الاطفال، والرغبة في العيش في إطار القانون، وكل هـذه الأمـور هي من التقاليد الإجتماعيـة وتقدر بشكل كبير في مجتمعات مختلفة. وينظر للبنيان الإجتماعي كهيكل عظمي، ويكون التراث العضلات التي تغطيه، أي أن الاثنيـن يعتمدان على بعضهما البعض ويقوي كل مهما الآخر، ويؤدي التغيير في أحدهما إلى تغيير في الآخر.

٣-٣٧ إن التراث والتقاليد همـا "نسيج من المعـاني" يتشارك فيه أفـراد أو مجموعة مجتمع معيـن من خـلال هـذا المجتمع (أنظر FM –05.301/MCRP 3-40.60A) فمعنى التراث والتقاليد هـو:

- نظام من المعتقدات والقيم والعادات والسلوكيات والمكتسبات المشتركة التي يسلكها أعضاء المجتمع من أجل القدرة على التعامل مع عالمهم وكل مع الآخـر.
- التعلـم، وهي عملية تسمى التثقيف.
- تتشارك بواسطة أعضاء مجتمع ما، فليس هناك "تراث وتقاليـد لشخص واحد".
- لها طبيعة متماثل نمطي، بمعنى أن الناس في مجتمع ما يعيشون ويفكرون بطرق تشكل أنماطاً محددة ومتكررة.
- القابلة للتغيير، من خلال التفاعل الإجتماعي بين الناس والجماعات.
- تحكمية، بمعنى أن الجنود وأفراد مشـاة البحريـة ليس لهم وضع أية افتراضات تتعلق بما يراه المجتمع من صواب وخطأ، أو حسن وسيئ.

- Arbitrary, meaning that Soldiers and Marines should make no assumptions regarding what a society considers right and wrong, good and bad.
- Internalized, in the sense that it is habitual, taken for granted, and perceived as "natural" by people within the society.

3-38. Culture might also be described as an "operational code" that is valid for an entire group of people. Culture conditions the individual's range of action and ideas, including what to do and not do, how to do or not do it, and whom to do it with or not to do it with. Culture also includes under what circumstances the "rules" shift and change. Culture influences how people make judgments about what is right and wrong, assess what is important and unimportant, categorize things, and deal with things that do not fit into existing categories. Cultural rules are flexible in practice. For example, the kinship system of a certain Amazonian Indian tribe requires that individuals marry a cousin. However, the definition of cousin is often changed to make people eligible for marriage.

Identity

3-39. Each individual belongs to multiple groups, through birth, assimilation, or achievement. Each group to which individuals belong influences their beliefs, values, attitudes, and perceptions. Individuals consciously or unconsciously rank their identities into primary and secondary identities. Primary identities are frequently national, racial, and religious. In contrast, secondary identities may include such things as hunter, blogger, or coffee drinker. Frequently, individuals' identities are in conflict; counterinsurgents can use these conflicts to influence key leaders' decisions.

Beliefs

3-40. Beliefs are concepts and ideas accepted as true. Beliefs can be core, intermediate, or peripheral.

3-41. *Core* beliefs are those views that are part of a person's deep identity. They are not easily changed. Examples include belief in the existence of God, the value of democratic government, the importance of individual and collective honor, and the role of the family. Core beliefs are unstated, taken for granted, resistant to change, and not consciously considered. Attempts to change the central beliefs of a culture may result in significant unintended second- and third- order consequences. Decisions to do so are made at the national-strategic level.

3-42. *Intermediate* beliefs are predicated on reference to authority figures or authoritative texts. Thus, intermediate beliefs can sometimes be influenced by co-opting opinion leaders.

3-43. From intermediate beliefs flow *peripheral* beliefs. These beliefs are open to debate, consciously considered, and easiest to change. For example, a belief about birth control may derive from an individual's beliefs about the Roman Catholic Church. Beliefs about the theory of sexual repression may come from a person's opinion of Sigmund Freud.

Values

3-44. A *value* is an enduring belief that a specific mode of conduct or end state of existence is preferable to an opposite or converse mode of conduct or end state of existence. Values include beliefs concerning such topics as toleration, stability, prosperity, social change, and self-determination. Each group to which a person belongs inculcates that person with its values and their ranking of importance. Individuals do not unquestioningly absorb all the values of the groups to which they belong; they accept some and reject others. Most individuals belong to more than one social group. The values of each group are often in conflict: religious values may conflict with generational values or gender values with organizational practices. Commanders should evaluate the values of each group in the AO. They should determine whether the values promoted by the insurgency correspond to the values of other social groups in the AO or to those of the HN government. Based on that assessment, commanders can determine whether counterinsurgents can exploit these differences in values.

- بديهيـة بحيث تصبح جـزءاً من التصرفات وإحساس الناس وتعتبر أمراً طبيعيـاً ومسـلم به من قبل الأفـراد خلال المجتمع.

٣-٣٨ ويمكن وصف التراث والتقاليد أيضا على إنهمـا "رمـز تشـغيل" يكون سارياً بالنسبة لمجموعة كاملة من الناس. فالتراث والتقاليد تكيف مدى تصرفات وأفكار الأفراد، بما في ذلك ماذا تعمل وما لا تعمل، وما يمكن وما لا يمكن فعله، ومع من يجب أن تفعل الشيء أو لا يجب أن تفعله. كما يتضمن التراث والتقاليد أيضاً تحت أية ظروف يتم تعديل أو تغيير "القواعد". وتؤثران على كيفية حكم الأفراد على ما هو حق وما هو باطل (صح أو خطأ) وتقدير ما هو هام وما هو غير هام، وتصنيف الأمور، والتعامل مع الاشياء التي لا تقع تحت أية من التصنيفات السارية. إن قواعد التراث والتقاليد مرنة عند الممارسة العملية، فعلى سبيل المثال، يتطلب نظام القرابة والنسب لدي أفراد قبيلة معينة من قبائل هنود الأمازون أن يتم الزواج من أبناء العم أو أبناء الخال. إلا أن تعريف إبن العم أو الخال غالباً ما يتغير لجعلهم مؤهلين للزواج.

الهوية

٣-٣٩ ينتسب كل فرد من الأفراد إلى مجموعات متعددة، من جـراء الولادة أو الإكتساب أو الإنجاز. وتؤثر الجماعات التي ينتمي إليها الأفراد في معتقداتهم وقيمهم وتوجهاتهم ومداركهم، فيقومون عن وعي أوغير وعي بتدريج هوياتهم إلى هوية أسـاسية وهوية ثانوية، فتكون الهوية الأسـاسية عادة وطني أو عنصرية أو دينية، بينمـا يمكن أن تتضمن الهوية الثانوية تعاريف مثل صياد أو مدون أو شارب قهوة. وكثيراً ما يوجد تناقض بين هويات الأفراد، يمكن لقوات مقاومة التمرد إستخدامه في التأثير على قرارات الزعماء الرئيسـيين.

المعتقدات

٣-٤٠ إن المعتقدات هي مباديء وأفكار تقبل كحقيقـة، ويمكن أن تكون المعتقدات جوهريـة أو متوسطة أو هامشية.

٣-٤١ إن المعتقدات الجوهرية هي تلك الآراء التي تكون جزء من الهوية العميقة للشخص، فهي لا تتغير بسهولة. ومثال ذلك الإعتقاد بوجود الله، وقيمة الحكومة الديمقراطية، وأهمية الشرف الفردي والجماعي، ودور الأسرة. ولا تكون المعتقدات الجوهريـة مدونة وإنما تؤخذ كما هي، وتكون مقاومة للتغيير، ولا يبحث فيها بشكل واع. ويمكن أن تؤدي محاولة تغيير المعتقدات الجوهريـة لتقاليد معينـة إلى عواقب جدية غير مقصودة من الدرجة الثانية والثالثة. ويتم إتخاذ القرارات في هذا الشأن على المستوى الإستراتيجي القومي.

٣-٤٢ أما المعتقدات المتوسطة فتكون مسندة إلى مرجعية لشخصيات من السلطة أو نصوص ملزمة، لذا فإنه يمكن التأثير فيها في بعض الأحيان عن طريق اختيار زعماء الرأي.

٣-٤٣ ومن المعتقدات المتوسطة تنبثق المعتقدات الهامشية، وهي تكون مفتوحة للنقاش ويتم البحث فيها بشكل واع، وهي الأسهل من حيث التغيير. فعلى سبيل المثال، يمكن أن ينشأ الإعتقاد في تحديد النسل من معتقدات الشخص عن الكنيسة الكاثوليكية الرومانية. كما يمكن أن تأتي المعتقدات عن نظرية الإحباط الجنسي عن رأي الشخص عن سيجموند فرويد.

القيم

٣-٤٤ إن القيمة هي معتقد ثابت عن أن حالة سلوكية معينة أو وضع نهائي يكون مفضلاً عن حالة سلوكية أو وضع نهائي مضاد أو معاكس. وتتضمن القيم المعتقدات الخاصة بموضوعات مثل، التسامح والاستقرار والرخاء والتغيير الإجتماعي وحرية الإرادة. وتغرس كل جماعة ينتمي إليها شخص من الأشخاص في ذهن هذا الشخص قيمها وتبين الأهميات لديها. ولا يتلقف الأفراد جميع قيم الجماعة التي ينتمون إليها دون تساؤل، فهم يتقبلون بعضها ويرفضون البعض الآخر. وينتمي معظم الأفراد لأكثر من جماعة إجتماعية واحدة، وكثيراً ما تكون قيم كل مجموعة متعارضة، فقد تتعارض القيم الدينية مع قيم الجيل الجديد أو قيم النوع مع الممارسات التنظيمية. ويكون على القادة العسكريين تقييم قيم كل جماعـة في منطقة العمليات، وتقريـر ما إذا كانت القيم التي يروج لها التمـرد تتوافق مع قيم الجماعات الأخرى في منطقة العمليات أو مع قيم حكومة الدولة المضيفة، وعلى أساس ذلك التقييم يكون في إمكان القـادة تقرير ما إذا كان في إمكان قوات مقاومة التمرد الإسـتفادة تلك الإختلافات في القيم.

Attitudes and Perceptions

3-45. *Attitudes* are affinities for and aversions to groups, persons, and objects. Attitudes affect *perception*, which is the process by which an individual selects, evaluates, and organizes information from the external environment. Commanders should consider groups' attitudes regarding the following:

- Other groups.
- Outsiders.
- HN government.
- United States.
- U.S. military.
- Globalization.

Belief Systems

3-46. The totality of the identities, beliefs, values, attitudes, and perceptions that an individual holds—and the ranking of their importance—is that person's belief system. Religions, ideologies, and all types of "isms" fall into this category. As a belief system, a religion may include such things as a concept of God, a view of the afterlife, ideas about the sacred and the profane, funeral practices, rules of conduct, and modes of worship.

3-47. A belief system acts as a filter for new information: it is the lens through which people perceive the world. What members of a particular group believe to be rational, normal, or true may appear to outsiders to be strange, irrational or illogical. Understanding the belief systems of various groups in an AO allows counterinsurgents to more effectively influence the population.

3-48. Commanders should give the belief systems of insurgents and other groups in the AO careful attention. An insurgency may frame its objectives in terms of a belief system or may use a belief system to mobilize and recruit followers. Differences between the insurgents' and civilian groups' belief systems provide opportunities for counterinsurgents to separate the insurgents from the population. If local individuals are members of more than one group, there maybe contradictions in their belief systems that can be exploited.

Cultural Forms

3-49. Cultural forms are the concrete expression of the belief systems shared by members of a particular culture. Cultural forms include rituals, symbols, ceremonies, myths, and narratives. Cultural forms are the medium for communicating ideologies, values, and norms that influence thought and behavior. Each culture constructs or invents its own cultural forms through which cultural meanings are transmitted and reproduced. A culture's belief systems can be decoded by observing and analyzing its cultural forms. Insurgent groups frequently use local cultural forms to mobilize the population. Counterinsurgents can use cultural forms to shift perceptions, gain support, or reduce support for insurgents.

3-50. The most important cultural form for counterinsurgents to understand is the narrative. A cultural narrative is a story recounted in the form of a causally linked set of events that explains an event in a group's history and expresses the values, character, or self-identity of the group. Narratives are the means through which ideologies are expressed and absorbed by members of a society. For example, at the Boston Tea Party in 1773, Samuel Adams and the Sons of Liberty dumped five tons of tea into the Boston Harbor to protest what they considered unfair British taxation. This narrative explains in part why the Revolutionary War began. However, it also tells Americans something about themselves each time they hear the story: that fairness, independence, and justice are worth fighting for. As this example indicates, narratives may not conform to historical facts or they may drastically simplify facts to more clearly express basic cultural values. (For example, Americans in 1773 were taxed less than their British counterparts and most British attempts to raise revenues from the colonies were designed to help reduce the crushing national debt incurred in their defense.) By listening to narratives, counterinsurgents can identify a society's core values. Commanders should pay particular attention to cultural narratives of the HN population pertaining to out-

التوجهات والمدارك

٣-٤٥ إن التوجهات هي الأُلفة تجاه مواضيع وجماعات وأشياء، أو لها، وتؤثر على الإدراك وهوالعملية التي يقوم الفرد بواسطتها بإختيار وتقييم وتنظيم المعلومات التي يحصل عليها من البيئة الخارجية. ويكون على القادة دراسة توجهات الجماعات فيما يتعلق بالآتي:

- الجماعات الأخرى
- الأجانب
- حكومة الدولة المضيفة
- القوات الأمريكية
- العَولمة

نظم الإعتقاد

٣-٤٦ إن محصلة الهويات والمعتقدات والقيم والمدارك التي يحملها شخص من الأشخاص - وتدرجها في الأهمية -هي نظام الإعتقاد لدي الشخص، ويقع تحت نفس التصنيف الديانات والأيديولوجيات، وغيرها من العموميات. ويمكن أن يشتمل دين من الأديان، كنظام إعتقادي، أشياء مثل مفهوم الإله والرؤية لما بعد الحياة وأفكار عن المقدس والمدنس وطقوس الجنائز وقواعد السلوك وأحوال العبادة.

٣-٤٧ يعمل نظام الإعتقاد عمل المصفاة للمعلومات الجديدة، وهو العدسة التي يُدرك الناس من خلالها العالم. حقيقة إن إختلاف نظم الإعتقاد تؤدي إلى إختلاف الآراء فما يراه أعضاء جماعة معينة منطقي أو طبيعي أو صحيح قد يراه من هو خارج هذه الجماعة غريب أو غير منطقي وغير عقلاني. ويسمح فهم نُظُم إعتقاد الجماعات المختلفة في منطقة من مناطق العمليات، لقوات مقاومة التمرد بالتأثير على السكان بصورة أكثر فاعلية.

٣-٤٨ يجب على القادة العسكريين أن يولوا عناية فائقة لنظم الإعتقاد لدى المتمردين والجماعات الأخرى في منطقة العمليات. فأي تمرد قد يضع أهدافه في إطار نظام إعتقاد معين، أو قد يَستَخدَم نظام الإعتقاد هذا لتعبئة وتجنيد الأتباع. إن الاختلافات بين نظم الإعتقاد للمتمردين والجماعات المدنية، تتيح الفرص لقوات مقاومة التمرد لفصل المتمردين عن باقي السكان. وإذا كان سكان الإقليم أعضاء في أكثر من جماعة واحدة، فهذا الناقض موجود في نظم إعتقادهم ويمكن إستغلاله.

الأساليب التراثية

٣-٤٩ إن الأساليب التراثية هي التعبير الملموس لنظم الإعتقاد التي يشترك فيها أعضاء تراث خاص، وتتضمن الطقوس والرموز والشعائر والأساطير والأقاصيص، كما تشكل الوسط اللازم لنقل الأيديولوجيات، والقيم والمباديء التي تؤثر على الفكر والسلوك. وكل تراث ينشيء أو يبتكر الأشكال الثقافية الخاصة بها، والتي يتم من خلالها بث وإنتاج المعاني التراثية. ويمكن فتح رموز نظم إعتقاد تراث ما عن طريق ملاحظة وتحليل أساليبها وأشكالها التراثية. وكثيراً ما تستخدم جماعات المتمردون الأساليب التراثية المحلية لتعبئة السكان. ويمكن لقوات مقاومة التمرد استخدام الأساليب التراثية لتبديل المدارك أو كسب الدعم أو الحد من دعم المتمردين.

٣-٥٠ إن أهم شكل من الأساليب التراثية التي يكون على قوات مقاومة التمرد فهمها هي الأقاصيص. إن الأقصوصة هي عبارة عن قصة يتم سردها على شكل مجموعة أحداث ترتبط مع بعضها البعض بصورة عرضية تفسر حدثاً في تاريخ جماعة من الجماعات، وتعبر عن قيم أو شخصية أو هوية الجماعة. إن الأقاصيص هي وسيلة يتم من خلالها التعبير عن الفكر والمفاهيم، وإستيعابها، بواسطة أعضاء مجتمع ما فعلى سبيل المثال، أثناء حفل شاي في مدينة بوسطن عام ١٧٧٣، تخلص صمويل أدامز وأبناء الحرية من خمسة أطنان من الشاي في مرفأ بوسطن إحتجاجاً على ما إعتبروه فرض ضرائب بصورة غير منصفة من قبل السلطات البريطانية. إن هذه الأقصوصة تشرح بصورة جزئية سبب إشعال حرب الإستقلال، إلا أنها أيضا تقول للأمريكيين شيئاً عن أنفسهم كلما إستمعوا للقصة، وهي أن الإنصاف والعدل والإستقلال تستحق أن يُحارَب من أجلها، وكما يبين هذا المثل، فإن الأقاصيص قد لا تتطابق مع الحقائق التاريخية أو أنها قد تختزل الحقائق بشكل كبير من أجل التعبير بشكل أوضح عن القيم والتقاليد التراثية الأساسية. (على سبيل المثال، كان الأمريكيين في ١٧٧٣ يدفعون ضرائباً أقل من نظرائهم البريطانيين، وكانت معظم محاولات البريطانيين لرفع الموارد من المستعمرات هي من أجل خفض الدين القومي الثقيل والذي يؤثر سلباً على دفاعهم). وعن طريق الإستماع للأقاصيص، يكون في إمكان قوات مقاومة التمرد تحديد القيم الأساسية لمجتمع ما، ويكون على القادة أن يولوا عناية فائقة للأقاصيص التراثية لسكان الدولة المضيفة المتعلقة بالخارجين على القانون والأبطال الثوريين وشخصيات المقاومة التاريخية، فالمتمردين قد يستخدمون تلك الأقاصيص في تعبئة السكان.

laws, revolutionary heroes, and historical resistance figures. Insurgents may use these narratives to mobilize the population.

3-51. Other cultural forms include ritual and symbols. A *ritual* is a stereotyped sequence of activities involving gestures, words, and objects performed to influence supernatural entities or forces on behalf of the actors' goals and interests. Rituals can be either sacred or secular. A *symbol* is the smallest unit of cultural meaning. Symbols are filled with a vast amount of information that can be decoded by a knowledgeable observer. Symbols can be objects, activities, words, relationships, events, or gestures. Institutions and organizations often use cultural symbols to amass political power or generate resistance against external groups. Commanders should pay careful attention to the meaning of common symbols in the AO and how various groups use them.

LANGUAGE

3-52. *Language* is a system of symbols that people use to communicate with one another. It is a learned element of culture. Successful communication requires more than just grammatical knowledge; it also requires understanding the social setting, appropriate behaviors towards people of different statuses, and nonverbal cues, among other things. An understanding of the social environment can facilitate effective communication, even if counterinsurgents do not speak the local language and must work through translators or interpreters.

3-53. The languages used in an AO have a major impact on operations. Languages must be identified to facilitate language training, communication aids such as phrase cards, and requisitioning of translators. Translators are critical for collecting intelligence, interacting with local citizens and community leaders, and developing IO products. (Appendix C addresses linguist support.)

3-54. The transliteration of names not normally written using the English alphabet affects all intelligence operations, especially collection, analysis, and fusion. Unfamiliar and similar place names can make it hard find places on a map and cause targeting errors. In addition, detained insurgents may be released if their name is misidentified. In countries that do not use the English alphabet, a combatant-command-wide standard for spelling names agreed upon by non-DOD agencies should be set.

POWER AND AUTHORITY

3-55. Once they have mapped the social structure and understand the culture, staffs must determine how power is apportioned and used within a society. *Power* is the probability that one actor within a social relationship will be in a position to carry out his or her own will despite resistance. Understanding power is the key to manipulating the interests of groups within a society.

3-56. There may be many formal and informal power holders in a society. The formal political system includes the following organizations:

- Central governments.
- Local governments.
- Political interest groups.
- Political parties.
- Unions.
- Government agencies.
- Regional and international political bodies.

Understanding the formal political system is necessary but not sufficient for COIN operations. Informal power holders are often more important. They may include ethno-religious groups, social elites, and religious figures.

3-57. For each group in an AO, counterinsurgents should identify the type of power the group has, what it uses the power for (such as amassing resources and protecting followers), and how it acquires and maintains power. Commanders should also determine the same information about leaders within particular groups. There are four major forms of power in a society:

٣-٥١ تتضمن التقاليد التراثيـة الأخرى الطقوس والرموز. فالطقس هو تسلسل متكرر من الفعاليّات تشتمل على حركات وكلمات وأشياء، ويتم أدائها للتأثير على جهات ما فوق الطبيعة أو قوى خارقة نيابة عن أهداف ومصالح المؤدي. ويمكن أن تكون الطقوس إما مقدسة أو عامية. أما الرمز فهو أصغر وحدة في المعنى التراثـي، فالرموز تملأ بكم هائل من المعلومات التي يمكن تشفيرها بواسطة ملاحظ على دراية وإطلاع، وهي يمكن أن تكون أشياء أو فعاليات أو كلمات أو علاقات أو أحداث أو حركات. وكثيراً ما تستخدم المؤسسات والمنظمات الرموز التراثيـة لتجميع القوى السياسية أو تشكيل مقاومة ضد جماعات خارجية. لذا يكون على القادة أن يولوا إهتماماً بالغاً لمعنى الرموز العامة في منطقة العمليات، ولكيفية إستخدام الجماعات المختلفة لها.

اللغـة

٣-٥٢ إن اللغة هي نظام من الرموز يستخدمها الناس في للتواصل فيما بينهم، فهي عنصر تراثـي يتم تعلمه. ويتطلب التواصل الناجح أكثر من مجرد معلومات عن قواعد اللغة من نحو وصرف، فهو يتطلب أيضا فهم الثوابت الإجتماعية، والسلوك السليم تجاه أشخاص من أوضاع إجتماعية مختلفة والإيماءات غير المنطوقة وأمور أخرى مشابهة. إن فهم المناخ الإجتماعي يمكن أن يسهل التواصل الفعال، حتى إذا كانت قوات مقاومة التمرد لا تتحدث اللغة المحلية وتعمل من خلال مترجمين.

٣-٥٣ قد يكون للغـة المستخدمة في منطقة العمليات تأثيـر رئيسـي على العمليات القتالية. ويجب أن يتم تحديد اللغات من أجل تسهيل التدريب عليـها وعلى معاونات الإتصال مثل بطاقات العبارات، وطلب المترجمين. فالمترجمين في غاية الأهمية بالنسبة لتجميع المعلومات الإستخبارية والتفاعل مع المواطنين المحليين وزعماء المجتمع، وكذلك إعداد نتائـج عمليات المعلومات. (يتناول الملحق ج الدعم اللغوي).

٣-٥٤ إن النقل الحرفي للأسماء التي لا تكتب في العادة بالحروف الإنجليزية يؤثر في جميع العمليات الإستخباراتية، خاصة التجميع والتحليل والتقصي. كما يمكن أن تؤدي أسماء الأماكن الغريبة والمتشابهة إلى صعوبة إيجاد هـذه الأماكن على الخرائط وتسبب الأخطاء في تحديد الأهداف، وذلك بالإضافة إلى أن المحتجزين من المتمردين يمكن أن يتم إخلاء سبيلهم إذا ما حددت أسمائهم بشكل خاطيء. وفي الدول التي لا تستخدم الحروف الإنجليزية، يجب أن يتم وضع معايير، على مستوى القيادات القتالية، لتهجئة الأسماء، متفق عليها بواسطة وكالات من خارج وزارة الدفاع.

القوة والسلطة

٣-٥٥ يكون على ضباط هيئة الأركـان، بمجرد قيامهم بتخطيط البنيان الإجتماعي وفهم التقاليد والتراث، تحديد كيفية تقسيم وإستخدام القوة والنفوذ داخل مجتمع ما. فالقوة هي إحتمال أن يكون أحد أطراف علاقة إجتماعية في وضع يسمح له بتنفيذ إرادته رغم وجود مقاومة لذلك، ففهم ماهية القـوة هو مفتاح معالجة مصالح الجماعة داخل مجتمع ما.

٣-٥٦ يمكن أن يكون هناك الكثير من أصحاب القـوة الرسميين وغير الرسميين في مجتمع ما، فالنظام السياسي الرسمي يتضمن المنظمات الآتية:

- الحكومات المركزية
- الحكومات المحلية
- جماعات المصالح السياسية
- الأحزاب السياسية
- الإتحادات
- المصالح الحكومية
- الهيئات السياسية الدولية والإقليمية

إن فهم النظام السياسي الرسمي يعد ضروريا ولكنه غير كاف لعمليات مقاومة التمرد، فأصحاب القـوة غير الرسميين كثيراً ما يكونون أكثر أهمية، وقد يشملون جماعات عرقية دينية والنخبة الإجتماعية والشخصيات الدينية.

٣-٥٧ يجب على قوات مقاومة التمرد تحديد نوع القوة التي لدى كل جماعة في منطقة العمليات، وفيم تستخدم تلك القوة (مثل تكديس الموارد وحماية الأتباع)، وكيفية إكتسابها لتلك القوة والحفاظ عليها. كما يكون على القادة أيضاً تحديد نفس المعلومات عن الزعماء داخل جماعات معينة. وهناك أربعة أشكال رئيسية للقوة بالمجتمع:

- Coercive force.
- Social capital.
- Economic resources.
- Authority.

Coercive Force

3-58. *Coercion* is the ability to compel a person to act through threat of harm or by use of physical force. Coercive force can be positive or negative. An example of coercion used positively is a group providing security for its members (as in policing and defending of territory). An example of coercion used negatively is a group intimidating or threatening group members or outsiders.

3-59. One essential role of government is providing physical security for its citizens by monopolizing the use of coercive force within its territory. When a government fails to provide security to its citizens or becomes a threat to them, citizens may seek alternative security guarantees. Ethnic, political, religious, or tribal groups in the AO may provide such guarantees.

3-60. Insurgents and other nongovernmental groups may possess considerable means of coercive force. Such groups may use coercion to gain power over the population. Examples of organizations providing such force are paramilitary units, tribal militias, gangs, and organizational security personnel. Groups may use their coercive means for a variety of purposes unrelated to the insurgency. Protecting their community members, carrying out vendettas, and engaging in criminal activities are examples. What may appear to be insurgent violence against innocent civilians could in fact be related to a tribal blood feud rather than the insurgency.

Social Capital

3-61. *Social capital* refers to the power of individuals and groups to use social networks of reciprocity and exchange to accomplish their goals. In many non-Western societies, patron-client relationships are an important form of social capital. In a system based on patron-client relationships, an individual in a powerful position provides goods, services, security, or other resources to followers in exchange for political support or loyalty, thereby amassing power. Counterinsurgents must identify, where possible, groups and individuals with social capital and how they attract and maintain followers.

Economic Power

3-62. *Economic power* is the power of groups or individuals to use economic incentives and disincentives to change people's behavior. Economic systems can be formal, informal, or a mixture of both. In weak or failed states, the formal economy may not function well. In such cases, the informal economy plays a central role in people's daily lives. The informal economy refers to such activities as smuggling, black market activities, barter, and exchange. For example, in many societies, monies and other economic goods are distributed though the tribal or clan networks and are connected to indigenous patronage systems. Those groups able to provide their members with economic resources through an informal economy gain followers and may amass considerable political power. Therefore, counterinsurgents must monitor the local informal economy and evaluate the role played by various groups and individuals within it. Insurgent organizations may also attract followers through criminal activities that provide income.

Authority

3-63. *Authority* is legitimate power associated with social positions. It is justified by the beliefs of the obedient. There are three primary types of authority:

- **Rational-legal authority**, which is grounded in law and contract, codified in impersonal rules, and most commonly found in developed, Western societies.
- **Charismatic authority**, which is exercised by leaders who develop allegiance among their followers because of their unique, individual charismatic appeal, whether ideological, religious, political, or social.

- قوة الإكراه
- رأس المال الاجتماعي
- الموارد الإقتصادية
- السلطة

قوة الإكراه

٣-٥٨ إن الإكراه هو القدرة على إجبار شخص ما على عمل شيء بالتهديد بالأذى أو بإستخدام الإيذاء الجسدي، فيمكن أن تكون قوة الإكراه موجبة أو سالبة. ومثال القوة التي تستخدم بشكل إيجابي، قيام جماعة ما بتوفير الأمن لأعضائها (كالحماية الأمنية والدفاع عن الأرض)، أما مثال قوة الإكراه التي تستخدم بشكل سلبي، فهو قيام الجماعة بترويع أو تهديد أعضاء الجماعة نفسها أو من هم خارجها.

٣-٥٩ إن أحد الأدوار الأساسية للحكومة هو توفير الأمن الطبيعي لمواطنيها عن طريق إحتكار إستخدام قوة الإكراه داخل حدود أراضيها، فهي عندما تخفق في ذلك أو تشكل تهديداً لمواطنيها، فإن المواطنين قد يبحثوا عن ضمانات أمن بديلة. ويمكن أن تقوم الجماعات العرقية أو السياسية أو الدينية أو العشائرية بتوفير مثل تلك الضمانات.

٣-٦٠ قد يمتلك المتمردون والجماعات الأخرى غير الحكومية وسائل لقوة الإكراه لا يستهان بها، فتلك الجماعات يمكن أن تستخدم الإكراه على السكان للحصول على النفوذ والسلطة. ومن أمثلة المنظمات التي لديها مثل تلك القوة، الوحدات الشبه عسكرية والميليشيات العشائرية والعصابات وأفراد الأمن التنظيمي. وقد تقوم الجماعات بإستخدام الإكراه لأغراض مختلفة لا تتعلق بالتمرد، ومثال ذلك، حماية أعضاء مجتمعاتها، أو الأخذ بالثأر، أو الإشتراك في أنشطة إجرامية. إن الذي قد يبدو أنه عنف من قبل المتمردين ضد المدنيين الأبرياء، قد يكون في الواقع مشكلة متعلقة بصراع دموي عشائري وليس تمرداً.

رأس المال الإجتماعي

٣-٦١ يعني رأس المال الإجتماعي قدرة الأفراد والجماعات على إستخدام الشبكات الإجتماعية التبادلية من أجل تحقيق أهدافها. وفي كثير من المجتمعات غير الغربية تكون العلاقات بين العملاء وأصحاب الأعمال هي أحد الأشكال المهمة لرأس المال الاجتماعي، ففي نظام قائم على أساس علاقات العملاء وأصحاب الأعمال، يقدم الفرد الذي يكون في وضع قوي البضائع أو الخدمات أو الأمن، أو غير ذلك من الموارد، للأتباع في مقابل الدعم السياسي أو الولاء، وبذلك يكدس القوة. و يكون على قوات مقاومة التمرد تحديد الجماعات والأفراد الذين يحتكمون على رأس المال الإجتماعي، وكيفية جذبهم للأتباع والحفاظ على هؤلاء الأتباع.

القوة الإقتصادية

٣-٦٢ إن القوة الإقتصادية هي قدرة الجماعات أو الأفراد على إستخدام الحوافز والحواجز الإقتصادية من أجل تغيير سلوك الناس. ويمكن أن تكون النظم الإقتصادية رسمية أو غير رسمية أو خليط من الإثنين. وفي دولة ضعيفة أو منهارة، قد لا يعمل الإقتصاد الرسمي بشكل جيد، وفي تلك الأحوال يلعب الإقتصاد غير الرسمي دوراً محورياً في حياة الناس اليومية. ويعني الإقتصاد غير الرسمي، الكثير من النشاطات كالتهريب والعمل في السوق السوداء والمقايضة والتبادل، وعلى سبيل المثال، في مجتمعات كثيرة، يتم توزيع الأموال وغيرها كالبضائع الإقتصادية من خلال شبكات الجماعات أو العشائر، وترتبط بنظم رعاية أهلية، وبذا فإن تلك الجماعات القادرة على إمداد أعضائها بالموارد الإقتصادية من خلال إقتصاد غير رسمي تكتسب أتباع لها وقد تجمع قوة إقتصادية لا يستهان بها. لذلك يكون على قوات مقاومة التمرد مراقبة الإقتصاد غير الرسمي المحلي وتقييم الدور الذي تلعبه مختلف الجماعات والأفراد في ذلك الإقتصاد. كما يمكن لمنظمات المتمردين أيضاً أن تجتذب الأتباع من خلال الأنشطة الإجرامية التي تدر المال.

السلطة

٣-٦٣ إن السلطة هي القوة الشرعية المرتبطة بالمراكز الإجتماعية، وتكون مبررة بمعتقدات أتباعها. وهناك ثلاثة أنواع أولية للسلطة:

- السلطة العقلانية المنطقية، وهي التي تُحدَد في القانون والإتفاقيات، مقننة في قواعد موضوعية غير شخصية، وتوجد عموماً وعلى الأكثر في المجتمعات الغربية المتقدمة.
- السلطة ذات القبول الجماهيري، وهي التي تمارس بواسطة الزعماء الذين ينشرون الولاء والإخلاص بين أتباعهم بسبب الإعجاب والجاذبية المتميزة ، سواء من الناحية الأيديولوجية أو الدينية أو السياسية أو الإجتماعية.

- **Traditional authority**, which is usually invested in a hereditary line or particular office by a higher power.

3-64. Traditional authority relies on the precedent of history. It is a common type of authority in non-Western societies. In particular, tribal and religious forms of organization rely heavily on traditional authority. Traditional authority figures often wield enough power, especially in rural areas, to single-handedly drive an insurgency. Understanding the types of authority at work in the formal and informal political systems of the AO helps counterinsurgents identify agents of influence who can help or hinder achieving objectives.

INTERESTS

3-65. Commanders and staffs analyze the culture of the society as a whole and that of each group within the society. They identify who holds formal and informal power and why. Then they consider ways to reduce support for insurgents and gain support for the HN government.

3-66. Accomplishing these tasks requires commanders and staffs to understand the population's interests. *Interests* refer to the core motivations that drive behavior. These include physical security, basic necessities, economic well-being, political participation, and social identity. During times of instability, when the government cannot function, the groups and organizations to which people belong satisfy some or all of their interests. Understanding a group's interests allows commanders to identify opportunities to meet or frustrate those interests. A group's interests may become grievances if the HN government does not satisfy them.

Physical Security

3-67. During any period of instability, people's primary interest is physical security for themselves and their families. When HN forces fail to provide security or threaten the security of civilians, the population is likely to seek security guarantees from insurgents, militias, or other armed groups. This situation can feed support for an insurgency. However, when HN forces provide physical security, people are more likely to support the government. Commanders therefore identify the following:

- Whether the population is safe from harm.
- Whether there is a functioning police and judiciary system.
- Whether the police and courts are fair and nondiscriminatory.
- Who provides security for each group when no effective, fair government security apparatus exists.

The provision of security by the HN government must occur in conjunction with political and economic reform.

Essential Services

3-68. *Essential services* provide those things needed to sustain life. Examples of these essential needs are food, water, clothing, shelter, and medical treatment. Stabilizing a population requires meeting these needs. People pursue essential needs until they are met, at any cost and from any source. People support the source that meets their needs. If it is an insurgent source, the population is likely to support the insurgency. If the HN government provides reliable essential services, the population is more likely to support it. Commanders therefore identify who provides essential services to each group within the population.

Economy

3-69. A society's individuals and groups satisfy their economic interests by producing, distributing, and consuming goods and services. How individuals satisfy their economic needs depends on the society's level and type of economic development. For instance, in a rural-based society, land ownership may be a major part of any economic development plan. For a more urban society, public- and private-sector jobs may be the greatest concern.

3-70. Sometimes economic disparities between groups contribute to political instability. Insurgent leadership or traditional authority figures often use real or perceived injustices to drive an insurgency. Perceived injustices may include the following:

- السلطة التقليدية، وهي التي تمنح عادةً في خط وراثي أو في وظيفة إستثنائية بواسطة قوة عليا.

٣-٦٤ تعتمد السلطة التقليدية على السوابق التاريخية، فهي نوع شائع من السلطات في المجتمعات غير الغربية، فتعتمد الأشكال التنظيمية العشائرية والدينية، بوجه خاص على السلطة التقليدية، بدرجة كبيرة. وكثيراً ما يكون لدي رموز السلطة التقليدية ما يكفي من قوة، خاصة في المناطق الحضرية، للقيام بتمرد دون معاونة خارجية. ويساعد فهم أنواع السلطة عند ممارستها في النظم السياسية الرسمية وغير الرسمية، في منطقة العمليات، قوات مقاومة التمرد على تحديد مصادر النفوذ التي يُمكنها مساعدة أو إعاقة تحقيق الأهداف.

المصالح

٣-٦٥ يقوم القادة وضباط هيئة الأركان بتحليل ثقافة المجتمع ككل، وكذا لكل جماعة من جماعات المجتمع على حدة، فيحددون من تكون لديه القوة الرسمية وغير الرسمية، ولماذا، ثم يقومون ببحث طرق الحد من دعم المتمردين وكسب الدعم لحكومة الدولة المضيفة.

٣-٦٦ يتطلب تحقيق هذه المهام من القادة وضباط هيئة الأركان فهم مصالح عامة الشعب، وتعني المصالح هنا الدوافع الأساسية للتصرف، وهي تتضمن الأمن الطبيعي والحاجات الأساسية والخير الإقتصادي والمشاركة السياسية والهوية الإجتماعية. فخلال أوقات عدم الإستقرار، وعندما تفشل الحكومة في الأخذ بزمام الأمور، تقوم الجماعات والمنظمات التي ينتمي إليها الشعب بتحقيق بعض أو كل مصالحها. وإن فهم مصالح جماعة ما، يسمح للقادة بتحديد فرص تحقيق أو إحباط تلك المصالح، فمصالح جماعة من الجماعات قد تصبح مظالم مالم تقم حكومة الدولة المضيفة بتحقيقها.

الأمن الطبيعي

٣-٦٧ في خلال أية مرحلة من مراحل عدم الإستقرار، تكون المصلحة الأولية لأفراد الشعب هي الأمن الطبيعي لهم ولأسرهم. وعندما تفشل قوات الدولة المضيفة في توفير الأمن، أو تقوم بتهديد أمن المدنيين، فإنه من المحتمل أن يلجأ السكان إلى البحث عن ضمانات الأمن لدي المتمردين أو الميليشيات أو الجماعات المسلحة الأخرى. إن ذلك الموقف يمكن أن يغذي الدعم لعمليات التمرد. ولكن حين تقوم قوات الدولة المضيفة بتوفير الأمن الطبيعي، فإن أفراد الشعب يكونون أكثر ميلاً لدعم الحكومة. لذا يقوم القادة بتحديد الآتي:

- ما إذا كان السكان آمنين من الأذى
- ما إذا كان هناك نظام ساري للشرطة والقضاء
- ما إذا كانت الشرطة والمحاكم عادلة ومنصفة دون تمييز

يجب أن يتم توفير الأمن بواسطة حكومة الدولة المضيفة بالتزامن مع الإصلاح السياسي والإقتصادي.

الخدمات الأساسية

٣-٦٨ تقدم الخدمات الأساسية تلك الأشياء اللازمة لإستمرار الحياة كالطعام والمياه النقية والملبس والملجأ والعلاج الطبي. ويحتاج تحقيق إستقرار السكان إلى تلبية تلك الإحتياجات، فأفراد الشعب يسعون إلى تلبية الإحتياجات الأساسية مهما كلفهم الأمر ومن أي مصدر كان، حتى يتم لهم ذلك، وهم يدعمون المصدر الذي يلبي إحتياجاتهم. فإذا كان المصدر من المتمردين، فإن أفراد الشعب سوف يكونون ميالين إلى مساندة التمرد، أما إذا قامت حكومة الدولة المضيفة بتقديم خدمات أساسية جيدة، نجد إن أفراد الشعب يكونون ميالين لمساندتها، لذا يقوم القادة بتحديد من الذي يقوم بتقديم الخدمات الأساسية لكل جماعة من السكان.

الإقتصاد

٣-٦٩ يقوم الأفراد والجماعات في أي مجتمع من المجتمعات بتحقيق مصالحهم الإقتصادية عن طريق إنتاج وتوزيع وإستهلاك السلع والخدمات، وتعتمد كيفية تحقيقهم لتلك المصالح على مستوى ونوع التنمية الإقتصادية للمجتمع. فعلى سبيل المثال، في المجتمع الذي يقوم على أساس حضري، يمكن أن تكون ملكية الأراضي جزءاً رئيسياً من خطة التنمية الإقتصادية، وفي مجتمع أكثر تحضراً، يمكن أن تكون وظائف القطاع العام والخاص لها الأهمية القصوى.

٣-٧٠ في بعض الأحيان يؤدي التفاوت الإقتصادي بين الجماعات إلى حدوث عدم إستقرار سياسي. وكثيراً ما تستخدم قيادة التمرد أو شخصيات السلطة التقليدية أموراً غير منصفة، فعلية أو محسوسة، للقيام بالتمرد. ويمكن أن تتضمن الأعمال غير المنصفة ما يلي:

- Economic disenfranchisement.
- Exploitative economic arrangements.
- Significant income disparity that creates (or allows for) intractable class distinctions.

3-71. Military operations or insurgent actions can adversely affect the economy. Such disruption can generate resentment against the HN government. Conversely, restoring production and distribution systems can energize the economy, create jobs and growth, and positively influence local perceptions. To determine how to reduce support for insurgency and increase support for the government, commanders determine the following:

- Whether the society has a functioning economy.
- Whether people have fair access to land and property.
- How to minimize the economic grievances of the civilian population.

Political Participation

3-72. Another interest of the population is political participation. Many insurgencies begin because groups within a society believe that they have been denied political rights. Groups may use preexisting cultural narratives and symbols to mobilize for political action. Very often, they rally around traditional or charismatic authority figures. Commanders should investigate whether—

- All members of the civilian population have a guarantee of political participation.
- Ethnic, religious, or other forms of discrimination exist.
- Legal, social, or other policies are creating grievances that contribute to the insurgency.

Commanders should also identify traditional or charismatic authority figures and what narratives mobilize political action.

Grievances

3-73. Unsatisfied interests may become grievances. Table 3-1 lists factors to consider when an interest has become a grievance.

Table 3-1. Factors to consider when addressing grievances

- What are the insurgents' grievances?
- What are the population's grievances?
- Would a reasonable person consider the population's grievances valid? The validity of a grievance should be assessed using both subjective and objective criteria.
- Are the grievances of the population and those of the insurgency the same?
- What does the host-nation government believe to be the population's grievances? Does it consider those grievances valid?
- Are the population's grievances the same as those perceived by the host-nation government?
- Has the host-nation government made genuine efforts to address these grievances?
- Are there practical actions the host-nation government can take to address these grievances? Or is addressing the source of the grievances beyond the host-nation government's capability? (For example, major social and economic dislocations may be caused by globalization.)
- Can U.S. forces act to address these interests or grievances?

Evaluate the Threat

3-74. The purpose of evaluating the insurgency and related threats is to understand the enemy, enemy capabilities, and enemy vulnerabilities. This evaluation also identifies opportunities commanders may exploit.

- الحرمان من الحقوق الإقتصادية
- الإجراءات الإقتصادية الإستغلالية
- التفاوت الكبير في الدخل الذي يؤدي إلى (أو يسمح بوجود) تفاوت طبقي شديد

٣-٧١ قد تؤثر العمليات العسكرية، أو عمليات المتمردين، في الإقتصاد بصورة سلبية. ويمكن أن يؤدي ذلك الإضطراب إلى الإستياء من حكومة الدولة المضيفة، وعلى العكس فإن إحياء نظم الإنتاج والتوزيع يمكن أن يؤدي إلى تقدم الإقتصاد وإيجاد الوظائف ونشاط التنمية، والتأثير بصورة إيجابية على المشاعر المحلية. ويكون على القادة من أجل تقرير كيفية الحد من دعم للتمرد وزيادة دعم حكومة الدولة المضيفة القيام بتحديد ما يلي:

- ما إذا كان لدي المجتمع إقتصاد عامل
- ما إذا كان لدي أفراد الشعب حرية التعامل في العقار والأموال المنقولة
- كيفية الحد من المظالم الإقتصادية للمواطنين المدنيين

المشاركة السياسية

٣-٧٢ هناك مصلحة أخرى لأفراد الشعب، ألا وهي المشاركة السياسية. فكثير من عمليات التمرد تبدأ بسبب أن جماعات في المجتمع تعتقد بأنها قد حرمت من ممارسة الحقوق السياسية، فيمكن أن تستخدم بعض الجماعات القصص والرموز التراثية في التعبئة لعمل من الأعمال السياسية. وفي الغالب الأعم يلتفون حول شخصيات السلطة التقليدية أو المقبولة شعبياً. ويكون على القادة التحقق في الأمور التالية:

- في ما إذا كان لجميع أعضاء السكان المدنيين ضمان للمشاركة السياسية
- في ما إذا كان هناك تمييزاً عرقيا أو دينيا أو من أي شكل آخر
- في ما إذا كانت السياسات القانونية أو الإجتماعية أو غيرها تؤدي إلى مظالم يمكن أن تسهم في عمليات التمرد

ويكون على القادة أيضاً تحديد شخصيات السلطة التقليدية أو ذات القبول الشعبي، وما هي القصص التي تحرك العمل السياسي.

المظالم (الشكاوي)

٣-٧٣ يمكن للمصالح غير المحققة أن تصبح شكاوي ويبين الجدول ٣-١ العوامل التي تُؤخذ في الإعتبار عندما تصبح مصلحة ما شكوى.

الجدول ٣-١ العوامل التي تؤخذ في الإعتبار عند معالجة المظالم والشكاوي

- ما هي شكاوى المتمردين؟
- ما هي شكاوى السكان؟
- هل يرى الشخص المتزن أن شكاوى السكان صحيحة فعلا؟ إن صحة وشرعية المظالم والشكاوي يجب أن يتم تقيمها بإستخدام المعايير الموضوعية وغير الموضوعية (الذاتية).
- هل شكاوي السكان هي نفسها شكاوي المتمردون؟
- ما الذي تعتقد حكومة الدولة المضيفة بأنه من شكاوى السكان؟ وهل تعتقد أن هذه الشكاوى صحيحة؟
- هل شكاوى السكان هي نفسها التي تلاحظها حكومة الدولة المضيفة ؟
- هل قامت حكومة الدولة المضيفة بجهود مخلصة لمواجهة ومعالجة هذه الشكاوى؟
- هل هناك تصرفات عملية يمكن أن تقوم بها حكومة الدولة المضيفة لمعالجة هذه الشكاوي؟ أم أن معالجة مصدر الشكاوي يتجاوز قدرات حكومة الدولة المضيفة؟
  (على سبيل المثال، قد يكون السبب الرئيسي للاضطرابات الإجتماعية و الإقتصادية هو العولمة)
  هل في إمكان القوات الأمريكية التصرف لمواجهة هذه المصالح أو الشكاوي؟

تقييم التهديد

٣-٧٤ إن الغرض من تقييم التمرد والتهديدات المرتبطة به هو فهم العدو، وقدراته ونقاط ضعفه، ويحدد هذا التقييم أيضا الفرص التي يمكن أن يستغلها القادة.

3-75. Evaluating an insurgency is difficult. Neatly arrayed enemy orders of battle are neither available nor what commanders need to know. Insurgent organizational structures are functionally based and continually adaptive. Attempts to apply traditional order of battle factors and templates can produce oversimplified, misleading conclusions. Commanders require knowledge of difficult-to-measure characteristics. These may include the following:

- Insurgent goals.
- Grievances insurgents exploit.
- Means insurgents use to generate support.
- Organization of insurgent forces.
- Accurate locations of key insurgent leaders.

However, insurgents usually look no different from the general populace and do their best to blend with noncombatants. Insurgents may publicly claim motivations and goals different from what is truly driving their actions. Further complicating matters, insurgent organizations are often rooted in ethnic or tribal groups. They often take part in criminal activities or link themselves to political parties, charities, or religious organizations as well. These conditions and practices make it difficult to determine what and who constitutes the threat. Table 3-2 lists characteristics of an insurgency that can provide a basis for evaluating a threat. Table 3-2 also lists the conventional order of battle element as a supplement for analysts.

Table 3-2. Insurgency characteristics and order of battle factors

Insurgency characteristics	*Conventional order of battle factors*
• Insurgent objectives • Insurgent motivations • Popular support or tolerance • Support activities, capabilities, and vulnerabilities • Information activities, capabilities, and vulnerabilities • Political activities, capabilities, and vulnerabilities • Violent activities, capabilities, and vulnerabilities • Organization • Key leaders and personalities	• Composition • Disposition • Strength • Tactics and operations • Training • Logistics • Operational effectiveness • Electronic technical data • Personalities • Miscellaneous data • Other factors

3-76. The following insurgency characteristics are often the most important intelligence requirements and the most difficult to ascertain:

- Objectives.
- Motivations.
- Means of generating popular support or tolerance.

In particular, the ability to generate and sustain popular support, or at least acquiescence and tolerance, often has the greatest impact on the insurgency's long-term effectiveness. This ability is usually the insurgency's center of gravity. Support or tolerance, provided either willingly or unwillingly, provides the following for an insurgency:

- Safe havens.
- Freedom of movement.
- Logistic support.
- Financial support.
- Intelligence.
- New recruits.

٣-٧٥ إن تقييم عملية التمرد يعد من الأمور الصعبة، فمن الطبيعي أن أوامر قتال العدو المنسقة بشكل جيد لا تكون متاحة ولا هي ما يريد القادة معرفته. فالبنيان التنظيمي للمتمردين يكون على أساس عملي ومتكيف على نحو متواصل. ويمكن أن تؤدي محاولات تطبيق عوامل ونماذج أوامر القتال التقليدية إلى نتائج مضللة وشديدة التبسيط . إن القادة في حاجة إلى معلومات ذات خصائص صعبة القياس، تتضمن ما يلي:

- أهداف المتمردين
- المظالم التي يستغلها المتمردين
- وسائل المتمردين لكسب التأييد والإسناد
- تنظيمات قوات التمرد
- المواقع الدقيقة لزعماء التمرد الرئيسيين

عادة ما لا يختلف مظهر المتمردين عن المظهر العام لباقي أفراد الشعب، وهم يبذلون جهدهم للإنخراط بين غير المقاتلين، وقد يُظهرون على الملأ دوافع وأهداف تختلف عما يدفعهم بالفعل إلى القيام بعملياتهم. كما أنه مما يُعَقّد الأمور أن منظمات المتمردين كثيراً ما تنشأ في جماعات عرقية أو عشائرية، وكثيراً ما يشاركون في أنشطة إجرامية أو يرتبطون بأحزاب سياسية، أو مشروعات خيرية أو منظمات دينية، وهذه الأوضاع والممارسات تجعل من الصعب تحديد من أو ما الذي يشكل التهديد. وإستكمالا للتحليل يبين الشكل ٣-٢ نوعية أمر القتال التقليدي.

جدول ٣-٢ خصائص التمرد وعوامل أمر القتال التقليدي

خصائص التمرد	*عوامل أمر القتال التقليدي*
• أهداف المتمردين • دوافع المتمردين • الإسناد أو التسامح الشعبي • نشاطات وقدرات ونقاط ضعف الدعم • نشاطات وقدرات ونقاط ضعف المعلومات • النشاطات والقدرات ونقاط الضعف السياسية • نشاطات وقدرات ونقاط ضعف العنف • التنظيم • الزعماء والشخصيات الهامة	• التركيب • التصرف • القوة • التكتيكات والعمليات • التدريب • الإدارة التموينية • فعالية العمليات القتالية • البيانات الفنية الإلكترونية • الشخصيات • بيانات تفصيلية متنوعة • عوامل أخرى

٣-٧٦ إن خصائص التمرد التالية كثيراً ما تكون الأكثر أهمية بالنسبة للمتطلبات الإستخباراتية، وأكثرها صعوبة في التحقق منها:

- الأهداف
- الدوافع
- وسائل كسب الدعم أو التسامح الشعبي

إن القدرة على كسب الدعم الشعبي والحفاظ عليه، بشكل خاص، أو على الأقل التقبل والتسامح، كثيراً ما يكون لها التأثير الكبير على فعالية التمرد على المدى الطويل، وهي التي عادة ما تكون مركز ثقل التمرد. ويؤمن الدعم أو التسامح للتمرد، سواء كان إراديا أو غير إرادي، ما يلي :

- ملجأ آمن
- حرية الحركة
- الدعم التمويني
- الدعم المالي
- المعلومات الإستخباراتية
- تجنيد متمردين جدد

Support or tolerance is often generated using violent coercion and intimidation of the populace. In these cases, even if people do not favor the insurgent cause, they are forced to tolerate the insurgents or provide them material support.

3-77. Understanding the attitudes and perceptions of the society's groups is very important to understanding the threat. It is important to know how the population perceives the insurgents, the host nation, and U.S. forces. In addition, HN and insurgent perceptions of one another and of U.S. forces are also very important. Attitudes and perceptions of different groups and organizations inform decision-making processes and shape popular thinking on the legitimacy of the actors in the conflict.

3-78. As analysts perform IPB, they should focus on insurgent vulnerabilities to exploit and strengths to mitigate. (See chapter 1.) Evaluating threats from insurgents and other armed groups and learning the people's interests and attitudes lets analysts identify divisions between the insurgents and the populace. This analysis also identifies divisions between the HN government and the people. For instance, if the insurgent ideology is unpopular, insurgents may use intimidation to generate support. Another example is discovering that insurgents gain support by providing social services that the HN government neglects or cannot provide. Determining such divisions identifies opportunities to conduct operations that expand splits between the insurgents and the populace or lessen divides between the HN government and the people.

OBJECTIVE AND MOTIVATION IDENTIFICATION

3-79. Insurgents have political objectives and are motivated by an ideology or grievances. The grievances may be real or perceived. Identifying insurgent objectives and motivations lets counterinsurgents address the conflict's underlying causes. Broadly speaking, there are two kinds of insurgencies: national insurgencies and resistance movements. Both can be further classified according to the five approaches explained in paragraphs 1-25 through 1-39.

3-80. In a *national insurgency*, the conflict is between the government and one or more segments of the population. In this type of insurgency, insurgents seek to change the political system, take control of the government, or secede from the country. A national insurgency polarizes the population and is generally a struggle between the government and insurgents for legitimacy and popular support.

3-81. In contrast, a *resistance movement* (sometimes called a liberation insurgency) occurs when insurgents seek to expel or overthrow what they consider a foreign or occupation government. The grievance is foreign rule or foreign intervention. Resistance movements tend to unite insurgents with different objectives and motivations. However, such an insurgency can split into competing factions when foreign forces leave and the focus of resistance is gone. That situation may result in a civil war.

3-82. Identification of insurgent goals and motivations can be difficult for a number of reasons:

- There may be multiple insurgent groups with differing goals and motivations. This case requires separately monitoring each group's goals and motivations.
- Insurgent leaders may change and the movement's goals change with them.
- Movement leaders may have different motivations from their followers. For instance, a leader may want to become a new dictator; followers may be motivated by a combination of political ideology and money.
- Insurgents may hide their true motivations and make false claims. For instance, the differences between insurgents and outsiders generally make resistance movements easier to unify and mobilize. Thus, insurgents may try to portray a national insurgency as a resistance movement.
- The goals of an insurgency may change due to changes in the operational environment. Foreign forces joining a COIN effort can transform a national insurgency into resistance movement. The reverse may happen when foreign forces depart.

For all these reasons, analysts continuously track insurgent actions, internal communications, and public rhetoric to determine insurgent goals and motivations.

كثيرا ما يتم إكتساب الدعم أو التسامح بإستخدام الإكراه العنيف والترهيب لأفراد الشعب، ففي تلك الحالات، حتى إذا كان أفراد الشعب لا يساندون قضية المتمردين، فإنهم يُجبَروا على التسامح مع المتمردين أو تقديم الدعم المادي لهم.

٣-٧٧ إن فهم توجهات ومدارك جماعات المجتمع في غاية الأهمية لفهم التهديد، فمن الأهمية معرفة كيف يشعر السكان بالمتمردين والدولة المضيفة والقوات الأمريكية. وبالإضافة إلى ذلك، يكون إدراك الدولة المضيفة والمتمردين بعضهم لبعض وللقوات الأمريكية، أيضا في غاية الأهمية. ويفيد توجهات ومدارك الجماعات والمنظمات المختلفة في عمليات صنع القرار ويشكل التفكير الشعبي بخصوص شرعية أطراف النزاع.

٣-٧٨ عند قيام المحللين بتنفيذ تجهيز الإستخبارات لميدان القتال، يكون عليهم التركيز على نقاط ضعف المتمردين، لإستغلالها ونقاط القوة للتخفيف منها. (أنظر الفصل الأول). فتقييم التهديدات من المتمردين والجماعات المسلحة الأخرى، ومعرفة مصالح وتوجهات أفراد الشعب تجعل المحللين يحددون عوامل التفرقة بين المتمردين وعامة الشعب. كما يحدد هذا التحليل أيضاً عوامل التفرقة بين حكومة الدولة المضيفة وأفراد الشعب. فعلى سبيل المثال، إذا كانت أيديولوجية المتمردين غير مقبولة شعبياً، فإن المتمردين قد يستخدموا الترهيب للحصول على الدعم، ومثل آخر على ذلك، إكتشاف أن المتمردين يكتسبون الدعم عن طريق تقديم الخدمات الإجتماعية التي أهملتها حكومة الدولة المضيفة أو ليس في إمكانها تقديم تلك الخدمات. إن تحديد عوامل التفرقة تلك يبين فرص القيام بالعمليات القتالية التي توسع الفواصل بين المتمردين وأفراد الشعب، أو تقليل الفروق بين حكومة الدولة المضيفة وأفراد الشعب.

تحديد الهدف والدافع

٣-٧٩ إن لدي المتمردين أهدافاً سياسية، وتحفزهم أيديولوجية أو مظالم، وقد تكون المظالم فعلية أومحسوسة. ويُمكّن تحديد أهداف ودوافع المتمردين قوات مقاومة التمرد من معالجة مسببات النزاع الهامة. وبشكل عام، يوجد هناك نوعين من المتمردين، المتمردين الوطنيين وحركات المقاومة، وكلاهما يمكن تصنيفه أيضا بموجب الطرق الخمس المشروحة الفقرات ١-٢٥ وحتى ١-٣٩.

٣-٨٠ بالنسبة للتمرد الوطني، يكون النزاع بين الحكومة وشريحة أو أكثر من السكان، وفي هذا النوع من التمرد يسعى المتمردون لتغيير النظام السياسي والإستيلاء على الحكم و إنسحاب الحكومة من البلد. ويقوم التمرد الوطني بإستقطاب السكان وبوجه عام يعتبر التمرد الوطني صراع بين الحكومة والمتمردين من أجل الشرعية والإسناد الشعبي.

٣-٨١ وقي المقابل، تظهر حركة المقاومة (وتسمى أحيانا حركة التحرير) عندما يسعى المتمردون إلى إقصاء أو قلب ما يطلقون عليه حكومة أجنبية أو حكومة إحتلال، أي أن الشكوى تكون من الحكم أو التدخل الأجنبي. وتميل حركات المقاومة إلى توحيد المتمردين الذين لهم أهداف ودوافع مختلفة، ولكن عند مغادرة القوات الأجنبية ولا يكون هناك سبب للمقاومة تظهر الخلافات على السطح وقد ينقسم مثل ذلك التمرد إلى مجموعات متنافسة، مما قد يؤدي إلى حرب أهلية قد تستمر لسنوات.

٣-٨٢ يمكن أن تكون مهمة تحديد أهداف ودوافع المتمردين مهمة صعبة لعدد من الأسباب:

- قد يكون هناك العديد من جماعات المتمردين يحملون أفكاراً متباينة وعندهم أهداف ودوافع مختلفة، وهذا يتطلب مراقبة أهداف ودوافع كل جماعة أو حركة متمردة.
- قد يتغير زعماء المتمردين، وقد يتبعه تغيير في أهداف الحركة.
- قد يكون لزعماء المتمردين دوافع تختلف عن دوافع أتباعهم. فعلى سبيل المثال، قد يرغب أحد هؤلاء الزعماء بأن يصبح ديكتاتوراً جديداً، وقد يكون الأتباع مدفوعين بخليط من الأيديولوجية السياسية والأموال.
- قد يخفي المتمردون دوافعهم الحقيقية ويدعون إدعاءات مزيفة. فعلى سبيل المثال؛ الإختلافات بين المتمردين وغيرهم، بشكل عام، قد تجعل من السهل على حركات المقاومة التوحد والتحرك وعلى ذلك قد يحاول المتمردون إظهار التمرد وكأنه حركة مقاومة وطنية.
- قد تتغير أهداف التمرد بسبب تغير حالة العمليات، فيمكن أن يؤدي إنضمام قوات أجنبية إلى مجهود مقاومة التمرد إلى تحول التمرد إلى حركة مقاومة، كما يمكن أن يحدث العكس عند رحيل القوات الأجنبية.

ولكل هذه الأسباب، تواصل التحليلات متابعة أفعال المتمردين وإتصالاتهم الداخلية والخطب العامة من أجل تحديد أهداف ودوافع المتمردين.

Popular Support or Tolerance

3-83. Developing passive support (tolerance or acquiescence) early in an insurgency is often critical to an insurgent organization's survival and growth. Such support often has a great effect on the insurgency's long-term effectiveness. As an insurgent group gains support, its capabilities grow. New capabilities enable the group to gain more support. Insurgents generally view popular support as a zero-sum commodity; that is, a gain for the insurgency is a loss for the government, and a loss for the government is a gain for the insurgency.

Forms of Popular Support

3-84. Popular support comes in many forms. It can originate internally or externally, and it is either active or passive. There are four forms of popular support:

- Active external.
- Passive external.
- Active internal.
- Passive internal.

The relative importance of each form of support varies depending on the circumstances. However, all forms benefit an insurgency.

3-85. *Active external support* includes finance, logistics, training, fighters, and safe havens. These forms of support may be provided by a foreign government or by nongovernmental organizations, such as charities.

3-86. *Passive external support* occurs when a foreign government supports an insurgency through inaction. Forms of passive support include the following:

- Not curtailing the activities of insurgents living or operating within the state's borders.
- Recognizing the legitimacy of an insurgent group.
- Denying the legitimacy of the HN government.

3-87. *Active internal support* is usually the most important to an insurgent group. Forms of active support include the following:

- Individuals or groups joining the insurgency.
- Providing logistic or financial support.
- Providing intelligence.
- Providing safe havens.
- Providing medical assistance.
- Providing transportation.
- Carrying out actions on behalf of the insurgents.

3-88. *Passive internal support* is also beneficial. Passive supporters do not provide material support; however, they do allow insurgents to operate and do not provide information to counterinsurgents. This form of support is often referred to as tolerance or acquiescence.

Methods of Generating Popular Support

3-89. Insurgents use numerous methods to generate popular support. These include the following:

- Persuasion.
- Coercion.
- Encouraging overreaction.
- Apolitical fighters.

3-90. *Persuasion* can be used to obtain either internal or external support. Forms of persuasion include—

- Charismatic attraction to a leader or group.
- Appeal to an ideology.

الدعم أو التسامح الشعبي

٣-٨٣ إن تكوين الدعم السلبي (التسامح أو التقبل) للتمرد في مرحلة مبكرة، كثيراً ما يكون حيوياً لبقاء ونمو منظمة ما من منظمات التمرد. كما أنه كثيراً ما يكون لذلك الدعم أثر كبير على فعالية التمرد على المدى الطويل، فكلما إكتسبت جماعة من المتمردين تأييداً معيناً كلما نمت قدراتها، وتمكن القدرات الجديدة الجماعة من الحصول على المزيد من الدعم و الإسناد. وعادة ما يرى المتمردون في الدعم والإسناد الشعبي سلعة من نوع (المحصلة صفر)، بمعنى أن مكسب التمرد هو خسارة للحكومة، وخسارة الحكومة هي مكسب للتمرد.

أشكال الدعم الشعبي

٣-٨٤ يكون الدعم الشعبي في أشكال عديدة، فيمكنه ان ينشأ داخلياً أو خارجياً، ويكون سلبياً أو فعالاً، وهناك أربعة أشكال الدعم الشعبي:

- الدعم الفعال الخارجي
- الدعم السلبي الخارجي
- الدعم الفعال الداخلي
- الدعم السلبي الداخلي

وتختلف الأهمية النسبية لكل شكل من أشكال الدعم حسب الظروف، إلا أن جميعها تصب في فائدة التمرد.

٣-٨٥ يشتمل الدعم الفعال الخارجي على التمويل والتموين والتدريب والمقاتلين والملاجيء الآمنة. ويمكن توفير جميع أشكال الإسناد هذه بواسطة حكومة أجنبية أو منظمات غير حكومية، كالجمعيات الخيرية.

٣-٨٦ ويوجد الدعم السلبي الخارجي عندما تدعم حكومة أجنبية تمرداً من خلال الإمتناع عن العمل. وتشمل صور الدعم السلبي ما يلي:

- عدم وضع حد لنشاطات المتمردين الذين يعيشون أو يعملون داخل حدود الدولة
- الإعتراف بشرعية جماعة للمتمردين
- إنكار شرعية حكومة الدولة المضيفة

٣-٨٧ وعادة ما يكون الدعم الفعال الداخلي هو الأكثر أهمية لجماعة من المتمردين. وتشمل صور الدعم الفعال الداخلي ما يلي:

- إنضمام الأفراد أو الجماعات إلى التمرد
- تقديم الدعم المالي أو التموين
- تقديم المعلومات الإستخباراتية
- تقديم الملاجيء الآمنة
- تقديم المساعدة الطبية
- تقديم وسائل النقل
- القيام بأعمال نيابة عن المتمردين

٣-٨٨ يكون الدعم السلبي الداخلي مفيدٌ أيضاً. فهو لا يقدم الدعم المادي، إلا أنه يسمح للمتمردين بالعمل ولا يسمح بالحصول على المعلومات لقوات مقاومة التمرد، وهو ما يشار إليه في كثير من الأحيان بالتسامح أو التقبل.

أساليب تكوين الدعم الشعبي

٣-٨٩ يستخدم المتمردون العديد من الأساليب في تكوين الدعم الشعبي، وتتضمن تلك الأساليب ما يلي:

- الإقناع
- الإكراه
- تشجيع ردود الفعل المبالغ فيها
- المقاتلون من غير المهتمين بالسياسة

٣-٩٠ فيمكن إستخدام الإقناع للحصول إما الدعم الداخلي أو الخارجي وتتضمن أشكال الإقناع ما يلي:

- الإنجذاب الشعبي لزعيم أو جماعة

- Promises to address grievances.
- Demonstrations of potency, such as large-scale attacks or social programs for the poor.

Persuasion through demonstrations of potency can be the most effective technique because it can create the perception that the insurgency has momentum and will succeed.

3-91. Insurgents use *coercion* to force people to support or tolerate insurgent activities. Means of coercion include terrorist tactics, violence, and the threat of violence. Coercion may be used to alter the behavior of individuals, groups, organizations, or governments. Coercion is often very effective in the short term, particularly at the community level. However, terrorism against the general populace and popular leaders or attacks that negatively affect people's way of life can undermine insurgent popularity. Coercion is an easy way for insurgents to generate passive support; however, this support exists only as long as insurgents are able to intimidate.

3-92. *Encouraging overreaction* refers to enticing counterinsurgents to use repressive tactics that alienate the populace and bring scrutiny upon the government. It is also referred to as provocation of a government response.

3-93. *Apolitical fighters* may be attracted by many nonideological means. These means include monetary incentives, the promise of revenge, and the romance of fighting a revolutionary war.

3-94. Although difficult to quantify, analysts evaluate the popular support an insurgent group receives and its ability to generate more support. Open sources and intelligence reporting provide data to support this analysis. Polling data can be a valuable, though imprecise, means of gauging support for the HN government and support for the insurgency. Media and other open-source publications are important at all echelons. Assessing community attitudes, by gauging such things as the reactions of local populace to the presence of troops or government leaders, can be used to estimate popular support at the tactical level. At a minimum, the information in table 3-3 should be known.

Table 3-3. Critical information regarding popular support

• Overall level of popular support to the insurgency relative to that for the government. • Forms of popular support the insurgents receive (active, passive, internal, external) and their relative importance. • Foreign government support. • Support from nongovernmental organizations, including charities and transnational terrorist organizations.	• Criminal network support. • Segments of the populace supporting the insurgency. • Methods used to generate popular support and their relative effectiveness. • Grievances (real or perceived) exploited by insurgents. • Capabilities and vulnerabilities in generating popular support.

Support Activities

3-95. Although noticeable, violence may be only a small part of overall insurgent activity. Unseen insurgent activities include training and logistic actions. These are the support activities that sustain insurgencies. They come from an insurgency's ability to generate popular support. Like conventional military forces, insurgencies usually require more sustainers than fighters. Insurgent support networks may be large, even when violence levels are low. For this reason, it is easy to overlook them early in the development of an insurgency.

3-96. Undermining an insurgency's popular support is the most effective way to reduce insurgent support capabilities. However, identifying support capabilities and vulnerabilities is still important. Doing this lets analysts evaluate potential threat courses of action. Such analysis also lets commanders target vulnerable parts of the insurgents' support network. Table 3-4 lists support activities and capabilities to evaluate.

- اللجوء إلى أيدلوجية من الأيدلوجيات
- الوعود بمعالجة المظالم
- إستعراض القدرة، مثل الهجمات واسعة النطاق أو البرامج الإجتماعية للفقراء

قد يكون الإقناع عن طريق إستعراض القدرة هو أكثر الأساليب فعالية بسبب أنه يستطيع تكوين الإحساس بان لدي التمرد القوة الدافعة وسوف يحقق النجاح.

٣-٩١ يستخدم المتمردون الإكراه لإجبار أفراد الشعب على دعم أو تقبل أعمالهم ونشاطاتهم. وتتضمن سبل الإكراه تكتيكات الإرهابيين والعنف والتهديد بإستخدام العنف، وقد يستخدم الإكراه لتغيير سلوك الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أو الحكومات. وغالباً ما يكون الإكراه فعالاً في المدى القصير، خاصة على مستوى المجتمعات الصغيرة، إلا أن أفعال الإرهاب ضد عامة السكان والزعماء الشعبيين، أو الهجمات التي تؤثر سلبياً على أسلوب حياة أفراد الشعب، يمكن أن تقوض شعبية المتمردين. أما الإكراه فهو أسلوب سهل يُمَكن المتمردين من تكوين الدعم السلبي، إلا أن هذا الدعم نجده فقط طالما كان في إمكان المتمردين القيام بأعمال ترويع السكان.

٣-٩٢ إن تشجيع رد الفعل المبالغ فيه يعني إغراء قوات مقاومة التمرد على إستخدام تكتيكات قمعية تُنفر جموع السكان وتُثير على الحكومة التشكك والريبة، كما يعني أيضاً عمل يستفز الحكومة لتقوم بالرد.

٣-٩٣ قد يتم إجتذاب المقاتلين الغير المهتمين بالسياسة بعدة وسائل غير أيدلوجية، تتضمن الحوافز النقدية والوعود بالإنتقام ومشاعر البطولة والرجولة والفخر التي يشعر فيها الفرد التي القتال في حرب ثورية.

٣-٩٤ رغم صعوبة التقييم إلا أن المحللين يقيمون مقدار الدعم الشعبي الذي تتلقاه جماعة من المتمردين، وقدرته على تكوين مزيد من الدعم. تقدم تقارير المصادر المفتوحة والإستخبارات بيانات تؤيد هذا التحليل. بيانات إستطلاع الرأي يمكن أن تكون قَيِّمة، رغم عدم دقتها، وكذا وسائل قياس الدعم المقدم لحكومة الدولة المضيفة والدعم المقدم للمتمردين. كما أن ما تنشره وسائل الإعلام وغيرها من إصدارات المصادر المفتوحة يكون هاماً عند جميع المستويات. ويمكن الإستفادة من تقييم توجُّهات المجتمع، عن طريق قياس بعض الأمور مثل ردود فعل عامة السكان المحليين تجاه تواجد قوات عسكرية أو قادة حكوميين، في تقدير الدعم الشعبي على المستوى التكتيكي. وعلى اقل تقدير، يجب أن تكون تعرف المعلومات التي في الجدول ٣-٣.

جدول ٣-٣ المعلومات الحيوية الخاصة بالدعم الشعبي

• المستوى الكلي للدعم الشعبي للتمرد وما يقابله بالنسبة للحكومة • أنواع الدعم الشعبي الذي يتلقاه التمرد (الفعال، السلبي، الداخلي، الخارجي) وأهميتها النسبية • دعم الحكومة الأجنبية • الدعم من المنظمات غير الحكومية، بما في ذلك الجمعيات الخيرية والمنظمات الإرهابية الدولية	• دعم الشبكات الإجرامية • شرائح السكان التي تساند المتمردون • الطرق المستخدمة في تكوين الدعم الشعبي • المظالم (الفعلية أو المحسوسة) المستغلة بواسطة المتمردين • القدرات ونقاط الضعف فيما يخص تكوين الدعم الشعبي

نشاطات الدعم

٣-٩٥ رغم مشاهد العنف التي يمكن ملاحظتها، فإن العنف قد يكون جزءا صغيراً فقط من نشاط المتمردين الكلي، فالنشاطات غير المرئية للمتمردين تشمل التدريب وأعمال التموين، فهي أنشطة الدعم التي تساند إستمرار التمرد، وهي تأتي من قدرة التمرد على تكوين الدعم الشعبي. والمتمردون عادة يحتاجون مثلهم مثل القوات العسكرية التقليدية، إلى المزيد من المساندين أكثر من إحتياجهم لمزيد من المقاتلين. وقد تكون شبكات دعم المتمردين كبيرة، حتى عندما تكون مستويات العنف منخفضة، لذلك يكون من السهل مراقبتها في المراحل المبكرة من تطور التمرد.

٣-٩٦ إن تقويض الدعم الشعبي للمتمردين يعد من أكثر الوسائل فعالية في الحد من قدرات دعم المتمردين، ومع ذلك يظل تحديد قدرات الدعم ونقاط ضعفه أمراً هاماً. فإن القيام بذلك يجعل المحللين يقيمون مسار عمليات التهديد المحتملة، فمثل ذلك التحليل يُمكّن القادة من تحديد نقاط ضعف شبكة دعم المتمردين. ويبين الجدول ٣-٤ نشاطات وقدرات الدعم التي يجب تقييمها.

Table 3-4. Insurgent support activities and capabilities

• Locations of safe havens • Freedom of movement • Logistic support • Financial support • Means of communication	• Ability to train recruits in military or terrorist tactics and techniques • Means of collecting intelligence • Means of maintaining operations security

Information and Media Activities

3-97. Information and media activities can be an insurgency's main effort, with violence used in support. Insurgents use information activities to accomplish the following:

- Undermine HN government legitimacy.
- Undermine COIN forces.
- Excuse insurgent transgressions of national and international laws and norms.
- Generate popular support.

To achieve these effects, insurgents broadcast their successes, counterinsurgent failures, HN government failures, and illegal or immoral actions by counterinsurgents or the HN government. Insurgent broadcasts need not be factual; they need only appeal to the populace. Table 3-5 lists media forms that insurgents commonly use.

Table 3-5. Media forms insurgents use

• Word of mouth • Speeches by elites and key leaders • Flyers and handouts • Newspapers • Journals or magazines • Books • Audio recordings	• Video recordings • Radio broadcasts • Television broadcasts • Web sites • E-mail • Internet • Cellular telephones • Text messaging

3-98. To supplement their own media activities, insurgents take advantage of existing private and public media companies through press releases and interviews. These efforts, in addition to using the Internet, broadcast insurgent messages worldwide. By broadcasting to a global audience, insurgents directly attack public support for the COIN effort. Information and media activities to evaluate include the following:

- Commitment of assets and personnel to information activities.
- Types of media employed.
- Professionalism of products, such as newspaper articles or videos.
- Effectiveness and reach of information activities.

Political Activities

3-99. Insurgents use political activities to achieve their goals and enhance their cause's legitimacy. Political activities are tightly linked to information activities and violent acts. Political parties affiliated with an insurgent organization may negotiate or communicate on behalf of the insurgency, thereby serving as its public face. Insurgencies may grow out of political parties, or political parties may grow out of insurgencies. However, links between insurgents and political parties may be weak or easily broken by disputes between insurgents and politicians. In such cases, political parties may not be able to keep promises to end

جدول ٣-٤ نشاطات وقدرات الدعم

• مواقع الملاجئ الآمنة • حرية الحركة • الدعم التمويني • الدعم المالي • وسائل الإتصال	• القدرة على تدريب المجندين على التكتيكات والأساليب العسكرية للإرهابيين • وسائل جمع المعلومات الإستخباراتية • وسائل الحفاظ على أمن العمليات

نشاطات المعلومات والإعلام

٣-٩٧ من الممكن أن تكون نشاطات المعلومات والإعلام مجهوداً رئيسياً للمتمردين مع إستخدام العنف في الدعم، فالمتمردون يستخدمون نشاطات المعلومات والإعلام لتحقيق ما يلي:

- تقويض شرعية حكومة الدولة المضيفة.
- تقويض قوات مقاومة التمرد.
- إيجاد العذر لإنتهاكات المتمردين للقوانين والمبادئ الوطنية والدولية .
- تكوين الدعم الشعبي.

ولتحقيق ذلك، يذيع المتمردون أنباء نجاحاتهم، وإخفاقات قوات مقاومة التمرد، والتصرفات غير القانونية أو غير الاخلاقية لقوات مقاومة التمرد أو حكومة الدولة المضيفة. ولا تحتاج إذاعات المتمردين أن تكون حقيقية، وإنما تحتاج فقط إلى القبول الجماهيري. ويبين الجدول ٣-٥ أشكال وسائل الإعلام التي يستخدمها المتمردين في العادة.

جدول ٣-٥ أشكال وسائل الإعلام التي يستخدمها المتمردين

• الكلمات المنطوقة • خطب النخبة والزعماء الرئيسيين • النشرات والمنشورات • الجرائد • الكتب • التسجيلات الصوتية • تسجيلات الفيديو	• الإرسال الإذاعي • الإرسال التلفزيوني • البريد الإلكتروني • شبكة الإنترنيت • الهواتف النقالة • الرسائل الخطية

٣-٩٨ وإكمالا لنشاطاتهم الإعلامية، يستغل المتمردون وجود شركات الإعلام الخاصة والعامة من خلال ما ينشر في الصحافة والمقابلات الصحفية. وتؤدي هذه الجهود، بالإضافة إلى إستخدام الإنترنيت، إلى توزيع رسائل المتمردين إلى جميع أنحاء العالم، وعن طريق بث صوتهم على نطاق العالم، يهاجم المتمردون بصورة مباشرة الدعم العام لجهود قوات مقاومة المتمردين. وتتضمن نشطات المعلومات والإعلام التي يلزم تقييمها، ما يلي:

- إلتزام الإمكانات والأفراد تجاه نشاطات المعلومات.
- أنواع الإعلام المستخدم.
- حَرَفيّة المنتجات، مثل المقالات الصحفية أو الفيديو .
- مدى وفعالية نشاطات المعلومات.

النشاطات السياسية

٣-٩٩ يستخدم المتمردون النشاطات السياسية لتحقيق أهدافهم وتعزيز شرعية قضيتهم. فالنشاطات السياسية ترتبط إرتباطاً وثيقاً بنشاطات المعلومات وأعمال العنف. وقد تتفاوض أحزاب سياسية متحالفة مع إحدى منظمات المتمردين، أو تجري إتصالات، نيابة عن التمرد، وبذلك تؤدي دور الواجهة العامة للتمرد. كما يمكن أن تنشأ حركات التمرد من داخل الأحزاب السياسية، أو تنشأ الأحزاب السياسية من داخل حركات التمرد، ومع ذلك قد تكون الروابط بين المتمردين والأحزاب السياسية

violent conflict. It is important to understand not only the links between insurgent groups and political organizations but also the amount of control each exerts over the other.

3-100. Understanding insurgent political activities enables effective political engagement of insurgents. Without this knowledge, the wrong political party may be engaged, the wrong messages may be used, or the government may make deals with political parties that cannot deliver on their promises. Political activities to be evaluated include the following:

- Links, if any, between the insurgency and political parties.
- Influence of political parties over the insurgency and vice versa.
- Political indoctrination and recruiting by insurgent groups.

Violent Activities

3-101. Violent actions by insurgents include three major types, which may occur simultaneously:

- Terrorist.
- Guerrilla.
- Conventional.

3-102. Insurgents are by nature an asymmetric threat. They do not use terrorist and guerrilla tactics because they are cowards afraid of a "fair fight"; insurgents use these tactics because they are the best means available to achieve the insurgency's goals. Terrorist and guerrilla attacks are usually planned to achieve the greatest political and informational impact with the lowest amount of risk to insurgents. Thus, commanders need to understand insurgent tactics and targeting as well as how the insurgent organization uses violence to achieve its goals and how violent actions are linked to political and informational actions.

Asymmetric Tactics in Ireland

In 1847, Irish insurgents were advised to engage the British Army in the following way:

"The force of England is entrenched and fortified. You must draw it out of position; break up its mass; break its trained line of march and manoeuvre, its equal step and serried array… nullify its tactic and strategy, as well as its discipline; decompose the science and system of war, and resolve them into their first elements."

3-103. Terrorist tactics employ violence primarily against noncombatants. Terror attacks generally require fewer personnel than guerrilla warfare or conventional warfare. They allow insurgents greater security and have relatively low support requirements. Insurgencies often rely on terrorist tactics early in their formation due to these factors. Terrorist tactics do not involve mindless destruction nor are they employed randomly. Insurgents choose targets that produce the maximum informational and political effects. Terrorist tactics can be effective for generating popular support and altering the behavior of governments.

3-104. Guerrilla tactics, in contrast, feature hit-and-run attacks by lightly armed groups. The primarily targets are HN government activities, security forces, and other COIN elements. Insurgents using guerrilla tactics usually avoid decisive confrontations unless they know they can win. Instead, they focus on harassing counterinsurgents. As with terrorist tactics, guerrilla tactics are neither mindless nor random. Insurgents choose targets that produce maximum informational and political effects. The goal is not to militarily defeat COIN forces but to outlast them while building popular support for the insurgency. Terrorist and guerrilla tactics are not mutually exclusive. An insurgent group may employ both forms of violent action simultaneously.

3-105. Insurgents rarely use conventional tactics. Conventional operations are not always necessary for an insurgency's success. However, insurgents may engage in conventional operations after the insurgency develops extensive popular support and sustainment capabilities. The insurgents can then generate a conventional military force that can engage HN government forces.

3-106. Knowledge of violent capabilities is used to evaluate insurgent courses of action. Commanders use this knowledge to determine appropriate protection measures and tactics to counter insurgent actions. In

ضعيفة أو سهلة القطع بسبب الصراعات بين المتمردين والسياسيين. في تلك الحالات، قد لا تتمكن الأحزاب السياسية من الوفاء بوعودها لإنهاء العنف، ومن المهم فهم، ليس الروابط بين جماعات المتمردين والمنظمات السياسية فقط، بل حجم السيطرة التي يمارسها كل منهما على الآخر.

٣-١٠٠ يمكن فهم النشطات السياسية للمتمردين من الروابط السياسية الفعالة لهم، فبدون هذه المعلومات، قد يتم الإرتباط بالحزب السياسي الخطأ، وقد يتم إستخدام الرسائل الخاطئة، أو قد تعقد الحكومة إتفاقات مع أحزاب سياسية لا يمكنها الوفاء بوعودها. وتتضمن النشاطات السياسية التي يلزم تقييمها ما يلي:

- الروابط، إن وجدت، بين التمرد والأحزاب السياسية.
- نفوذ الأحزاب السياسية على التمرد وبالعكس .
- التلقين والتجنيد العقائدي والسياسي بواسطة جماعات المتمردين.

النشاطات العنيفة

٣-١٠١ تتضمن أعمال العنف التي يقوم بها المتمردون ثلاثة أنواع رئيسية، يمكن أن تتم في نفس الوقت:

- الإرهاب
- حرب العصابات
- أعمال العنف التقليدية

٣-١٠٢ يُعتبر المتمردون بالطبيعة تهديد غير متناسق، فهم لا يستخدمون تكتيكات الإرهاب وحرب العصابات بسبب كونهم جبناء يخافون "القتال المتعادل"، إنما يستخدمون هذه التكتيكات لأنها أفضل الوسائل المتاحة لتحقيق أهداف التمرد، فهجمات الإرهابيين ومقاتلي حرب العصابات يتم عادة التخطيط لها من أجل تحقيق أكبر تأثير سياسي وإعلامي بأقل كم من المخاطرة للمتمردين. وعلى ذلك يكون قادة مقاومة التمرد في حاجة إلى فهم تكتيكات وأهداف المتمردين، وأيضا كيفية إستخدام منظمة المتمردين للعنف من أجل تحقيق أهدافها وكيفية إرتباط أعمال العنف بالأعمال السياسية والإعلامية.

التكتيكات غير المتناسقة في أيرلندا

في عام ١٨٤٧، نُصح المتمردون الإيرلنديون بالإشتباك مع الجيش البريطاني بالطريقة التالية:

" إن القوة الإنجليزية متخندقة ومحصنة. عليك سحبها من مواقعها، وتفكيك تماسكها، وقطع نظام التقدم والمناورة الذي تدربوا عليه، بخطواته المتساوية وتنظيمه المتماسك وتعطيل تكتيكاته وإستراتيجيته، وكذلك إنضباطه، وتفكيك عَلم ونظام الحرب، وحلها لعناصرها الأولى"

٣-١٠٣ تستخدم التكتيكات الإرهابية العنف مبدئياً ضد غير المقاتلين، فهجمات الإرهاب بصورة عامة تحتاج أفراداً أقل من حرب العصابات أو الحرب التقليدية، وهي توفر للمتمردين أمنا أكبر ومتطلباتها من الدعم تكون أقل نسبياً، فبسبب هذه العوامل يعتمد التمرد كثيراً في بدايات تشكيله على تكتيكات الإرهابيين. فلا تشتمل تكتيكات الإرهابيين على الدمار غير المتعقل ولا تستخدم بصورة عشوائية. فالمتمردون يختارون أهدافاً تؤدي إلى أقصى التأثيرات الإعلامية والسياسية. إن تكتيكات الإرهابيين يمكن أن تكون فعالة في تكوين الدعم الشعبي وتغيير سلوك الحكومات.

٣-١٠٤ وعلى العكس، تتسم تكتيكات حرب العصابات بالهجمات التي تعتمد على مبدأ أضرب وأهرب بواسطة جماعات خفيفة التسليح، وتكون أهدافها المبدئية نشاط حكومة الدولة المضيفة، وقوات الأمن وغيرها من عناصر قوات مقاومة التمرد. وعادة ما يتجنب المتمردون الذين يستخدمون تكتيكات حرب العصابات، المواجهات الحاسمة إلا إذا كانوا متأكدين من فوزهم بها، و يركزون بدلاً من ذلك على التحرش بقوات مقاومة التمرد. وكما هو الحال مع تكتيكات الإرهابيين، فليست تكتيكات حرب العصابات عشوائية أو غير متعقلة، فالمتمردون يختارون أهدافاً تؤدي إلى أقصى التأثيرات المعلوماتية والسياسية. فهدفهم ليس الهزيمة العسكرية لقوات مقاومة التمرد وإنما الصمود أمامها بينما يتم بناء الدعم الشعبي المساند للتمرد. إن تكتيكات الإرهابيين وحرب العصابات ليستا ملزمتان بشكل متبادل، بمعنى أنه قد تستخدم جماعة المتمردين الشكلين من أعمال العنف في نفس الوقت.

٣-١٠٥ نادراً ما يستخدم المتمردون التكتيكات التقليدية، فالعمليات التقليدية ليست ضرورية دائماً لنجاح التمرد. إلا أن المتمردين قد يشتبكون في عمليات تقليدية بعد تحقيقهم دعماً شعبياً موسعاً وقدرات ثابتة، حينها يكون في إمكان المتمردين تشكيل قوة عسكرية تقليدية يمكنها الإشتباك مع قوات حكومة الدولة المضيفة.

٣-١٠٦ يستفاد من المعلومات عن قابليات العنف لتقييم مسار أعمال المتمردين، ويستخدم القادة هذه المعلومات لتقرير إجراءات حماية وتكتيكات مناسبة لمقاومة أعمال المتمردين. كما تُقدم المعلومات عن كيفية قيام المتمردين بشن الهجمات أساساً يساعد على تحديد مدى فعالية عمليات مقاومة التمرد، ومن أجل تقرير قدرات المتمردين في القيام بأعمال العنف يجب تقييم ما يلي:

addition, knowledge of how insurgents conduct attacks provides a baseline that helps determine the effectiveness of COIN operations. The following should be evaluated to determine insurgents' capabilities for violent action:

- Forms of violent action used.
- Weapons available and their capabilities.
- Training.
- Known methods of operating.
  - Frequency of attacks.
  - Timing of attacks.
  - Targets of attacks.
  - Tactics and techniques.
- Known linkages between violent, political, and information actions. How do the insurgents use violence to increase their popular support and undermine counterinsurgents?
- Means of command and control during attacks (including communications means used).

Insurgent Organizational Structure and Key Personalities

3-107. Conducting the preceding activities requires some form of organizational structure and leadership. Insurgencies can be organized in several ways. Each structure has its own strengths and limitations. The structure used balances the following:

- Security.
- Efficiency and speed of action.
- Unity of effort.
- Survivability.
- Geography.
- Social structures and cultures of the society.

Organizations also vary greatly by region and time. Insurgent organizations are often based on existing social networks—familial, tribal, ethnic, religious, professional, or others. Analysts can use social network analysis to determine organizational structure. (See paragraphs B-15 through B-18.)

3-108. An insurgency's structure often determines whether it is more effective to target enemy forces or enemy leaders. For instance, if an insurgent organization is hierarchical with few leaders, removing the leaders may greatly degrade the organization's capabilities. However, if the insurgent organization is nonhierarchical, targeting the leadership may not have much effect. Understanding an insurgent organization's structure requires answers to the following questions:

- Is the organization hierarchical or nonhierarchical?
- Is the organization highly structured or unsystematic?
- Are movement members specialists or generalists?
- Do leaders exercise centralized control or do they allow autonomous action and initiative?
- Are there a few leaders (promotes rapid decision making) or is there redundant leadership (promotes survivability)?
- Does the movement operate independently or does it have links to other organizations and networks (such as criminal, religious, and political organizations)?
- Does the movement place more weight on political action or violent action?

3-109. As explained in paragraphs 1-58 through 1-66, insurgents fall into five overlapping categories: movement leaders, combatants, political cadre, auxiliaries, and the mass base. Movement leaders are important because they choose the insurgency's organization, approach, and tactics. The movement leaders' personalities and decisions often determine whether the insurgency succeeds. Therefore, the movement leaders must be identified and their basic beliefs, intentions, capabilities, and vulnerabilities understood. Important leader characteristics include the following:

- أنـواع أعمال العنف المستخدمة
- الأسلحة المتوفـرة وإمكانياتها
- التدريب
- الأساليب المعروفة للعمل
- معدل شـن الهجمات
- توقيت شن الهجمات
- أهداف الهجمات
- التكتيكات والتقنيات
- الروابط المعروفة بين أعمال العنف والسياسة والمعلومـات. وكيفية قيام المتمردين بإستخدام العنف من أجل زيادة الدعم الشعبي للتمـرد وتقويض مقاومتـه ؟
- وسائل القيادة والسيطرة خلال الهجمات (بما في ذلك وسائل الإتصـالات المستخدمة).

البنية التنظيمية والشخصيات الرئيسية للمتمردين

٣-١٠٧ يحتاج تنفيذ النشـاطات السابق ذكرها إلى شكل ما من أشكال البنية التنظيمية والزعامة. ويمكن لحركات التمرد أن تنظـَّم بعدة طرق، وكل بنية تنظيمية يكون لها القوة والقيود الخاصة بها. وتؤدي البنية المستخدمة إلى موازنة ما يلي:

- الأمن
- كفاءة وسرعة العمل
- وحدة الجهد
- القدرة على الصمود
- الجغرافيــة
- البنيـان الإجتماعي وتقاليـد المجتمع

تتنـوع المنظمات وبشكل كبير مع الوقت والمنطقة، فمنظمات المتمردين كثيراً ما تقوم على أساس الشبكات الإجتماعية الموجودة - الأسرية أو العشـائرية أو العرقية أو الدينية أو الحرفية أو غيرها. ويمكن للمحللين إستخدام تحليلات الشبكة الإجتماعية في تحديد البنية التنظيمية. (أنظر الفقرات B-15 وحتى B-18).

٣-١٠٨ غالبـاً ما تحدد بنية تنظيم حركة من حركات التمرد ما إذا كان إستهداف قوات التمرد أكثر فعالية أم إستهداف قياداتهم. فعلى سبيل المثال، إذا كان تنظيم حركة من حركات التمرد تنظيماً هرمياً بعدد أقل من القيادات، فإن إبعاد القيادات قد يقلص بدرجة كبيرة من قدرات التنظيم. أما إذا كانت منظمة المتمردين غير هرمية التنظيم، فإن إستهداف القيادة قد لا يكون له تأثيرا يذكر. ويتطلب فهم البنية التنظيمية لمنظمة متمردين الإجابة على الاسئلة الآتية:

- هل التنظيم هرمي أم غير هرمي؟
- هل إن بنيـة التنظيم عالية المستوى التنظيمي أم لا؟
- هل أعضاء الحركة إختاصيـون أم عموميون؟
- هل يمارس الزعماء السيطرة المركزية أم يسمحون بالتصرف والمبادرة التلقائية؟
- هل هناك زعماء أقل (مما يعزز سرعة إتخاذ القرار) أم أن هناك كثرة في القيادات (مما يعزز القدرة على الصمود)؟
- هل تعمل الحركة بشكل مستقل أم أن لها روابط بمنظمات وشبكات أخرى (كالمنظمات الإجرامية والدينية والسياسية)؟
- هل تضع الحركة ثقلهـا على العمل السياسي أم على أعمال العنف؟

٣-١٠٩ مثلما تم التوضيح في الفقرات ١-٥٨ وحتى ١-٦٦ ، يندرج المتمردون تحت خمس فئات متداخلة: زعماء الحركة، المقاتلون، الكوادر السياسية، الإحتياطيون، والقاعدة العريضة. ويكتسب زعماء الحركة أهمية بسبب إختيارهم للمنظمة وطريقها وتكتيكات التمرد، فشخصياتهم وقراراتهم كثيراً ما تحدد مدى نجاح التمرد. لذلك يجب تحديد زعماء الحركة، وفهم معتقداتهم الأساسية ونواياهم وقدراتهم ونقاط ضعفهم. تتضمن صفـات الزعيم الهامـة ما يلي:

- Role in the organization.
- Known activities.
- Known associates.
- Background and personal history.
- Beliefs, motivations, and ideology.
- Education and training.
- Temperament (for example, careful, impulsive, thoughtful, or violent).
- Importance of the organization.
- Popularity outside the organization.

ASSOCIATED THREATS

3-110. When an insurgency has widespread support, it usually means the HN government is weak and losing control. In such situations, other armed groups—particularly criminal organizations, militias, and terrorist groups—can be significant players. Moreover, these groups can support each other's operations.

Criminal Networks

3-111. Criminal networks may not be a part of an insurgency. However, their activities—for example, banditry, hijackings, kidnappings, and smuggling—can further undermine the HN government's authority. Insurgent organizations often link themselves to criminal networks to obtain funding and logistic support. In some cases, insurgent networks and criminal networks become indistinguishable. As commanders work to reassert government control, they need to know the following:

- Which criminal networks are present.
- What their activities are.
- How they interact with insurgents.

Nongovernment Militias

3-112. As the HN government weakens and violence increases, people look for ways to protect themselves. If the government cannot provide protection, people may organize into armed militias to provide that essential service. Examples of this sort of militia include the following:

- Loyalist militias formed in Northern Ireland.
- Right-wing paramilitary organizations formed in Colombia to counter the FARC.
- Militias of various ethnic and political groups formed in Iraq during Operation Iraqi Freedom.

If militias are outside the HN government's control, they can often be obstacles to ending an insurgency. Militias may become more powerful than the HN government, particularly at the local level. They may also fuel the insurgency and a precipitate a downward spiral into full-scale civil war.

3-113. Militias may or may not be an immediate threat to U.S. forces; however, they constitute a long-term threat to law and order. The intelligence staff should track them just like insurgent and other armed groups. Commanders need to understand the role militias play in the insurgency, the role they play in politics, and how they can be disarmed.

DETERMINE THREAT COURSES OF ACTION

3-114. The purpose of this IPB step is to understand insurgent approaches and tactics so they can be effectively countered. The initial determination of threat courses of action focuses on two levels of analysis. The first is determining the overall approach, or combination of approaches, the movement leaders have selected to achieve their goals. The second is determining tactical courses of action used to execute that approach.

3-115. The insurgents' approach is based on their objectives, desired end state, and requirements of the operational environment. The approach and the tactics used to execute it set the conditions for the insur-

- دوره في المنظمة
- نشـاطاته المعروفة
- شركاءه المعروفين
- خلفيته تاريخه الشخصي
- معتقداته ودوافعـه والأيديولوجية
- تعليمـه وتدريبـه
- مزاجـه (على سبيل المثال، حريص، مندفع، مفكر، أم عنيف)
- أهمية المنظمة
- شـعبيته خارج المنظمة

التهديدات المصاحبة

٣-١١٠ عندما يكون لدي التمرد دعم واسع النطاق، فذلك يعني عادة إن حكومة الدولة المضيفة حكومة ضعيفة وتنقصها السيطرة. وفي مثل تلك المواقف، يمكن أن تصبح جماعات مسلحة أخرى - خاصة المنظمات الإجرامية والميليشيات والجماعات الإرهابية - جهات تؤخذ في الإعتبار، علاوة على إمكان قيامها بدعم عمليات بعضها البعض.

الشبكات الإجرامية

٣-١١١ قد لا تكون الشبكات الإجرامية جزء من التمرد، إلا أن نشـاطاتها – على سبيل المثال، قطع الطرق، خطف الطائرات، خطف الأفراد، والتهريب – يمكن أن تزيد من تقويض سلطة حكومة الدولة المضيفة. كما أنه عادة ما تربط منظمات التمرد نفسها بالشبكات الإجرامية من أجل الحصول على التمويل والدعم التمويني. وفي بعض الحالات يكون من الصعب التفرقة بين شبكات التمرد والشبكات الإجرامية. ويحتاج القادة في عملهم على إعادة تأكيد سيطرة الحكومة، معرفة ما يلي:

- أي من الشبكات الإجرامية متواجدة على الساحة
- ما هي النشاطات التي يقومون بها
- كيفية تفاعلهم مع المتمردين

الميليشيات غير الحكومية

٣-١١٢ بتدهور قوة حكومة الدولة المضيفة وازدياد العنف، يبحث أفراد الشعب عن وسائل يحمون بها أنفسهم، وإذا لم يكن في إمكان الحكومة حمايتهم، فإنهم قد يُكوِّنوا ميليشيات مسلحة لتوفير تلك الخدمة الأساسية. وتتضمن الأمثلة على هذا النوع من الميليشيات ما يلي:

- ميليشيات الموالين في أيرلندا الشمالية.
- المنظمات شبة العسكرية اليمينية التي تكونت في كولومبيا لمقاومة الحركة الثورية اليسارية الكولومبية (إف إيه آر سي).
- ميليشيات من مختلف الجماعات العرقية والسياسية التي شُكلت في العراق خلال وبعد حرب تحرير العراق.

إذا ما كانت الميليشيات خارج سيطرة حكومة الدولة المضيفة، فإنها غالباً ما تكون عقبة في طريق إنهاء التمرد، كما أنها قد تصبح أكثر قوة من حكومة الدولة المضيفة، وخاصة على المستوى المحلي، وقد تغذي أيضاً التمرد وتعجل بحدوث حرب أهلية واسعة النطاق.

٣-١١٣ قد لا تشكل الميليشيات تهديداً فوريا للقوات الأمريكية، إلا أنها تشكل تهديدا للقانون والنظام على المدى الطويل. يكون على هيئة قيادة الإستخبارات متابعتهم، تماماً كالمتمردين والجماعات المسلحة الأخرى. كما يحتاج القادة إلى فهم الدور الذي تلعبه الميليشيات في عمليات التمرد، والدور الذي تلعبه في العملية السياسية، وكيف يتم نزع أسلحتها.

تحديد إتجاهـات أعمال التهديد

٣-١١٤ إن الغرض من خطوة تجهيز الإستخبارات لميدان المعركة هو فهم أساليب وتكتيكات المتمردين حتى يمكن مقاومتهم بفاعلية. ويركز التحديد الأولي لإتجاهـات أعمال التهديد على مستويين من مستويات التحليل، أولهما هو تحديد الأسلوب الكلي، أو تركيبة الأساليب، التي إختارها زعماء الحركة من أجل تحقيق أهدافهم، وثانيهما هو تحديد إتجاهـات الأعمال التكتيكية المستخدمة من أجل تنفيذ ذلك الأسلوب.

٣-١١٥ يقوم أسلوب المتمردين على أساس أهدافهم والوضع النهائي المطلوب ومتطلبات بيئـة العمليات، فالأسلوب والتكتيكات المستخدمة في تنفيذه تُحدد ظروف تحقيق المتمردين للوضع النهائي الذي يبتغونه. وفي مقدور المتمردين تحقيق هذا الهدف

gents to achieve their desired end state. Insurgents can accomplish this goal by maintaining preexisting adverse conditions or by creating those conditions.

INSURGENT APPROACHES

3-116. As indicated in paragraphs 1-25 through 1-39, there are six approaches insurgents may follow:

- Conspiratorial.
- Military-focused.
- Urban.
- Protracted popular war.
- Identity-focused.
- Composite and coalition.

3-117. These approaches may be combined with one another. They may also occur in parallel as different insurgent groups follow different paths, even within a single AO. In addition, insurgents may change approaches over time. The approach pursued affects the insurgents' organization, types of activities, and emphasis placed on different activities.

3-118. Table 3-6 (page 3-22) lists potential indicators of different insurgent approaches. The conspiratorial and identity-focused approaches present distinct collection challenges. Insurgents using a conspiratorial approach execute few overt acts until the conditions appear ripe to seize power. Thus, this approach is difficult to identify without sources within the insurgent organization. Similarly, members of an identity-focused insurgency strongly identify with the insurgent organization. It is difficult to get such people to provide useful information.

بالحفاظ على الظروف الحالية المناوئة أو بإيجاد تلك الظروف المناوئة.

أساليب المتمردين

٣-١١٦ كما هم مبين في الفقرات من ١-٢٥ وحتى ١-٣٩، هناك ستة أساليب قد يتبعها المتمردون، وهي:

- الأسـلوب التآمري
- الأسـلوب ذو التوجـه العسكري
- الأسـلوب حضري
- أسـلوب الحرب الأهليـة الوقائية
- أسـلوب التآلف والتحالف

٣-١١٧ إن تلك الأساليب يمكن أن تتشكل مع بعضها البعض، ويمكن أن تُستخدم على التوازي، حيث تَستخدم جماعات المتمردين المختلفة مسارات مختلفة، حتي في منطقة عمليات واحدة، وذلك بالإضافة إلى أن المتمردين قد يغيروا من أساليبهم بمرور الوقت. ويؤثر الأسلوب المستخدم في تنظيم المتمردين وأنواع نشاطاتهم والأهمية الموضوعة للنشاطات المختلفة.

٣-١١٨ يبين الجدول ٣-٦ صفحة(٣-٢٢) المؤشرات المحتملة لأساليب المتمردين المختلفة. إن أساليب التآمر وتلك التي تركز على الهوية تمثل تحديات هامة لجمع المعلومات. فالمتمردون الذين يستخدمون الأسلوب التآمري يقومون بالقليل من الأعمال العلنية حتى تسنح الظروف للأخذ بزمام الأمور، لذا يكون من الصعب التعرف على ذلك الأسلوب دون وجود مصادر معلومات داخل منظمة المتمردين. وبالمثل، فإن أعضاء التمرد الذي يركز على الهوية، ينتمون بشدة لمنظمة المتمردين، ويكون من الصعب جعل هؤلاء الأشخاص يقدمون معلومات مفيدة.

Table 3-6. Potential indicators of insurgent approaches

- **Conspiratorial**
  - Absence of overt violent or informational actions.
  - Large cadre relative to the number of combatants in the organization.
  - Small mass base or no mass base at all.
- **Military-focused**
  - Presence of leaders and combatants, but little, if any, cadre or mass base.
- **Urban**
  - Terrorist attacks in urban areas.
  - Infiltration and subversion of host-nation government and security forces in urban areas.
  - Organization composed of small, compartmentalized cells.
  - Cadre and mass base small relative to the number of combatants.
- **Protracted popular war**
  - A large mass base.
  - Overt violence.
  - Heavy use of informational and political activities.
  - Focus on building popular support for the insurgency.
- **Identity-focused**
  - Presence of a resistance movement.
  - Presence of an "us-and-them" gap between the government and one or more ethnic, tribal, or religious groups.
  - Large mass base of passive and active supporters built around preexisting social networks.
  - Many auxiliaries.
  - Small cadre composed primarily of traditional authority figures.
  - Large numbers of part-time combatants.

3-119. It should be noted that insurgents may be inept at the use of a given approach. Alternatively, they may misread the operational environment and use an inappropriate approach. Knowledge of misapplication of approach or the use of different approaches by different insurgent groups may provide opportunities for counterinsurgents to exploit. It is imperative not only to identify insurgent approaches but also to understand their strengths and weaknesses in the context of the operational environment.

جدول ٣-٦ المؤشرات المحتملة لأساليب المتمردين

- **الأسلوب التآمري**
  - غياب العنف العلني أو الأعمال الدعائيـة.
  - الكوادر كبيرة نسبةً إلى عدد المقاتلين في المنظمة.
  - قاعدة تجمع صغيرة أو عدم وجود قاعدة تجمع.
- **الأسلوب العسكري التوجه**
  - تواجد للزعماء والمقاتلين، ولكنه تواجد بسيط، إن وَجد ، للكوادر أو لقاعدة التجمع .
- **الأسلوب الحضري**
  - هجمات إرهابية في المناطق الحضرية.
  - التسلل إلى داخل حكومة الدولة المضيفة وقوات الأمن وتدميرها في المناطق الحضرية .
  - تتكون المنظمة من خلايا مستقلة صغيرة.
  - الكوادر وقاعدة التجمع صغيرة نسبة لعدد المقاتلين.
- **أسلوب الحرب الأهليـة الوقائيـة**
  - قاعدة تجمع كبيرة.
  - العنف الصريح العلني.
  - الإستخدام الواسع للنشاطات السياسية والدعائيـة.
  - التركيز على بناء الدعم الشعبي للمتمردين.
- **أسلوب التركيز على الهوية**
  - وجود حركة مقاومة.
  - وجود فجوة " نحن وهم" بين الحكومة وواحدة أو أكثر من الجماعات العرقية أو العشائرية أو الدينية.
  - قاعدة تجمع كبيرة تضم المؤيدين الإيجابيين والسلبيين مقامة حول الشبكات الاجتماعية المتواجدة.
  - العديد من الإضافيين والاحتياطيين.
  - كوادر صغيرة مشكلة أساساً من شخصيات السلطة التقليدية.
  - عدد كبير من المقاتلين المتواجدين بحضور جزئي.

٣-١١٩ تجدر الملاحظة بأن يكون المتمردون غير راضين عن إستخدام أسلوب من الأساليب المذكورة، ومن ناحية أخرى قد يسيئون قراءة بيئـة العمليات ويستخدمون أسلوباً غير مناسب. وقد تتوفر المعلومات عن سوء تطبيق الأسلوب أو إستخدام أساليب مختلفة بواسطة جماعات مختلفة، فرصاً يمكن لقوات مقاومة التمرد إستغلالها. إنه من الضروري، ليس فقط التعرف على أساليب المتمردين في سياق بيئـة العمليات ولكن أيضاً فهم نقاط القوة والضعف فيهـا.

TACTICAL COURSES OF ACTION

3-120. Insurgents base their tactical courses of action on their capabilities and intentions. Evaluating the support, information, political, and violent capabilities of insurgent organizations was discussed in paragraphs 3-95 through 3-106. The intentions come from goals, motivations, approach, culture, perceptions, and leadership personalities. Insurgents may pursue many different courses of action in an AO at any time. Their tactical courses of action change with both time and location. People and their attitudes, both within the nation and often outside it, are the ultimate targets of the insurgents. Therefore, commanders pay special attention to the effects insurgent actions have on the populace and how the insurgents achieve those effects. Finally, tactical actions can have strategic effects. This is because insurgent propaganda and media reporting can reach a global audience, multiplying the effects of insurgent tactical actions. Insurgents can employ a wide variety of tactics. (See table 3-7.)

Table 3-7. Examples of insurgent tactics

- **Ambushes**. Guerrilla-style attacks to kill or intimidate counterinsurgents.
- **Assassination**. A term generally applied to the killing of prominent persons and symbolic personnel. It may also pertain to "traitors" who defect from the insurgency, human intelligence sources, and others who work with or for the host-nation government or U.S. forces.
- **Arson**. Less dramatic than most tactics, arson has the advantage of low risk to the perpetrator. It requires only a low level of technical knowledge.
- **Bombing and high explosives**. The improvised explosive device is often the insurgent's weapon of choice. Improvised explosive devices can be inexpensive to produce and, because of the various detonation techniques available, may be a low risk to the perpetrator. However, suicidal bombing cannot be overlooked as an employment method. Another advantage is the publicity that such attacks produce. Yet another is the insurgents' ability to control casualties through timed detonation and careful placement of the device. Attacks are also easily deniable should the action produce undesirable results. From 1983 through 1996, approximately half of all terrorist incidents worldwide involved the use of explosives.
- **Chemical, biological, radiological, or nuclear weapons**. There is a potential for use of both chemical and biological weapons in the future. These types of weapons are relatively cheap and easy to make. They may be used in place of conventional explosives in many situations. The potential for mass destruction and the deep-seated fear most people have for these weapons make them attractive to groups wishing to attract international attention. Although an explosive nuclear device is acknowledged to be beyond the financial and technical reach of most terrorist groups, a chemical or biological weapon, or a radiological dispersion device using nuclear contaminants, is not. The technology is simple and the payoff is potentially higher than that of conventional explosives.
- **Demonstrations**. Demonstrations can be used to incite violent responses by counterinsurgents and also to display the popularity of the insurgent cause.
- **Denial and deception**.
  - *Denial* consists of measures taken by the threat to block, prevent, or impair U.S. intelligence collection. Examples include killing human intelligence sources.
  - *Deception* involves deliberately manipulating information and perceptions in order to mislead. Examples include providing false intelligence.

مسارات الأعمال التكتيكية

٣-١٢٠ يعد المتمردون إتجاهـات أعمالهم التكتيكية على أساس قدراتهم ومقاصدهم. وقد تم مناقشة عملية تقييم قدرات الدعم والمعلومات والقدرات السياسية وتلك الخاصة بأعمال العنف لمنظمات المتمردين، في الفقرات من ٣-٩٥ حتى ٣-١٠٦. أما النوايـا فتأتي من الأهداف، والدوافع والأسلوب والثقافة والمدارك وشخصيات الزعامة. وقد يلجأ المتمردين لمسارات عمل مختلفة في منطقة من مناطق العمليات في أي وقت من الأوقات، كما تتغير إتجاهـات أعمالهم التكتيكية مع الوقت والموقع. إن أفراد الشعب وتوجهاتهم، داخل وخارج الدولة، هو الهدف النهائي للمتمردين، لذا يكون على القادة أن يولوا أهمية خاصة للتأثيرات التي تترتب عن أعمال المتمردين على عامة السكان، وكيفية تحقيق المتمردين لتلك التأثيرات. وفي النهاية يمكن أن يكون للأعمال التكتيكية آثاراً إستراتيجية، وذلك بسبب أن دعاية المتمردين وكذا التقارير الإعلامية يمكنها أن تصل إلى الناس في جميع أنحاء العالم، مما يضاعف من آثـار أعمال المتمردين التكتيكية. إن في إمكان المتمردين إستخدام مجموعـة كبيرة من مختلف التكتيكات. (أنظر الجدول ٣-٧).

جدول ٣-٧، أمثلة من تكتيكات المتمردين

- **الكمائن**. هجمات على نمط حرب العصابات لقتل أو ترويع قوات مقاومة التمـرد.
- **الإغتيال**. هو مصطلح يطلق بشكل عام على قتل أشخاص بارزين ومن نخبـة المسؤولين. كما أنه قد يتعلق "بالخونة" الذين يرتدون عن التمرد، كذلك مصادر الإستخبارات البشرية، وغيرهم من الذين يعملون مع أو لصالح حكومة الدولة المضيفة أو القوات الأمريكية.
- **إحراق المباني المتعمد**. الإحـراق المتعمد يكون أقل إثارة من أغلب التكتيكات، وفيـه ميزة المخاطرة البسيطة للجاني كمـا يحتاج إلى مستوى منخفض من المعرفة الفنية.
- **القصف وإستخدام العبوات شديدة الانفجار**. الأداة الناسفة المصنعة محلياً هي غالباً ما تكون الخيار المفضل للمتمردين، إن إنتاج تلك الأدوات قد يكون غير مكلف، وبسبب أساليب التفجير المختلفة المتاحة، يمكن أن تكون منخفضة الخطورة بالنسبة للجاني، كما أنه لا يمكن تجاهل الهجمات الإنتحارية كأسلوب مستخدم. ومن ميزاته أيضـاً الشعبية التي تحدثها مثل تلك الهجمات. كذلك قـدرة المتمردين على التحكم في الإصابات من خلال التفجير الموقوت ووضع العبوات بحرص. كما أن الهجمات من الممكن إنكارها بسهولة إذا أتت بنتائج غير مرغوب فيها، فمن عام ١٩٨٣ وحتى ١٩٩٦، نصف حوادث الإرهاب تقريباً على مستوى العالم تضمنت إستخدام المتفجـرات.
- **الأسلحة الكيماوية أو البيولوجية أو الإشعاعية أو النووية**. هناك إحتمال لإستخدام الأسلحة الكيماوية والبيولوجية في المستقبل. إن هذه الأنواع من الأسلحة تعتبر رخيصة نسبياً وسهلة الصنع، ويمكن أن تستخدم بدلاً من المتفجـرات التقليدية في كثير من المواقف. إن إحتمال إحداث دمار شامل، والخوف الدفين الذي لدي معظم الناس من هذه الأسلحة، يجعلها جذابة للجماعات التي ترغب في لفت الإنتباه على مستوى العالم. ورغم الإعتراف بأن أسلحة التفجير النووي بعيدة المنال مادياً وفنياً بالنسبة لمعظم الجماعات الإرهابية، فإن سلاحاً كيماوياً أو بيولوجياً أو جهازاً إشعاعياً، يستخدم ملوثات نووية، ليس من الصعب الحصول عليه، حيث أن التكنولوجيا بسيطة ونتيجة الفعل المتوقعة تكون أكبر كثيراً من إستخدام المتفجـرات التقليدية.
- **المظاهرات**. يمكن تسـخير المظاهرات في الحث على ردود فعل عنيفة من قبل قوات مقاومة التمرد، ولعرض شعبية قضية المتمردين أيضـاً.
- **الحرمان والخداع**.
  - يتكون الحرمان من إجراءات تتخذ من قبل التهديد لوقف أو منع أو إفساد جمع المعلومات الإستخباراتية من قبل القوات الأمريكية، وتتضمن الأمثلة على ذلك عمليات قتل مصادر الإستخبارات البشرية.
  - أما الخداع فيشتمل على التلاعب المتعمد بالمعلومات وعمليات الملاحظة من أجل التضليل، وتتضمن الأمثلة على ذلك تقديم معلومات إستخباراتية مزيفة.

- **Hijacking and skyjacking**. Sometimes insurgents employ hijacking as a means of escape. However, hijackings are normally executed to produce a spectacular hostage situation. Although trains, buses, and ships have been hijacked, aircraft are the preferred target because of their greater mobility and because they are difficult to enter once they have been seized.
- **Hoaxes**. Any credible insurgent or terrorist group can employ a hoax with considerable success. A threat against a person's life causes that person and those associated with that individual to devote time and efforts to security measures. A bomb threat can close a commercial building, empty a theater, or delay an aircraft flight at no cost to insurgents. False alarms dull the analytical and operational efficiency of key security personnel, thus degrading readiness.
- **Hostage taking**. Hostage taking is an overt seizure of one or more people to gain publicity or other concessions in return for releasing the hostage. While dramatic, hostage and hostage barricade situations are risky for perpetrators.
- **Indirect fire**. Insurgents may use indirect fire, such as mortars, to harass counterinsurgents or cause them to commit forces that can then be attacked by secondary ambushes.
- **Infiltration and subversion**. Insurgents use these tactics to gain intelligence and degrade the effectiveness of host-nation government organizations. These tactics involve getting host-nation government agencies to hire insurgent agents or by convincing members of the government to support the insurgency. Subversion may be achieved through intimidation, indoctrination of sympathetic individuals, or bribes.
- **Kidnapping**. While similar to hostage taking, kidnapping has significant differences. Kidnapping is usually a covert seizure of one or more persons to obtain specific results. It is normally very difficult to execute. Perpetrators may or may not be known for a long time. Media attention is initially intense but decreases over time. Because of the time involved, successful kidnapping requires elaborate planning and logistics. The risk to the perpetrators may be less than in the hostage situation.
- **Propaganda**. Insurgents may disseminate propaganda using any form of media, including face-to-face talks.
- **Raids or attacks on facilities**. Armed attacks on facilities are usually undertaken to—
  - Demonstrate the host-nation government's inability to secure critical facilities or national symbols.
  - Acquire resources (for example, robbery of a bank or armory).
  - Kill host-nation government personnel.
  - Intimidate the host-nation government and the populace.
- **Sabotage**. The objective in most sabotage incidents is to demonstrate how vulnerable the society or host-nation government is to terrorist actions. Industrialized areas are more vulnerable to sabotage than less developed areas. Utility, communication, and transportation systems are interdependent; a serious disruption of any affects them all and gains immediate public attention. Sabotage of industrial and commercial facilities can create significant disruption while making a statement of future intent. Military facilities and installations, information systems, and information infrastructures are possible targets.
- **Seizure**. Seizure usually involves a building or object of value in the eyes of the audience. There is some risk to perpetrators because security forces have time to react.

SECTION III – INTELLIGENCE, SURVEILLANCE, AND RECONNAISSANCE OPERATIONS

3-121. The purpose of intelligence, surveillance, and reconnaissance (ISR) operations during a COIN is to develop the intelligence needed to address the issues driving the insurgency. Several factors are particularly important for ISR operations in COIN environments. These include the following:

- A focus on the local populace.
- Collection occurring at all echelons.
- Localized nature of insurgencies.

- **الخطف وإختطاف الطائرات**. في بعض الأحيان يستخدم المتمردون الخطف كوسائل للهروب، إلا أن عمليات الخطف تتم في الغالب لإخراج موقف رهائن دراماتيكي مثير. ورغم أنه قد تم إختطاف قطارات وحافلات وسفن، فإن الطائرات هي الهدف المفضل بسبب قدرتها الفائقة على الحركة ومن الصعب الدخول إليها بمجرد الإستيلاء عليها.
- **الخداع**. يمكن لأي جماعة متمردين أو جماعة إرهابية يعتد بها إستخدام الخداع وتحقيق نجاح كبير. إن التهديد بقتل أحد الأشخاص يؤدي بذلك الشخص ومن يرتبطون به إلى بذل الوقت والجهد في إجراءات الأمن. كما أن التهديد بوجود قنبلة يمكن أن يغلق مبناً تجارياً أو إخلاء مسرح أو تأخير رحلة جوية دون أية تكلفة من جانب المتمردين، وكذلك تؤدي الإنذارات المزيفة إلى هبوط الكفاءة التحليلية والعملياتية لأفراد الأمن الرئيسيين مما ينزل بمستوى الإستعداد.
- **إحتجاز الرهائن**. إن إحتجاز الرهائن هو الإعتقال العلني لشخص أو أكثر من أجل الحصول على الشهرة أو المال أو تنازلات أخرى مقابل إطلاق سراح الرهائن. ورغم الإثارة، فإن مواقف الرهينة وتحصين موقع الإحتفاظ بها تحفها المخاطر بالنسبة للجناة.
- **النيران غير المباشرة**. قد يستخدم المتمردون النيران غير المباشرة، كالهاون، من أجل التحرش بقوات مقاومة التمرد أو لجعلها تستنفر قوات يمكنهم مهاجمتها بعد ذلك بكمائن ثانوية.
- **التسلل والتخريب**. يستخدم المتمردون هذه التكتيكات للحصول على المعلومات الإستخباراتية وتقليل فعالية هيئات حكومة الدولة المضيفة، تتضمن هذه التكتيكات جعل أجهزة حكومة الدولة المضيفة تستخدم عملاء المتمردين أو بإقناع أعضاء في الحكومة بدعم التمرد.قد يتحقق التخريب من خلال الترويع أو عمليات غسيل المخ للأفراد مرهفي الحس أو الرشاوى.
- **خطف الأشخاص**. رغم التشابه مع إحتجاز الرهائن، فإن لخطف الأشخاص إختلافات هامة، فالخطف هو عادة
- **إحتجاز علني لشخص أو أكثر للحصول على نتائج محددة**، ويكون تنفيذه شديد الصعوبة بوجه عام، كما يظل الجناة غير معلومين لزمن طويل. ويكون الإهتمام الإعلامي كثيفاً في البداية، إلا أنه يخف بمرور الوقت. وبسبب الوقت المستغرق في تلك العمليات، يحتاج الإختطاف الناجح إلى تخطيط جيد وإجراءات تجهيز وتموين بصورة موسعة. كما قد تكون المخاطرة بالنسبة للجناة أقل من موقف أخذ الرهائن.
- **الدعاية**. يمكن أن يقوم المتمردون بنشر الدعايات مستخدمين أي نوع من وسائل الأعلام، بما في ذلك الحديث وجهاً لوجه.
- **الغارات أو الهجمات على المرافق**. يتم القيام بالهجمات المسلحة على المباني والمرافق عادة من أجل-
  - إظهار عدم قدرة حكومة الدولة المضيفة على تأمين المرافق الهامة أو الرموز القومية.
  - الحصول على الموارد (على سبيل المثال، السطو على بنك أو مستودع أسلحة).
  - قتل أفراد حكومة الدولة المضيفة.
  - ترويع حكومة الدولة المضيفة والسكان.
- **التخريب**. إن الهدف في معظم حوادث التخريب هو إظهار مدى تعرض المجتمع وحكومة الدولة المضيفة للأعمال الإرهابية. وتكون المناطق الصناعية و التجارية أكثر عرضة للتخريب من الأماكن الأقل تطوراً. وتكون شبكات مرافق الخدمات والإتصالات والنقل معتمدة على بعضها البعض، فالدمار الخطير الذي يصيب أحدها يؤثر فيها جميعاً ويحظى بالإهتمام العام الفوري. ويمكن لتخريب المرافق الصناعية والتجارية أن يُحدث أعطالاً خطيرة ويعطي تصريحاً بنوايا مستقبلية. وتكون المرافق والتجهيزات العسكرية ونظم المعلومات والبنية التحتية للمعلومات، أهدافاً ممكنة.
- **الإستيلاء والحجز**. يكون الإستيلاء عادة مشتملاً على مبانٍ أو أشياء ذات قيمة بالنسبة للجمهور، وهو يتضمن بعض المخاطرة بالنسبة للجناة حيث يكون لدي قوات الأمن وقتاً مناسباً للرد.

القسم الثالث – عمليات الإستخبارات والمراقبة والإستطلاع

٣-١٢١ إن الغرض من تنفيذ عمليات الإستخبارات والمراقبة والإستطلاع هو توفير المعلومات الإستخباراتية اللازمة لمعالجة المشاكل التي تؤدي إلى التمرد. توجد عدة عوامل ذات أهمية خاصة لعمليات الإستخبارات والمراقبة والإستطلاع في مناخ مقاومة التمرد، تتضمن ما يلي:

- التركيز على السكان المحليين.
- يتم جمع المعلومات عند كل المراتب.
- الطبيعة المتسمة بالمحلية لجميع أعمال التمرد.

- All Soldiers and Marines functioning as potential collectors.
- Insurgent use of complex terrain.

3-122. Intelligence gaps and information requirements determined during IPB may range from insurgent leaders' locations, to the populace's perceptions of insurgents, to HN political parties' status. In general, collection focuses on the populace, insurgents, and host nation.

3-123. The fact that all units collect and report information, combined with the mosaic nature of insurgencies, means that the intelligence flow in COIN is more bottom up than top down. Conducting aggressive ISR operations and pushing intelligence collection assets and analysts to the tactical level, sometimes as far as company level, therefore benefits all echelons. It strengthens local intelligence, enhances regional and national reporting, and bolsters operations at all levels. Two techniques— either attaching a basic intelligence analytical capability down to battalion or company level, or forming a company information management capability from assigned personnel—can help commanders handle the tactical information flow better.

3-124. Collection may occur in any unit and collectors may be pushed to the lowest levels; nonetheless, the overall intelligence synchronization plan (formerly the collection plan) must remain synchronized so that all echelons receive the intelligence they require. There are several means of ensuring this happens. One is to ensure that priority intelligence requirements (PIRs) are "nested" at all echelons. They may be tailored to local or regional circumstances, but tactical and operational collection efforts should support one another. Headquarters monitor requests for information from lower echelons and taskings from higher echelons to get information to requestors when they need it. Commanders ensure their subordinates understand the PIRs. Such understanding helps Soldiers and Marines know when to report something and what they should report.

3-125. Feedback from analysts and intelligence consumers to collectors is important to synchronizing the ISR effort. Responses tell collectors that a report is of interest and that they should follow it up. Such feedback may come from any unit at any echelon.

3-126. Also affecting intelligence synchronization is the requirement to work closely with U.S. Government agencies, HN security and intelligence organizations, and multinational intelligence organizations. Operational-level ISR planning drives the synchronization of these agencies' and organizations' efforts; however, coordination occurs at all echelons. Communication among collection managers and collectors down to the battalion level is important; it can eliminate circular reporting and unnecessary duplicate work. (See section IV.)

3-127. Insurgents often try to use complex terrain and seams between maneuver units to their advantage. (Seams are boundaries between units not adequately covered by any unit.) Collection managers do not ignore areas of complex terrain. They monitor seams to ensure insurgents do not establish undetected bases of operation.

THE INTELLIGENCE-OPERATIONS DYNAMIC

3-128. Intelligence and operations have a dynamic relationship. Even in permissive environments where a great deal is known about the enemy, there is an intelligence aspect to all operations. Intelligence drives operations and successful operations generate additional intelligence. For instance, an operation increasing the security and general happiness of a town often increases the amount of information its inhabitants offer. This information is processed into more intelligence, which results in more effective operations. The reverse is also true. Operations conducted without accurate intelligence may upset the populace and lead them to offer less information. In many cases, newly arrived units have little intelligence on their AO. They have to conduct operations to generate intelligence.

3-129. Because intelligence and operations are so closely related, it is important for collectors to be linked directly to the analysts and operators they support. Analysts must remain responsive to their supported units' intelligence requirements. Further, collectors should not passively wait for operators to submit requirements; rather, they should closely monitor the operational environment and recommend requirements based on their understanding of operators' needs.

- يعمل جميع الجنود وأفراد مشـاة البحريـة على أساس إحتمال تكليفهم بجمع المعلومات.
- إستخدام المتمردين للأراضي المعقدة التكوين.

٣-١٢٢ يمكن أن تتراوح الثغرات بين المعلومات الإستخباراتية ومتطلبات المعلومات التي تم تحديدها أثناء تجهيز الإستخبارات لميدان القتال، مـن مواقع زعماء المتمردين إلـى مشاعـر عامة السكان تجاه المتمردين ولأوضاع الأحزاب السياسية في الدولة المضيفة. وعلى وجه العموم يركز تجميع المعلومات على السكان والمتمردين والدولة المضيفة.

٣-١٢٣ إن حقيقة كـون جميع الوحدات تقوم بجمع المعلومات وإبلاغها، مع طبيعة أعمال التمرد المختلفة التشكيل، تعني أن تدفق المعلومات الإستخباراتية في عمليات مقاومة التمرد هي من الأسفل إلى الأعلى، أكثر ممـا تكون من الأعلى إلى الأسـفل. لذلك في بعض الأحيان يكون القيام بعمليات إستخبارات ومراقبة وإستطلاع جريئة، والدفع بوسائل جمع المعلومات والمحللين إلى المستوى التكتيكي، وحتى مستوى السرية، مفيداً عند جميع المراتب، فهو يقوي الإستخبارات المحلية، ويعزز الإفادة بالتقارير على المستوى الإقليمي والقومي، ويساند العمليات في كل المستويات. ويوجد أسلوبان ـ إما إلحاق إمكانية وحدة إستخباراتية أساسية حتى مستوى الكتيبة أو السَـرية، أو تشكيل وحدة إدارة معلومات بالسَـرية من أشخاص ملحقين بها - يمكنهما مساعدة القادة في معالجة تدفق المعلومات التكتيكية بصورة أفضل.

٣-١٢٤ من الممكن أن يحدث جمع للمعلومات في أية وحدة كما يمكن الدفع بمن يتولى جمع المعلومات إلى أدنى المستويات، إلا أن خطة تزامن الإستخبارات الكلية (ما كان يسمى في السابق خطة جمع المعلومات) يجب أن تظل متزامنة، بحيث تتلقى جميع الأنساق المعلومات التي تحتاجها، وهناك عدة وسائل لتأكيد حدوث ذلك. أول هذه الوسائل هو تأكيد أن متطلبات الإستخبارات ذات الأسبقية قد تم توزيعها في كل المراتب، ويمكن تعديلها لتلائم الظروف المحلية والإقليمية، ولكن يجب أن تدعم جهود جمع المعلومات التكتيكية والتعبوية كل منهما الأخرى. ويقوم مركز القيادة بمتابعة طلبات المعلومات من المراتب الأدنى والمهام من المراتب الأعلى، وذلك من أجل وصول المعلومات إلى طالبيها عند احتياجها. ويكون على القادة التأكد من أن مرؤوسيهم يفهمون متطلبات الإستخبارات ذات الأسبقية، فذلك الفهم يساعد الجنود وأفراد مشـاة البحريـة على معرفة متى يتم الإبلاغ عن شيء ما وما الذي يبلغون عنه.

٣-١٢٥ يعد الإبلاغ العكسي من المحللين ومتلقي المعلومات الإستخباراتية إلى القائمين بجمع المعلومات، أمراً هاماً لتزامن جهود الإستخبارات والمراقبة والإستطلاع، فذلك يبلغ جامعي المعلومات بأهمية معلوماتهم وما يلزم قيامهم بمتابعته. إن ذلك الإبلاغ العكسي يمكن يأتي من أية وحدة وفي أي وقت.

٣-١٢٦ وما يؤثر أيضاً في عملية تزامن الإستخبارات هو مطلب العمل بتعاون وثيق مع وكالات الحكومة الأمريكية، ومنظمات الأمن والإستخبارات للدولة المضيفة، والمنظمات الإستخبارية المتعددة الجنسية. فتخطيط الإستخبارات والمراقبة والإستطلاع على المستوى التعبوي يدفع جهود تزامن تلك الوكالات والمنظمات، إلا أن التنسيق يتم في جميع المراتب. إن الإتصال بين مديري عمليات جمع المعلومات وجامعي المعلومات حتى مستوى الكتيبة، يعد أمراً هاماً، فيمكنه التخلص من الإبلاغ الدائري والتكرار غير الضروري للعمل (أنظر القسم الرابع).

٣-١٢٧ غالباً ما يقوم المتمردون بمحاولة إستخدام الأراضي المعقدة التكوين والفواصل بين الوحدات لمصلحتهم (الفواصل هي الحدود بين الوحدات والتي تكون غير مغطاة بأفراد من أي وحدة). ولا يجب أن يتجاهل مديرو عمليات جمع المعلومات مناطق الأراضي المعقدة، كمـا إن عليهم مراقبـة الفواصل للتأكيد على أن المتمردين لم يقوموا بتأسيس قواعد عمليات غير مكتشفة.

ديناميكية العمليات والإستخبارات

٣-١٢٨ إن بين الإستخبارات والعمليات علاقة ديناميكية، فحتى في مناخ تتاح فيه المعلومات بسهولة ويمكن معرفة الكثير عن العدو، يكون هناك عنصر إستخباراتي في جميع العمليات. فالإستخبارات تساند العمليات وتسهم العمليات الناجحة في إثراء المعلومات الإستخباراتية. فعلى سبيل المثال، إن العملية القتالية التي تزيد من الأمن والسعادة العامة لمدينة ما، غالباً ما تزيد من كم المعلومات التي يقدمها سكان المدينة، ويتم معالجة تلك المعلومات إلى معلومات إستخباراتية أكثر مما يؤدي إلى القيام بعمليات أكثر فعالية. والعكس يكون صحيحاً أيضاً. فالعمليات التي يتم القيام بها دون معلومات إستخباراتية دقيقة يمكن أن تغضب الأهالي وبالتالي يقدمون معلومات أقل. وفي حالات كثيرة يكون لدي الوحدات القادمة حديثاً القليل من المعلومات عن منطقة عملياتهم، ويكون عليهم القيام بعمليات قتالية من أجل الحصول على معلومات إستخباراتية.

٣-١٢٩ وبسبب كون الإستخبارات والعمليات مرتبطتان إرتباطاً وثيقاً، فإنه يكون من المهم لجامعي المعلومات أن يكونوا مرتبطين بشكل مباشر مع المحللين والقوات التي يقومون بدعمها. وعلى المحللين أن يكونوا متجاوبين مع متطلبات الوحدات التي يدعموها من المعلومات الإستخباراتية. وعلاوة على ذلك لا يجب على جامعي المعلومات إنتظار تقديم القوات لمتطلباتهم بشكل سلبي، وإنما عليهم مراقبة بيئـة العمليات عن قرب ويوصون بالمتطلبات على أساس تفهمهم لإحتياجات القوات.

HUMAN INTELLIGENCE AND OPERATIONAL REPORTING

3-130. *Human intelligence* (HUMINT) is the collection of information by a trained human intelligence collector from people and their associated documents and media sources to identify elements, intentions, composition, strength, dispositions, tactics, equipment, personnel, and capabilities (FM 2-22.3). (Trained HUMINT collectors are Soldiers holding military occupational specialties 97E, 351Y [formerly 351C], 351M [formerly 351E], 35E, and 35F, and Marines holding the specialty 0251.) HUMINT uses human sources as tools and a variety of collection methods, both passive and active, to gather information to satisfy intelligence requirements and cross-cue other intelligence disciplines. Interrogation is just one of the HUMINT tasks. (FM 2-22.3 provides the authoritative doctrine for HUMINT operations. It also contains policy for interrogation.) HUMINT operations often collect information that is difficult or sometimes impossible to obtain by other, more technical, means. During COIN operations, much intelligence is based on information gathered from people.

3-131. Operational reporting may also have information of intelligence value that originates from the local populace. People may approach Soldiers and Marines during the course of their day-to-day operations and offer information. Soldiers and Marines should take information and report it to the intelligence section. Doing so allows for verification of the information and establishes a means for HUMINT collectors to contact individuals offering information of value.

3-132. The lives of people offering information on insurgents are often in danger. Insurgents continuously try to defeat collection operations. Careless handling of human sources by untrained personnel can result in murder or intimidation of these sources. When this occurs, HUMINT can be dramatically reduced due to the word spreading that U.S. forces are careless or callous about protecting their sources. HUMINT collectors are trained in procedures that limit the risk to sources and handlers.

3-133. Counterinsurgents should not expect people to willingly provide information if insurgents have the ability to violently intimidate sources. HUMINT reporting increases if counterinsurgents protect the populace from insurgents and people begin to believe the insurgency will be defeated.

3-134. People often provide inaccurate and conflicting information to counterinsurgents. They may be spreading rumors or providing inaccurate information purposefully for their own reasons. Examples of reasons include accomplishing the following:

- Using counterinsurgents to settle tribal, ethnic, or business disputes.
- Leading counterinsurgents into ambushes.
- Enticing counterinsurgents into executing operations that upset the populace.
- Learning about U.S. planning time and tactics.
- Stretching COIN forces thin by causing them to react to false reports.

The accuracy of information obtained by Soldiers and Marines should be verified before being used to support operations. This means that information reported to patrols should be verified with all-source intelligence.

MILITARY SOURCE OPERATIONS

3-135. Because of their continuous contact with the populace, Soldiers and Marines regularly identify potential sources for HUMINT personnel to develop. It is therefore imperative that all counterinsurgents know the PIRs and that every patrol is debriefed. These debriefings should be as detailed as possible. Analysts and HUMINT collectors should work closely with operations staffs and other personnel to ensure new sources are properly developed. (Table 3-8) lists some potential HUMINT sources.)

3-136. Establishing a reliable source network is an effective collection method. Military source operations provide the COIN equivalent of the reconnaissance and surveillance conducted by scouts in conventional operations. HUMINT sources serve as “eyes and ears” on the street and provide an early warning system for tracking insurgent activity. Although counterinsurgents regularly get information from “walk-in” or “walk-up” sources, only HUMINT personnel are trained and authorized to work with HUMINT sources. Due to legal considerations, the potential danger sources face if identified, and the potential danger to troops involved, only HUMINT personnel may conduct military source operations. All Soldiers and Marines may record information given to them by walk-up contacts, including liaison relationships, but they may

الإستخبارات البشرية وإبلاغ تقارير العمليات

٣-١٣٠ إن الإستخبارات البشرية هي جمع المعلومات بواسطة فرد مدرب يقوم بجمع معلومات إستخباراتية من الناس، والوثائق ومصادر الإعلام المرتبطة بها، من أجل تحديد العناصر والنوايا والتشكيل والقوة والتصرفات والتكتيكات والمعدات والأفراد والقدرات (FM 2-22.3). (إن جامعي المعلومات الإستخباراتية للإستخبارات البشرية المدربين هم جنود وأفراد من مشاة البحرية لهم إختصاصات عسكرية 97E,351Y (سابقا 351C)، 351M (سابقا 351E)، 35E و35F، (0251). وتستخدم الإستخبارات البشرية المصادر البشرية كأدوات وتشكيلة من أساليب جمع المعلومات، الفعالة والسلبية، من أجل تجميع المعلومات لتغطية المتطلبات الإستخبارية وقطع الطريق على نظم الإستخبارات الأخرى. ويعتبر الإستجواب واحد من واجبات الإستخبارات البشرية. (إن FM 2-22.3 يقدم مبدأ تخويل الصلاحيات لعمليات الإستخبارات البشرية، كما يشمل أيضاً سياسة إجراء الإستجوابات). إن الإستخبارات البشرية غالباً ما تقوم بجمع المعلومات التي يكون من الصعب، أو في بعض الأحيان من المستحيل، الحصول عليها بوسائل أخرى أكثر تقدماً من الناحية الفنية. وخلال عمليات الإستخبارات البشرية، يكون الكثير من المعلومات الإستخبارية على أساس معلومات جُمعت من الناس.

٣-١٣١ قد يكون أيضا للتقارير المبلغة عن العمليات معلومات لها قيمة إستخباراتية مأخوذة من السكان، فالناس قد يقتربون من الجنود وأفراد مشاة البحرية أثناء عملياتهم اليومية وتقدم لهم معلومات، لذا يجب على الجنود وأفراد مشاة البحرية أخذ المعلومات وإبلاغها لقسم الإستخبارات، مما يسمح بالتحقق من المعلومات ووضع وسيلة يتمكن بها جامعي المعلومات في الإستخبارات البشرية من الإتصال بالأفراد الذين يدلون بمعلومات ذات قيمة.

٣-١٣٢ غالباً ما تكون حياة من يعطون معلومات عن المتمردين في خطر، ويحاول المتمردون على نحو مستمر إحباط عمليات جمع المعلومات. ويمكن أن يؤدي التعامل غير الحريص مع المصادر البشرية من قبل أفراد غير مدربين إلى قتل أو ترويع هذه المصادر، وعندما يحدث ذلك فإن الإستخبارات البشرية يمكن أن تنخفض بشكل مفاجيء بسبب إنتشار الأقاويل عن أن القوات الأمريكية غير حريصة أو غير مبالية فيما يختص بحماية مصادرها. إن جامعي معلومات الإستخبارات البشرية مدربون على إجراءات من شأنها الحد من المخاطر التي تتعرض لها المصادر ومن يتعاملون معهم.

٣-١٣٣ لا يجب أن تتوقع قوات مقاومة التمرد أن الناس سوف يقدمون المعلومات طواعية إذا كان لدي المتمردين القدرة على إخافة وتهديد مصادر المعلومات، وتزيد بلاغات الإستخبارات البشرية إذا كانت قوات مقاومة المتمردين تحمي أفراد الشعب من المتمردين وبدأ الناس في الإعتقاد بأن المتمردين سوف يهزمون.

٣-١٣٤ غالباً ما يقدم الناس معلومات غير دقيقة أو متضاربة لقوات مقاومة المتمردين، فقد يكونون مروجين للإشاعات أو يقدمون معلومات غير دقيقة عن قصد لأسباب خاصة بهم، وتتضمن الأمثلة على تلك الأسباب تحقيق ما يلي:

- إستخدام قوات مقاومة التمرد في تسوية الخلافات العشائرية أو العرقية أو التجارية.
- توجيه قوات مقاومة التمرد إلى الكمائن.
- إغراء قوات مقاومة التمرد بتنفيذ عمليات من شأنها إغضاب أفراد الشعب.
- التعرف على توقيتات وتكتيكات خطط القوات الأمريكية.
- إضعاف تماسك قوات مقاومة التمرد بإنتشارها للرد على بلاغات زائفة.

ويجب التحقق من دقة المعلومات التي تم الحصول عليها بواسطة الجنود وأفراد مشاة البحرية قبل إستخدامها لدعم العمليات، وهو ما يعني أنه يجب التحقق من المعلومات المبلغة للدوريات مع إستخبارات جميع المصادر.

عمليات المصدر العسكري

٣-١٣٥ يقوم الجنود وأفراد مشاة البحرية ، بسبب إحتكاكهم المستمر بأفراد الشعب، بتحديد المصادر المحتملة بشكل دوري لأفراد الإستخبارات البشرية لتطويرها، لذا يكون من الضروري أن يعلم جميع أفراد قوات مقاومة التمرد متطلبات الإستخبارات الهامة وأن كل دورية من الدوريات قد إستوعبت المعلومات، على أن يكون ذلك بأكبر تفصيل ممكن. ويجب أن يعمل المحللون وجامعي المعلومات من أفراد الإستخبارات البشرية جنباً إلى جنب مع ضباط قيادة العمليات وغيرهم من الأفراد، من أجل تأكيد تنمية مصادر جديدة بشكل سليم. (الجدول ٣-٨) يبين بعض مصادر الإستخبارات البشرية المحتملة).

٣-١٣٦ إن إقامة شبكة مصادر يُعتمَد عليها هو أسلوب فعّال لجمع المعلومات، وتقدم عمليات المصدر العسكري لقوات مقاومة التمرد حصيلة العمليات والإستطلاع والمراقبة التي يقوم بها أفراد الإستكشاف في العمليات التقليدية. كما تقوم مصادر الإستخبارات البشرية بعمل "العين والاذن" في الشارع وتوفر نظام للإنذار المبكر لمتابعة نشاط المتمردين. ورغم أن قوات مقاومة المتمردين تحصل بإنتظام على معلومات من مصادر "دخول أو صعود"، إلا أن أفراد الإستخبارات البشرية فقط هم المدربون للعمل مع مصادر الإستخبارات البشرية وهم فقط الذين لهم هذه الصلاحية. ونظراً لإعتبارات قانونية، والخطر المحتمل الذي تواجهه المصادر إذا كشفت، والخطر المحتمل على القوات المشاركة، فإن لأفراد الإستخبارات البشرية فقط القيام بعمليات المصدر العسكري. ويكون لجميع الجنود وأفراد مشاة البحرية تسجيل ما يحصلون عليه من معلومات عن طريق صلاتهم الصاعدة، بما

not develop HUMINT sources or networks. (Refer to FM 2-22.3 for more information on military source operations.)

INTERROGATION OF DETAINEES AND DEBRIEFING OF DEFECTORS

3-137. Detainees and insurgent defectors are important HUMINT sources. The information they provide about the internal workings of an insurgency may be better than any other HUMINT source can provide. In addition, defectors can provide otherwise unobtainable insights into an insurgent organization's perceptions, motivations, goals, morale, organization, and tactics. Both detainees and defectors should be thoroughly questioned on all aspects of an insurgency discussed in section II. Their answers should be considered along with information obtained from captured equipment, pocket litter, and documents to build a better understanding of the insurgency. Properly trained Soldiers and Marines can conduct immediate tactical questioning of detainees or defectors. However, only trained HUMINT personnel are legally authorized to conduct interrogations. A trained debriefer should be used for questioning a defector. All questioning of detainees is conducted to comply with U.S. law and regulation, international law, execution orders and other operationally specific guidelines. (FM 2-22.3 provides the authoritative doctrine and policy for interrogation. Chapter 7 and appendix D of this manual also address this subject.)

Table 3-8. Potential sources of human intelligence

- **Patrol debriefings and after-action reviews**. Patrols regularly encounter individuals offering information and observe new enemy tactics and techniques. Patrol debriefings are especially important to units at brigade level and below; however, the information collected can be of higher echelon significance.
- **Civil affairs reports**. These reports are especially useful for gathering information about politics, economy, and infrastructure. Civil affairs personnel also regularly come into contact with individuals offering information.
- **Psychological operations (PSYOP) reports**. PSYOP personnel conduct opinion polls and gather information on community attitudes, perceptions, interests, and grievances. PSYOP personnel also regularly encounter individuals offering information.
- **Special operations forces reporting**. Special operations forces often work closely with local nationals and produce valuable human intelligence reports.
- **Leadership liaison**. Commanders and leaders regularly meet with their counterparts in the host-nation security forces and with community leaders. These meetings produce information or tips.
- **Contracting**. Contracting officers work with theater contractors, both host nation and external, performing support functions or building infrastructure. Contractors may offer information to contracting officers.
- **Multinational operations centers**. These provide a place to share information between host-nation and U.S. personnel.
- **Tips hotlines**. Telephone or e-mail hotlines provide a safe means for people to provide information. They are especially useful for obtaining time-sensitive intelligence, such as warning of an attack or the current location of an insurgent.
- **U.S. persons**. There will be times when U.S. civilians, such as contractors or journalists, offer information to counterinsurgents. For legal reasons, it is important to understand regulations regarding intelligence-related information collected on U.S. persons. (See FM 2-22.3.)

SURVEILLANCE AND RECONNAISSANCE CONSIDERATIONS

3-138. Because all Soldiers and Marines are potential collectors, the ISR plan addresses all day-to-day tactical operations. This means every patrol or mission should be given intelligence collection requirements as well as operations requirements.

3-139. Overt area and zone reconnaissances are excellent means for tactical units to learn more about their AO, especially the terrain, infrastructure, people, government, local leaders, and insurgents. Overt re-

في ذلك علاقات الإتصال، ولكنهم لا ينشئون شبكات أو مصادر للإستخبارات البشرية، أنظر (المرجع FM 2-22.3) لمزيد من المعلومات عن عمليات المصدر العسكري.

إستجواب المحتجزين وإستخلاص المعلومات من الخونة

٣-١٣٧ إن المحتجزين والمتمردين الخونة هم مصادر هامة للإستخبارات البشرية، فالمعلومات التي يقدمونها عن الأعمال الداخلية لحركة من حركات التمرد قد تكون أفضل من تلك المقدمة من أي مصدر آخر من مصادر الإستخبارات البشرية، إضافة إلى أنه في إمكان الخونة تقديم ما لا يمكن الحصول عليه من معلومات عن عمق منظمة التمرد كالمشاعر والدوافع والأهداف والتكتيكات. لذا يجب أن يتم سؤال المحتجزين والخونة بشكل موسع عن عناصر التمرد المشروحة في القسم الثاني. كما يجب أن تُدرس أجوبتهم بجانب المعلومات الحاصل عليها من المعدات والأشياء المهملة والوثائق المستولى عليها وذلك من أجل وضع فهم أفضل عن حركة التمرد. إن في إمكان الجنود وأفراد مشاة البحرية المدربين تدريباً جيداً القيام بإستجوابات تكتيكية فورية للمحتجزين والخونة. غير أن أفراد الإستخبارات البشرية المدربين هم فقط المخولين قانوناً بالقيام بالإستجوابات. ويجب إستخدام من يكون مؤهلا لإستخلاص المعلومات في سؤال الخائن، كما تتم أعمال توجيه الأسئلة للمحتجزين بالتطابق مع القانون الأمريكي واللوائح الأمريكية والقانون الدولي وأوامر التنفيذ وغير ذلك من الخطوط الإرشادية الخاصة المطبقة. (يقدم FM 2-22.3 مبدأ الترخيص بإجراء الإستجوابات وسياسة الإستجواب. كما أن الفصل السابع والملحق د من هذا الدليل يتناول أيضاً هذا الموضوع)

جدول ٣-٨ المصادر المحتملة للإستخبارات البشرية

- إستخلاص معلومات الدوريات ومراجعات ما بعد الأعمال القتالية. تقابل الدوريات بشكل منتظم أفراداً يقومون بتقديم المعلومات، وتُلاحَظ التكتيكات والأساليب الجديدة للعدو. وتكون أعمال إستخلاص المعلومات التي تقوم بها الدوريات هامة بصفة خاصة للوحدات على مستوى اللواء فما دون، إلا أن المعلومات التي جمعت يمكن أن تكون ذات أهمية للمراتب الأعلى.
- تقارير الشؤون المدنية. إن هذه التقارير مفيدة بدرجة خاصة لجمع المعلومات عن السياسات والإقتصاد والبنية التحتية. كما يتصل أفراد الشؤون المدنية بصورة دورية بالأشخاص الذين يقدمون المعلومات.
- تقارير العمليات النفسية. يقوم أفراد العمليات النفسية بعمل إستطلاعات رأي وجمع المعلومات عن توجهات السكان ومشاعرهم وإهتماماتهم ومظالمهم . كما يقابل أفراد العمليات النفسية بشكل دوري الأشخاص الذين يقدمون المعلومات.
- تقارير قوات العمليات الخاصة. غالباً ما تعمل قوات العمليات الخاصة بالتعاون الوثيق مع المواطنين المحليين ويعدّون تقارير إستخبارات بشرية قيمة.
- الإتصال بالقيادات. يتقابل القادة والرؤساء بشكل دوري مع نظرائهم بقوات أمن الدولة المضيفة ومع الزعامات المحلية. وينتج عن هذه الإجتماعات معلومات أو توصيات.
- المقاولات. تؤمن المقاولات العمل مع مقاولي مسرح العمليات، من الدولة المضيفة ومن الخارج، الذين يؤدون وظائف الدعم أو بناء البنية التحتية. وقد يقدم المقاولون معلومات لضباط عقود المقاولات.
- مراكز العمليات متعددة الجنسية. توفر هذه المراكز مكاناً لتبادل المعلومات بين الدولة المضيفة وأفراد القوات الأمريكية.
- الخطوط الساخنة. توفر الخطوط الساخنة الهاتفية والبريد الإلكتروني وسائل آمنة لأفراد الشعب ليقدموا المعلومات. وهي مفيدة بوجه خاص للحصول المعلومات الإستخباراتية ذات الحساسية الزمنية، مثل التحذير من وقوع هجوم أو تحديد الموقع الحالي لمتمردين.
- الأشخاص الأمريكيون. سيأتي وقت يقوم فيه مدنيون أمريكيون، كالمقاولون أو الصحفيون، بتقديم معلومات لقوات مقاومة التمرد. ولأسباب قانونية، من المهم فهم القواعد المنظمة للمعلومات المتعلقة بالإستخبارات التي يتم جمعها عن الأشخاص الأمريكيين. (أنظر FM 2-22.3).

إعتبارات المراقبة والإستطلاع

٣-١٣٨ بسبب كون الجنود وأفراد مشاة البحرية من جامعي المعلومات المحتملين، فإن خطة الإستخبارات والمراقبة والإستطلاع تتناول جميع العمليات التكتيكية اليومية، وهو ما يعني أن يجب أن يتم إعطاء كل دورية أو مهمة قتالية متطلبات جمع المعلومات الإستخباراتية وكذلك متطلبات العمليات.

٣-١٣٩ إن استطلاع المنطقة والنطاق العلني يعد وسيلة ممتازة للوحدات التكتيكية لتعرف معلومات أكثر عن منطقة عملياتها،خاصة الأرض والبنية التحتية وأفراد الشعب والحكومة والزعامات المحلية والمتمردين. فالاستطلاع العلني بواسطة الدوريات يسمح للقادة بتغطية الفجوات في المعلومات الإستخباراتية وإقامة علاقات مع الزعامات المحلية، وفي نفس الوقت توفير الأمن لعامة الشعب.

connaissance by patrols allows commanders to fill intelligence gaps and develop relationships with local leaders, while simultaneously providing security to the populace.

3-140. Covert reconnaissance and surveillance operations employing scouts or concealed observation posts are often ineffective in places where the populace is alert and suspicious of outsiders. Such places include urban areas, suburban areas, and close-knit communities. In those places, it is very difficult for scouts to conduct reconnaissance or surveillance without being observed by insurgents or people who may tip off insurgents. Reconnaissance of a target may be noticed and cause insurgents to leave the area. Likewise, small groups of scouts may be attractive targets for insurgent attacks if the scouts' location is known. For these reasons, using a HUMINT network or aerial imagery platforms is often preferable to ground reconnaissance and surveillance. Successful ground reconnaissance in populated areas requires leaders to be creative in how they establish observation posts. One technique is for dismounted night patrols to leave a small "stay behind" observation post while the rest of a patrol moves on. Another effective technique is secretly photographing a place of interest while driving by it. However, commanders must weigh the benefits of these operations with the potential cost of insurgents receiving early warning of counterinsurgent intentions.

CONSIDERATIONS FOR OTHER INTELLIGENCE DISCIPLINES

3-141. An *intelligence discipline* is a well-defined area of intelligence collection, processing, exploitation, and reporting using a specific category of technical or human resources (JP 1-02). HUMINT is one of these disciplines. The following discussion addresses COIN-specific considerations for other selected intelligence disciplines and information types. Because of their importance to COIN, counterintelligence is covered separately in section IV and all-source analysis in section V.

SIGNALS INTELLIGENCE

3-142. In conventional environments, signals intelligence (SIGINT) collection is a good source for determining enemy locations, intentions, capabilities, and morale. The same applies in COIN operations. SIGINT is often helpful for confirming or denying HUMINT reporting and may be the primary source of intelligence in areas under insurgent control. Pushing SIGINT collection platforms down to tactical units can therefore improve intelligence collection.

OPEN-SOURCE INTELLIGENCE

3-143. Open-source intelligence (OSINT) is valuable for understanding the operational environment. It is often more useful than any other discipline for understanding public attitudes and public support for insurgents and counterinsurgents. OSINT is also an important means of determining the effectiveness of IO. Monitoring a wide variety of media in multiple languages benefits the COIN effort. If possible, monitoring should occur at every echelon with collection requirements. Each echelon should monitor the media that contain information relevant to operations at that echelon. For instance, reporting by major news networks often matters a lot at the combatant command level; in contrast, local newspapers or radio stations may be more important to tactical units.

IMAGERY INTELLIGENCE

3-144. In COIN operations, imagery intelligence (IMINT) platforms may be used for surveillance of likely insurgent safe houses and other facilities. Further, aerial IMINT platforms are also effective at detecting unusual personnel and supply movements. This information can help commanders determine where best to interdict insurgent lines of communications.

3-145. Static imagery, such as aerial photos of facilities, is useful for detecting long-term changes in structures or activities.

3-146. Real-time video, often from aerial surveillance platforms, is critical to assessing whether particular locations are likely sites of insurgent activity. This capability may also be used to track insurgents during

٣-١٤٠ إن عمليات الاستطلاع والمراقبة التي تستخدم أفراد استكشاف أو مراكز ملاحظة مستترة غالباً ما تكون غير فعالة في الأماكن التي يكون فيها أفراد الشعب يقظون ومتشككون من الأجانب. وتتضمن هذه الأماكن المناطق الحضرية والضواحي والمجتمعات المغلقة، وفيها يكون من الصعب جداً على أفراد الإستكشاف القيام بالمراقبة أو الإستطلاع دون ملاحظتهم من قبل المتمردين أو من أشخاص قد يبلغون المتمردين، فيمكن ملاحظة أعمال إستطلاع هدف من الأهداف مما يؤدي إلى مغادرة المتمردين للمنطقة، وبالمثل قد تكون المجموعات الصغيرة من أفراد الإستكشاف هدفاً جذاباً لهجمات المتمردين إذا ما عُرف مكانهم. ولتلك الأسباب غالباً ما يفضل إستخدام شبكة الإستخبارات البشرية أو منصات الصور الجوية عن إستخدام الإستطلاع والمراقبة من الأرض. إن أعمال الإستطلاع الأرضي الناجحة في المناطق المأهولة تتطلب من القادة أن يكونوا مبتكرين في كيفية إقامة مراكز الملاحظة. وأحد أساليب ذلك هو قيام الدوريات المترجلة الليلية بترك عدد قليل من أفرادها ورائها كمركز للملاحظة بينما يتحرك باقي أفراد الدورية في طريقهم، كما أن هناك أسلوباً آخر فعال يتمثل في تصوير مكان ذي أهمية عند القيام بالمرور أمامه. غير أنه يكون على القادة تقييم الفوائد من تلك العمليات مع التكلفة المحتملة إذا ما تلقى المتمردون إنذاراً مبكراً عن نوايا قوات مقاومة التمرد.

الإعتبارات الخاصة بأنظمة الإستخبارات الأخرى

٣-١٤١ إن نظام الإستخبارات هو جزء محدد بدقة من نشاط جمع المعلومات الإستخباراتية ومعالجتها واستغلالها والإبلاغ عنها بإستخدام فئة محددة من المصادر الفنية أو البشرية (JP 1-02). والإستخبارات البشرية هي أحد هذه الأنظمة. وتتناول المناقشة التالية الإعتبارات الخاصة بأعمال قوات مقاومة التمرد بالنسبة لأنواع الأنظمة الإستخباراتية والمعلوماتية المختارة الأخرى. ونظراً لأهميتها بالنسبة إلى قوات مقاومة التمرد، فقد تم تغطية أعمال مقاومة التمرد بصورة منفصلة في القسم الرابع، وتحليلات جميع المصادر في القسم الخامس.

إستخبارات الإشارة

٣-١٤٢ في البيئات التقليدية يعد تجميع المعلومات بواسطة إستخبارات الإشارة مصدراً جيداً لتحديد مواقع ونوايا وقدرات ومعنويات العدو. ويطبق ذلك أيضاً في عمليات مقاومة التمرد. وكثيراً ما تكون إستخبارات الإشارة مفيدة لتأكيد أو إستبعاد تقارير الإستخبارات البشرية، وقد تكون المصدر الأساسي للإستخبارات في مناطق تقع تحت سيطرة المتمردين. لذا يمكن أن يحسن دفع منصات تجميع المعلومات لإستخبارات الإشارة إلى الوحدات التكتيكية، من تجميع المعلومات الإستخباراتية.

إستخبارات المصدر المفتوح

٣-١٤٣ إن إستخبارات المصدر المفتوح تعد ذات قيمة بالنسبة إلى فهم بيئة العمليات، وهي غالباً ما تكون أكثر فائدة من أي نظام آخر لفهم التوجهات العامة والدعم العام للمتمردين ولقوات مقاومة التمرد، وهو أيضاً وسيلة هامة لتحديد فعالية عمليات المعلومات. وتفيد متابعة تشكيلة واسعة من وسائل الإعلام بلغات متعددة، جهود مقاومة التمرد. ويجب أن تتم المتابعة عند كل نسق من الأنساق مع متطلبات تجميع المعلومات، كلما أمكن ذلك. فكل نسق يجب أن يتابع وسائل الإعلام التي تحتوي على معلومات تتعلق بالعمليات عند ذلك النسق، فعلى سبيل المثال، عند مستوى القيادة المقاتلة، غالباً ما تكون الإفادة عن شبكات الأخبار الرئيسية ذات شأن، وعلى العكس، فإن الجرائد أو محطات الإذاعة المحلية قد تكون أكثر أهمية للوحدات التكتيكية.

الإستخبارات التصويرية

٣-١٤٤ قد تستخدم منصات الإستخبارات التصويرية أثناء عمليات مقاومة التمرد، في مراقبة مساكن ومرافق أخرى آمنة محتملة للمتمردين، وعلاوة على ذلك تكون أيضاً منصات الإستخبارات التصويرية الجوية فعّالة في كشف التحركات غير العادية للأفراد والإمدادات، ويمكن أن تفيد هذه المعلومات القادة في تحديد أفضل الأماكن لقطع خطوط إتصال المتمردين.

٣-١٤٥ التصوير الثابت، مثل الصور الجوية للمباني، تكون مفيدة في كشف التغيرات طويلة الأمد في الإنشاءات أو النشاطات.

٣-١٤٦ فيديو الوقت الفعلي، ويتم غالباً من منصات المراقبة الجوية، وهو حيوي في تقدير ما إذا كانت مواقع معينة هي مواقع محتملة لنشاطات المتمردين. كما يمكن إستخدام تلك الإمكانيات في متابعة المتمردين أثناء العمليات. وإذا ما كان الطيران عالياً بالقدر الكافي بحيث لا يتمكن المتمردون من سماع صوت المنصة، فإن التصوير بفيديو الوقت الفعلي يؤمن المراقبة لمناطق يصعب أو يستحيل فيها إستخدام مراكز الملاحظة.

operations. If flown high enough that insurgents cannot hear the platform, real-time video provides surveillance in areas where it is difficult or impossible to use observation posts.

TECHNICAL INTELLIGENCE

3-147. Insurgents often adapt their tactics, techniques, and procedures rapidly. Technical intelligence on insurgent equipment can help understand insurgent capabilities. These may include how insurgents are using improvised explosive devices, homemade mortars, and other pieces of customized military equipment.

MEASUREMENT AND SIGNATURES INTELLIGENCE

3-148. Measurement and signature intelligence (MASINT) sensors can provide remote monitoring of avenues of approach or border regions for smugglers or insurgents. They can also be used to locate insurgent safe havens and cache sites and determining insurgent activities and capabilities. MASINT can also contribute to targeting.

GEOSPATIAL INTELLIGENCE

3-149. Geospatial intelligence (GEOINT) is the exploitation and analysis of imagery and geospatial information to describe, assess, and visually depict physical features and geographically referenced activities on the Earth. GEOINT consists of imagery, IMINT, and geospatial information. GEOINT may have some benefit for identifying smuggling routes and safe havens. Imagery can be very beneficial to operations in urban areas as well. It can help identify structures of interest and aid urban terrain navigation. (Paragraphs B-5 through B-9 contain more GEOINT-related information.)

INTELLIGENCE-RELATED ACTIVITIES

3-150. There are several activities and information sources important to COIN that are not intelligence disciplines but are related to them. Chief among these are target exploitation (TAREX), document exploitation (DOCEX), property ownership records, and financial records.

Target Exploitation and Document Exploitation

3-151. Documents and pocket litter, as well as information found in computers and cell phones, can provide critical information that analysts need to evaluate insurgent organizations, capabilities, and intentions. TAREX and DOCEX are also of great benefit to HUMINT collectors in substantiating what detainees know and whether they are telling the truth.

3-152. TAREX in a COIN environment is like evidence collection in a law enforcement environment. Procedures that ensure captured equipment and documents are tracked accurately and attached to the correct insurgents is necessary. Evidence needs to be enough to justify using operational resources to apprehend the individuals in question; however, it does not necessarily need be enough to convict in a court of law. Pushing HUMINT or law enforcement personnel to the battalion level and below can improve TAREX and DOCEX by tactical units. Procedures for ensuring that tactical units get the results of higher level TAREX and DOCEX are also important. Units must be able to receive intelligence collected from the documents, equipment, and personnel they capture in enough time to exploit it.

Property Ownership Records

3-153. Property ownership records include census records, deeds, and other means of determining ownership of land and buildings. They help counterinsurgents to determine who should or should not be living in a specific area and help them secure the populace. In some cases, it may be necessary for Soldiers and Marines to go door to door and collect census data themselves.

الإستخبارات الفنية

٣-١٤٧ كثيراً ما يقوم المتمردون بتعديل تكتيكاتهم وأساليبهم وإجراءاتهم بسرعة، فيمكن أن تساعد الإستخبارات الفنية في تقديم المعلومات عن معدات المتمردين وفي فهم قدراتهم، وقد تشتمل على كيفية إستخدام المتمردين لأجهزة التفجير ومدافع الهاون المصنعة محلياً وغيرها من قطع المعدات العسكرية الخاصة.

إستخبارات القياس والتوقيع

٣-١٤٨ إن أجهزة إستشعار إستخبارات القياس والتوقيع يمكنها توفير مراقبة عن بعد لممرات الإقتراب أو المناطق الحدودية المستخدمة في التهريب أو بواسطة المتمردين، كما يمكن إستخدامها في تحديد الملاجئ الآمنة للمتمردين ومواقع المخابئ السرية، وتحديد أنشطة وإمكانات المتمردين، وكذلك المساهمة في تحديد الأهداف العسكرية.

الإستخبارات الجيو- مساحية

٣-١٤٩ إن الإستخبارات الجيو- مساحية هي أعمال إستغلال وتحليل المعلومات التصويرية والجيو- مساحية من أجل الوصف والتقييم والعرض المرئي للخصائص الطبيعية والنشاطات المرتبطة بجغرافية المكان على الأرض. وتتكون الإستخبارات الجيو- مساحية من معلومات تصويرية ومعلومات إستخبارات تصويرية وجيو- مساحية. وقد يكون للإستخبارات الجيو- مساحية بعض الفائدة في تحديد مسارات التهريب والملاجيء الآمنة، كما يمكن أيضاً لأعمال التصوير أن تكون ذات فائدة كبيرة لعمليات قتالية في مناطق حضرية، كما يمكنها المعاونة في تحديد الإنشاءات الهامة والمساعدة في التجوال في الأراضي الحضرية. (تحتوي الفقرات B-5 وحتى B-9 على المزيد من المعلومات المتعلقة بالإستخبارات الجيو- مساحية).

النشاطات المتعلقة بالإستخبارات

٣-١٥٠ إن هناك عدة نشاطات ومصادر للمعلومات هامة لقوات مقاومة التمرد ولكنها ليست نظم إستخباراتية وإنما مرتبطة بها، على رأس تلك النشاطات والمصادر أعمال إستغلال الأهداف والإستفادة من الوثائق وسجلات الملكية والسجلات المالية.

إستغلال الأهداف والإستفادة من الوثائق

٣-١٥١ إن الوثائق والأشياء المهملة وكذا المعلومات المتحصل عليها من أجهزة الكمبيوتر والهواتف النقالة، يمكن أن توفر معلومات حيوية يحتاجها المحللون من أجل تقييم منظمات المتمردين وإمكاناتهم ونواياهم، كما أنها أيضا ذات فائدة كبيرة لجامعي معلومات الإستخبارات البشرية في إثبات ما يعرفه المحتجزين وإذا كانوا فعلاً يقولون الحقيقة.

٣-١٥٢ إن إستغلال الأهداف في بيئة مقاومة التمرد تماثل جمع الأدلة في بيئة تنفيذ القانون، فمن الضروري عمل الإجراءات التي تؤكد أن متابعة المعدات والمستندات التي تم الإستيلاء عليها قد تمت بالشكل الصحيح وتم ربطها بالأفراد المناسبين من المتمردين. ويجب أن تكون الأدلة كافية من أجل تبرير إستخدام موارد العمليات لإعتقال الأشخاص المعنيين، غير أنه لا تكون هناك حاجة لأن تكون كافية لإدانة المتهم في المحكمة. ويمكن أن يحَسِّن دفع الإستخبارات البشرية أو قوات تطبيق القانون إلى مستوى الكتيبة فما دون، من إستغلال الأهداف والوثائق من قبل الوحدات التكتيكية، كما تكون الإجراءات التي تتخذ لتأكيد أن الوحدات التكتيكية تحصل على نتائج المستوى الأعلى من إستغلال الأهداف والوثائق، هامة أيضاً. ويجب أن تكون الوحدات قادرة على تلقي المعلومات الإستخباراتية التي جُمعت من الوثائق والمعدات والأفراد، في وقت كاف لإستغلالها.

سجلات المُلكيـة

٣-١٥٣ تتضمن سجلات المُلكيـة سجلات التعداد ووثائق نقل المُلكية والوسائل الأخرى التي تحدد مُلكية الأراضي والمباني، فهي تساعد قوات مقاومة التمرد على تحديد من يجب أن يكون مقيماً أم لا في منطقة معينة، كما تساعدهم على تأمين أفراد الشعب. وفي بعض الحالات قد يكون من الضروري أن يتوجه الجنود وأفراد مشاة البحرية من منزل إلى منزل وجمع المعلومات الإحصائية بأنفسهم.

Financial Records

3-154. Information gathered on sources of insurgent funding can be very helpful to the COIN effort. Collection of financial records often requires help from agencies like the Department of the Treasury and financial institutions. It may also require analyzing criminal activities or traditional means of currency transfer.

SECTION IV – COUNTERINTELLIGENCE AND COUNTERRECONNAISSANCE

3-155. Counterintelligence counters or neutralizes intelligence collection efforts through collection, counterintelligence investigations, operations, analysis and production, and functional and technical services. Counterintelligence includes all actions taken to detect, identify, exploit, and neutralize the multidiscipline intelligence activities of friends, competitors, opponents, adversaries, and enemies.

3-156. Insurgents place heavy emphasis on gathering intelligence. They use informants, double agents, reconnaissance, surveillance, open-source media, and open-source imagery. Insurgents can potentially use any person interacting with U.S. or multinational personnel as an informant. These include the same people that U.S. forces use as potential HUMINT sources. Operations security is thus very important; U.S. personnel must carefully screen the contractors, informants, translators, and other personnel working with them. Failure to do so can result in infiltration of U.S. facilities and deaths of U.S. personnel and their partners.

3-157. Background screenings should include collection of personal and biometric data and a search through available reporting databases to determine whether the person is an insurgent. (Biometrics concerns the measurement and analysis of unique physical or behavioral characteristics [as fingerprint or voice patterns].) Identification badges may be useful for providing security and personnel accountability for local people working on U.S. and HN government facilities. Biometric data is preferable, when available, because identification badges may be forged or stolen and insurgents can use them to identify people working with the HN government.

3-158. Insurgents have their own reconnaissance and surveillance networks. Because they usually blend well with the populace, insurgents can execute reconnaissance without easily being identified. They also have an early warning system composed of citizens who inform them of counterinsurgent movements. Identifying the techniques and weaknesses of enemy reconnaissance and surveillance enables commanders to detect signs of insurgent preparations and to surprise insurgents by neutralizing their early warning systems.

3-159. Insurgents may also have a SIGINT capability based on commercially available scanners and radios, wiretaps, or captured counterinsurgent equipment. Counterinsurgents should not use commercial radios or phones because insurgents can collect information from them. If Soldiers and Marines must use commercial equipment or unencrypted communications, they should employ authorized brevity codes to reduce insurgents' ability to collect on them.

SECTION V – ALL-SOURCE INTELLIGENCE

3-160. Joint doctrine defines *all-source intelligence* as products and/or organizations and activities that incorporate all sources of information, most frequently including human resources intelligence, imagery intelligence, measurement and signature intelligence, signals intelligence, and open-source data in the production of finished intelligence (JP 1-02). Intelligence organizations fuse data and information into all-source intelligence products to support COIN operations. Analysis for COIN operations is very challenging, due in part to the—

- Need to understand perceptions and culture.
- Need to track hundreds or thousands of personalities.
- Local nature of insurgencies.
- Tendency of insurgencies to change over time.

السجلات المالية

٣-١٥٤ يمكن أن تكون المعلومات التي جمعت عن مصادر تمويل المتمردين، مفيدة للغاية لجهود قوات مقاومة التمرد.وغالباً ما يتطلب جمع السجلات المالية المساعدة من وكالات كوزارة الخزانة والمؤسسات المالية، وقد يتطلب أيضاً تحليل النشاطات الإجرامية أو الأساليب التقليدية لتحويل الأموال.

القسم الرابع- مقاومة الإستخبارات

٣-١٥٥ في مقاومة الإستخبارات يتم مقاومة أو تحييد جهود جمع الاستخبارات من خلال عمليات الجمع وعمليات وتحريات مقاومة الإستخبارات ومن خلال التحليل والإنتاج والخدمات الوظيفية والتقنية.وتشمل مقاومة الإستخبارات جميع الأفعال التي يتم القيام بها لإكتشاف وتحديد وإستغلال وتحييد ما يقوم به الأصدقاء والمنافسون والخصوم والمناوئون والأعداء من أنشطة إستخباراتية على مختلف المستويات .

٣-١٥٦ يعطي المتمردون أهمية كبرى لجمع المعلومات. وهم يستخدمون المبلغين والعملاء المزدوجين وأفراد الإستطلاع والرصد ووسائل الإعلام والصور المفتوحة المصدر.ومن المحتمل أن يستخدم المتمردون أي شخص يتعامل مع أفراد الولايات المتحدة أو القوات المتعددة الجنسية كمُبلّغ.ويشمل هؤلاء الناس نفس الأشخاص الذين يستخدمون قوات الولايات المتحدة كمصادر محتملة للإستخبارات البشرية. ومن هنا فإن أمن العمليات مهم للغاية وعلى أفراد قوات الولايات المتحدة أن يفحصوا بدقة سجل المقاولين والمُبلغين والمترجمين وغيرهم من الأفراد الذين يتعاملون معهم. والإخفاق في ذلك يمكن أن يؤدي إلى إختراق أجهزة الولايات المتحدة والتسبب في مقتل أفرادها وشركائهم.

٣-١٥٧ وينبغي أن تشمل عمليات مسح الخلفية مجموعة من البيانات الشخصية والقياسات الحيوية، والبحث خلال قواعد البيانات الإستخباراتية المتاحة لتحديد كون الشخص المعنى متمرداً من عدمه.(تختص القياسات الحيوية بقياس وتحليل السمات البدنية أو السلوكية الفريدة [مثل بصمات الأصابع ونماذج الصوت]). وقد تفيد رقع التعريف بالهوية في توفير الأمن والحس بالمسؤولية عند الأفراد من السكان المحليين العاملين في أجهزة الولايات المتحدة والدولة المضيفة. إن البيانات الحيوية مفضلة -إذا توافرت- لأن رقع التعريف بالهوية قد يتم تزويرها أو سرقتها فيتمكن المتمردون من استخدامها في التعرف على الأشخاص العاملين مع حكومة الدولة المضيفة.

٣-١٥٨ يمتلك المتمردون شبكات الإستطلاع والرصد الخاصة بهم، بسبب تمكنهم من الإختلاط مع سكان المنطقة ببراعة. يستطيع المتمردون تنفيذ عمليات إستطلاع دون أن يتم التعرف عليهم بسهولة، كما أنهم يمتلكون كذلك نظاماً للإنذار المبكر يتكون من مواطنين يقومون بإبلاغهم بالتحركات القوات المناوئة للتمرد. إن التعرف على تقنيات إستطلاع العدو(المتمردين) ونقاط الضعف فيه يمكّن القادة من إكتشاف علامات الإستعداد عند المتمردين ومفاجأتهم عن طريق تحييد نظم الإنذار المبكر لديهم.

٣-١٥٩ قد يمتلك المتمردون كذلك قدرة على القيام بإستخبارات الإشارة تعتمد على أجهزة اللاسلكي وأجهزة المسح أو التصنت أو معدات مكافحة التمرد. ومن هنا يجب على مكافحي التمرد عدم إستخدام أجهزة اللاسلكي أو الهواتف المتوافرة في الأسواق لأن المتمردين يستطيعون جمع المعلومات منها، فإذا إقتضت الظروف أن يستخدم أفراد الجيش ومشاة البحرية المعدات المتوافرة في الأسواق أو وسائل الإتصالات غير المشفرة، ينبغي عليهم إستخدام شفرات خاصة مرخص بها للحد من قدرة المتمردين على تتبعها.

القسم الخامس – إستخبارات جميع المصادر

٣-١٦٠ تعرف العقيدة المشتركة إستخبارات جميع المصادر بأنها منتجات و/أو منظمات وأنشطة تتضمن إستخدام جميع مصادر المعلومات - ومن بينها في الأغلب الأعم إستخبارات المصادر البشرية وإستخبارات الصور وإستخبارات القياس والتوقيع وإستخبارات الإشارات والبيانات مفتوحة المصدر- في نتائج الإستخبارات النهائية (دليل النشرة المشتركة JP 1-02). ومنظمات الإستخبارات تقوم بدمج البيانات والمعلومات في نتائج إستخبارات جميع المصادر لدعم عمليات مكافحة التمرد. ويمثل التحليل تحدياً بالغ الأهمية بالنسبة لعمليات مكافحة التمرد، ويرجع ذلك جزئيا إلى:

- الحاجة إلى فهم التصورات والثقافة.
- الحاجة إلى التعامل مع مئات الآلاف من الأشخاص.
- الطبيعة المحلية لحالات التمرد.
- ميل المتمردين للتغير مع مرور الزمن.

3-161. Databases are very important for analyzing insurgent activities and personalities. At a minimum, there should be common searchable combatant command databases of insurgent actions and personnel, as well as another database of all intelligence reporting. These should be accessible by analysts in and out of theater. The common operational picture should include reporting from all units and organizations involved in the effort.

3-162. Because all echelons collect and use intelligence, all staffs are heavily involved in analysis. Units are simultaneously intelligence producers and consumers. This situation is normal at brigade and above; however, battalion staffs often do not have the personnel to collect patrol debriefs, analyze incoming information from multiple sources, produce finished intelligence products, and disseminate products to appropriate consumers. In many cases brigade intelligence sections may also be inadequate for a COIN environment.

3-163. COIN requirements may require pushing analysts to battalion and brigade staffs to give those echelons the required analytical support. There are also instances when analysts can be beneficial at the company level. This is the case when a maneuver company must collect large amounts of information on the local populace and insurgents. An analyst can help collect and process this information and develop an operational picture of the AO. Pushing analysts to brigade level and below places analysts closer to collectors, improves the common operational picture, and helps higher echelon staffs receive answers to their PIRs. Commanders may need to be creative in developing analytical capabilities within their units. Though it is not ideal, commanders have assigned nonintelligence personnel to work in the intelligence section.

3-164. Analysis at brigade and below is the basis for operational-level intelligence. This is due to the bottom-up flow of intelligence in COIN. Battalions and brigades develop intelligence for their AOs; higher echelons fuse it into combatant-command-wide intelligence of the insurgency. Operational-level intelligence adds information about national and international politics and their effects on the operational environment.

3-165. Analysis of enemy actions and comprehensive insurgency analysis are done at battalion level and above. These processes build on IPB and use the tools discussed in appendix B. Analysis of enemy actions, commonly called current operations, focuses on what the enemy is doing now. Comprehensive insurgency analysis focuses on the people in the AO. It develops information about relationships among them and the ideas and beliefs driving their actions. Comprehensive insurgency analysis brings together all other forms of analysis.

CURRENT OPERATIONS

3-166. Current operations intelligence supports a commander's understanding of what insurgents are currently doing. The basic tasks of analysts working in current operations are to—

- Analyze past and current enemy actions (event analysis and pattern analysis) to look for changes in the insurgents' approach or tactics.
- Track the effects of friendly operations on the populace and insurgents.
- Provide intelligence support to ongoing operations.
- Disseminate immediate threat warnings to appropriate consumers.

3-167. Intelligence for current operations comes from a variety of sources, but operations reports are particularly important. This is because current enemy activities are more often reported by patrols, units conducting raids, or observation posts than they are by dedicated intelligence collectors. OSINT is important for tracking IO effects. Current operations analysis depends on the insurgent actions database for determining changes in insurgent tactics and techniques.

COMPREHENSIVE INSURGENCY ANALYSIS

3-168. Accurate and thorough intelligence on insurgent organizations, leadership, financial support networks, and the operational environment contribute to more effective friendly operations. Comprehensive insurgency analysis integrates a range of analytic tools to develop this intelligence. (These tools include social network analysis and socio-cultural factors analysis.) Comprehensive insurgency analysis provides information upon which commanders and staffs base their understanding of the following:

٣-١٦١ لقواعد البيانات أهمية كبيرة جداً في تحليل أنشطة وشخصيات المتمردين. وعلى الأقل ينبغي أن توجد قواعد بيانات قتالية مشتركة ويمكن البحث فيها عن أفعال وشخصيات المتمردين، بالإضافة إلى وجود قاعدة بيانات أخرى عن جميع التقارير الإستخباراتية. وينبغي أن يتمكن المحللون في مسرح العمليات وخارجه من الوصول إلى هذه القواعد. كما يجب أن تشمل الصورة العملياتية العامة تقارير من جميع الوحدات والمنظمات المشتركة في هذا الجهد.

٣-١٦٢ لأن جميع المراتب تقوم بجمع وإستخدام الإستخبارات، فإن جميع الأركان يكونون منخرطين بشكل مكثف في عملية التحليل. والوحدات هي منتجة للإستخبارات ومستهلكة لها في الوقت نفسه.وهذا الموقف يعتبر طبيعياً في مستوى اللواء فما فوق،ومع ذلك فإن أركان الكتائب عادة ما يفتقدون الأشخاص الذين يقومون بجمع تقارير الدوريات وتحليل المعلومات الواردة من مصادر متعددة وإنتاج منتجات إستخبارية نهائية ونشر هذه المنتجات على المستهلكين المناسبين. وفي العديد من الحالات قد لا تكون أقسام الاستخبارات على مستوى اللواء كافية هي الأخرى لبيئة مكافحة التمرد.

٣-١٦٣ قد تستلزم متطلبات مكافحة التمرد دفع المحللين إلى هيئة أركان الكتيبة واللواء لمنح هذين النسقين الدعم التحليلي المطلوب.كما توجد كذلك حالات أخرى يمكن أن يُفيد فيها المحللون على مستوى السرية. ونقصد بذلك حالة اضطرار إحدى سرايا المناورة إلى جمع كميات كبيرة من المعلومات عن السكان المحليين وعن المتمردين. وفي هذه الحالة بإمكان المحلل أن يساعد في جمع هذه المعلومات ومعالجتها وتطوير صورة عملياتية لمنطقة العمليات. ويساعد دفع المحللين إلى مستوى اللواء فما دون على وضع المحللين بالقرب من الجامعين وتحسين الصورة العملياتية العامة ويساعد أركان حرب الأنساق الأعلى في المستوى على تلقي إجابات على عمليات الإستطلاع التي يقومون بها بالقوة RIFs. وقد يحتاج القادة إلى أن يتميزوا بروح الإبداع في تطوير القدرات التحليلية داخل وحداتهم. وبالرغم من كون ذلك أمر غير مثالي، فإن القادة يمتلكون أفراداً غير إستخباراتيين يعملون مع قطاع الإستخبارات.

٣-١٦٤ إن التحليل عند مستوى اللواء فما دون هو الأساس للإستخبارات على المستوى التعبوي. ويرجع ذلك للتدفق التصاعدي للإستخبارات في مكافحة التمرد. وتقوم الكتائب والألوية بتطوير إستخبارات لمناطق عملياتها، بينما تقوم الأنساق الأعلى في المستوى بدمج هذه الإستخبارات معا إلى إستخبارات على نطاق القيادات المقاتلة عن التمرد. والاستخبارات على المستوى التعبوي تضيف معلومات عن السياسات الوطنية والدولية وتأثيرها على بيئة العمليات.

٣-١٦٥ إن تحليل أفعال العدو والتحليل الشامل للتمرد يتمان عند مستوى الكتيبة فما فوق. وهذه العمليات تبني على التجهيز الإستخباراتي لميدان المعركة وتستخدم الأدوات التي نوقشت في الملحق ب.ويركز تحليل أفعال العدو- والذي يطلق عليها عموماً اسم العمليات الجارية- على ما يفعله العدو في الوقت الحالي. ويركز التحليل الشامل للتمرد على الأهالي في منطقة العمليات. إذ يقوم بتطوير معلومات عن العلاقات الكائنة فيما بينهم والأفكار والمعتقدات التي توجه أفعالهم. ويجمع التحليل الشامل للتمرد جميع الصور الأخرى للتحليل معاً.

العمليات الجارية

٣-١٦٦ إن إستخبارات العمليات الجارية تدعم فهم القائد لما يفعله المتمردون في الوقت الحالي. وتشمل المهمة الأساس للمحللين القائمين بتحليل العمليات الجارية:

- تحليل أفعال العدو في الماضي والحاضر (أي تحليل الحدث وتحليل النموذج) للبحث عن أية تغيرات تكون قد طرأت على أساليب المتمردين أو تكتيكاتهم.
- تتبع آثار العمليات الصديقة على سكان المنطقة وعلى المتمردين.
- توفير دعم إستخباراتي للعمليات المستمرة.
- نشر الإنذارات عن الأخطار المحدقة إلى المستهلكين المناسبين.

٣-١٦٧ تأتي إستخبارات العمليات الجارية من مصادر متنوعة، لكن لتقارير العمليات أهمية خاصة في هذا السياق. ويرجع ذلك إلى أن نشاطات العدو الحالية غالباً ما يتم الإبلاغ عنها بواسطة الدوريات والوحدات القائمة بالإغارة أو نقاط المراقبة، بدرجة أكبر من ورودها من جامعي الإستخبارات المتخصصين. وللإستخبارات مفتوحة المصدر أهمية كبيرة في تتبع آثار عمليات المعلومات. ويعتمد تحليل العمليات الجارية على قاعدة بيانات أفعال المتمردين في تحديد التغيرات التي تطرأ على تكتيكات وتقنيات هؤلاء المتمردين.

التحليل الشامل للتمرد

٣-١٦٨ إن الاستخبارات الدقيقة والشاملة عن المنظمات المتمردة وقيادات التمرد وشبكات الدعم المالي له، وعن بيئة العمليات تسهم في القيام بعمليات أكثر أماناً. ويكامل التحليل الشامل للتمرد بين مدى من الأدوات التحليلية لتطوير هذه الإستخبارات.(وتشمل هذه الأدوات تحليل الشبكات الإجتماعية وتحليل العوامل الثقافية والإجتماعية). كما يوفر التحليل الشامل للتمرد معلومات يبني عليها القادة وهيئة الأركان فهمهم لما يلي:

- Insurgent organization.
- Insurgent leadership.
- Key nodes in the insurgent organization.
- Insurgents' approach, capabilities, and motivations.
- Insurgents' support base.
- Insurgent links to the community.

Effectively developing and integrating information from a range of intelligence and operations sources provides the detailed knowledge and insights required to exploit insurgents' vulnerabilities and mitigate their strengths. Table 3-9 lists key tasks associated with comprehensive insurgency analysis.

Table 3-9. Comprehensive insurgency analysis tasks

- Identify insurgent strategic, operational, and tactical goals, objectives, and imperatives.
- Identify motivations, fears, concerns, and perceptions that shape the actions of insurgents and their supporters.
- Identify grievances, fears, and concerns that the insurgents exploit.
- Determine how culture, interests, and history inform insurgent and host-nation decision making.
- Understand links among political, religious, tribal, criminal, and other social networks.
- Determine how social networks, key leaders, and groups interact with insurgent networks.
- Determine the structure and function of insurgent organizations.
- Identify key insurgent activities and leaders.
- Understand popular and insurgent perceptions of the host-nation, insurgency, and counterinsurgents —and how these affect the insurgency.

3-169. Developing knowledge and using network analytic tools requires an unusually large investment of time compared to conventional analytic problem-solving methods. Comprehensive insurgency analysis may not provide immediate usable intelligence. Analysts may have to spend weeks or months analyzing numerous all-source intelligence reports before providing an accurate picture of insurgent groups, leaders and activities. It is essential that commanders designate a group of analysts to perform comprehensive insurgency analysis. This team must be insulated from the short-term demands of current operations and day-to-day intelligence demands. These analysts focus on long-term intelligence development. It is ultimately the commander's responsibility to ensure that comprehensive and basic insurgent network analysis still occurs despite high-profile demands and time sensitive requirements.

3-170. Comprehensive insurgency analysis examines interactions among individuals, groups, and beliefs within the operational environment's historic and cultural context. One of the more important products of this analysis is an understanding of how local people think. This knowledge allows predictive analysis of enemy actions. It also contributes to the ability to develop effective IO and civil-military operations.

REACHBACK

3-171. *Reachback* refers to the process of obtaining products, services, and applications, or forces, or equipment, or material from organizations that are not forward deployed (JP 1-02). Deployed or deploying units should use reach capabilities to "outsource" time-intensive aspects of analysis. Reachback is particularly useful when deployments occur with little warning and when organizations used for reach have a great deal of expertise available on a given subject. Analysts may receive reach assistance from higher echelons or external sources. Most organizations affiliated with DOD regard assisting field commanders as one of their primary missions.

ANALYTIC CONTINUITY

3-172. The complexity and difficulty of analyzing an insurgency means it often takes analysts months to understand the operational environment and the insurgency. The most productive analysts and action offi-

- المنظمات المتمردة
- قيادات التمرد
- العقد الرئيسية في منظمة التمرد
- أساليب المتمردين وقدراتهم ودوافعهم
- قاعدة دعم المتمردين
- صلات المتمردين بالمجتمع

والتطوير والتكامل الفعالين بين مدى معين من الإستخبارات ومصادر العمليات يوفر المعرفة المفصلة والبصيرة المطلوبة لإستغلال نقاط ضعف المتمردين وإضعاف قواهم. ويسرد جدول ٣-٩ المهام الرئيسة المرتبطة بالتحليل الشامل للتمرد.

جدول ٣-٩ : مهام التحليل الشامل للتمرد

- حددْ الأهداف والغايات والمباديء الإستراتيجية والعملية والتكتيكية للمتمردين.
- حددْ الدوافع والمخاوف والإهتمامات والتصورات التي تشكِّل أفعال المتمردين ومن يدعمونهم.
- حددْ الضغائن والمخاوف والإهتمامات التي يستغلها المتمردون.
- حددْ كيف يؤثر التراث والمصالح والتاريخ على صنع القرار لدى المتمردين ولدى الدولة المضيفة.
- إفهمْ الصلات القائمة بين الشبكات السياسية والدينية والعشائرية والإجرامية وغيرها من الشبكات الإجتماعية.
- حددْ كيف تتفاعل الشبكات الإجتماعية والقادة البارزين والمجموعات البارزة مع شبكات المتمردين.
- حددْ بنيان وطريقة عمل المنظمات المتمردة.
- حددْ النشاطات الرئيسة التي يقوم بها المتمردون وهويات القادة الأبرز لديهم.
- إفهمْ تصورات الأهالي والمتمردين عن الدولة المضيفة وعن التمرد وعن مكافحي التمرد، وافهمْ كيف تؤثر كل هذه على حركة التمرد.

٣-١٦٩ إن تطوير المعرفة وإستخدام أدوات التحليل الشبكية يتطلب في العادة إستثماراً ضخماً للوقت، مقارنة بطرق التحليل التقليدية لحل المشاكل. فقد لا يوفر التحليل الشامل للتمرد إستخبارات يمكن إستخدامها بشكل فوري. وقد يتحتم على المحللين قضاء عدة أسابيع أو شهور في تحليل التقارير العديدة لإستخبارات جميع المصادر، قبل أن يتمكنوا من توفير صورة دقيقة عن مجموعات التمرد وقادته وأنشطته. لذا فمن الأهمية بمكان أن يقوم القادة بتعيين مجموعة من المحللين للقيام بتحليل شامل للتمرد. ويتحتم عزل هذا الفريق من المحللين عن المطالب قصيرة المدى للعمليات الجارية ومطالب الإستخبارات اليومية. ويركز هؤلاء المحللون على تطوير إستخبارات على المدى الطويل. وفي نهاية المطاف فمسؤولية القائد أن يضمن إستمرار التحليل الشامل والأساسي لشبكات التمرد، رغم المطالب الملحة والمتطلبات الحساسة للوقت.

٣-١٧٠ يقوم التحليل الشامل للتمرد بفحص التفاعلات الحاصلة فيما بين الأفراد والمجموعات والمعتقدات داخل السياق الإستنباطي والتراثي لبيئة العمليات. ومن المنتجات الأكثر أهمية لهذا التحليل فهم الطريقة التي يفكر بها السكان المحليون. وهذه المعرفة تجعل من الممكن القيام بتحليل تنبؤي لأفعال العدو. كما تسهم في القدرة على تطوير عمليات معلوماتية فعالة وعمليات مدنية عسكرية.

الإستعواض من الخلف

٣-١٧١ يشير مصطلح الإستعواض من الخلف إلى عملية الحصول على المنتجات والخدمات والتطبيقات أو القوات أو المعدات أو المواد من منظمات لم يتم نشرها في مواقع متقدمة (JP 1-02). وينبغي أن تستخدم الوحدات المنتشرة أو الناشرة قدرات الإستعواض "لتعويض إستنفاد المصادر" بسبب الجوانب المهلكة للوقت من التحليل. ويفيد الإستعواض من الخلف بالأخص عندما يتم الإنتشار دون إنذار كاف وعندما تكون المنظمات المستخدمة للإستعواض لديها قدر كبير من الخبرة العملية في مجال بعينه. وقد يتلقى التحليل دعماً إستعواضياً من أنساق أعلى في المستوى أو من مصادر خارجية. ومعظم المنظمات المرتبطة بوزارة الدفاع تنظر إلى معاونة القادة الميدانيين بإعتبارها واحدة من مهامها الرئيسية.

تواصل التحليل

٣-١٧٢ إن تعقد وصعوبة تحليل أي حركة تمرد إنما يعنيان أن المحللين سيستغرقون شهوراً لفهم بيئة العمليات وفهم التمرد. وعموماً يكون لدى المحللين وضباط التنفيذ الأغزر إنتاجاً أكثر من عام كامل يركزون خلاله على جانب بعينه من جوانب

cers generally have more than a year focused on an aspect of the insurgency problem; therefore, commanders should try to maintain continuity among their analysts. Intelligence and other staff sections should track operations from their home station and immerse themselves in related intelligence before deploying. This flattens the learning curve of units rotating in to an AO and increases their effectiveness during the deployment.

3-173. Part of unit transition should include exchange of relevant databases and knowledge of the AO. Effective intelligence handover saves time and effort for an incoming unit and ensures consistency of approach.

SECTION VI – INTELLIGENCE COLLABORATION

3-174. Effective intelligence collaboration organizes the collection and analysis actions of various units and organizations into a coherent, mutually supportive intelligence effort. Collaboration and synchronization of the effort between lower and higher echelon units and organizations reduces the likelihood of gaps in the intelligence effort. Some of the important operational- and strategic-level analytic support is called "tactical overwatch." The intelligence portion of the common operational picture and other supporting intelligence for COIN operations is complex. Insurgencies do not normally lend themselves to generalizations like "if this leader is removed, the insurgency is over" or "this group drives the movement." It is important not to oversimplify an insurgency. However, analysts and commanders still require a commonly understood means of defining and describing the enemy. One such means is using the following categories to track and report the insurgency:

- Region.
- Insurgent organization.
- Key personalities.
- Insurgent goals and motivations.

The mutual support that various intelligence units and organizations provide across all echelons facilitates timely and relevant intelligence.

3-175. Insurgencies are often localized; however, most have national or international aspects to them. This characteristic complicates intelligence collaboration between adjacent units and among various echelons. For instance, if numerous insurgent groups operate in one country, adjacent battalions within the country may face very different threats. Higher echelon analysts must then understand multiple insurgent organizations and determine the links, if any, among them. Usually, battalions focus on the population and insurgents in their AO. Higher echelon analysts determine links and interactions among the populace and insurgents across unit boundaries. Combatant-command-level analysts determine the major linkages within the area of responsibility and internationally. Based on these requirements, a common database based on intelligence reporting is a prerequisite for effective intelligence fusion.

3-176. Also complicating collaboration is the fact that COIN operations involve many government agencies and foreign security forces. Analysts must establish good working relationships with various agencies and elements to ensure they can fuse intelligence.

INTELLIGENCE CELLS AND WORKING GROUPS

3-177. Intelligence community assets operating in an AO work in or coordinate with the intelligence cell in one of the unit's command posts. They are under the staff supervision of the unit intelligence officer. Table 3-10 (page 3-34) lists examples of intelligence community assets that may operate in a division AO.

3-178. As necessary, intelligence officers form working groups or boards to synchronize collection, analysis, and targeting efforts. Cells and working groups conduct regular meetings to accomplish the following:

- Establish and maintain shared situational awareness.
- Share collection priorities.
- Deconflict activities and operations.

التمرد، ولهذا يجب على القادة أن يحاولوا المحافظة على روح الإستمرارية فيما بين محليلهم. وعلى أقسام الإستخبارات وغيرها من أقسام الأركان الأخرى تتبع العمليات من محطاتهم الأصلية وغمر أنفسهم في إستخبارات ذات صلة قبل نشر قواتهم. وهذا سيسوي منحنى تعلم الوحدات التي تعمل بشكل دوار في إحدى مناطق العمليات ويزيد من فعاليتها أثناء الإنتشـار.

٣-١٧٣ ينبغي أن يشتمل جزء من إنتقال الوحدة على تبادل لقواعد البيانات والمعارف ذات الصلة والخاصة بمنطقة العمليات. والتسليم والتسلم الفعالين للإستخبارات يوفران الوقت والجهد للوحدة الوافدة ويضمنان تماسك المقاربة.

القسم السادس التعاون الإستخباراتي

٣-١٧٤ إن التعاون الإستخباراتي الفعال ينظم أفعال الجمع والتحليل التي تقوم بها العديد من الوحدات والمنظمات في جهد استخباراتي متماسك ويتسم بدعم متبادل لمختلف الأطراف. وتنسيق ومزامنة الجهود فيما بين وحدات الأنساق العليا والدنيا والمنظمات يقلل من إحتمالات وجود ثغرات في الجهد الإستخباراتي. ويطلق على قسم من الدعم التحليلي على المستويين التعبوي والإستراتيجي "المتابعة التكتيكية العليا". والقسم الإستخباراتي من الصورة العملياتية العامة وغيرها من الإستخبارات الداعمة لعمليات مكافحة التمرد قسم معقد، فحركات التمرد لا تميل في المعتاد للخضوع لتعميمات من نوعية "إذا تم التخلص من هذا الزعيم،سينتهي التمرد"، أو "هذه المجموعة هي التي تقود الحركة". ومن المهم عدم المبالغة في تبسيط أي حركة تمرد. ومع ذلك فإن المحللين والقادة يحتاجون، رغم ذلك، إلى وسائل يفهمها كلاهما لتعريف العدو ووصفه .ومن هذه الوسائل التصنيفات التالية في تتبع التمرد والإبلاغ عنه:

- المنطقة
- المنظمة المتمردة
- أبرز الشخصيات فيها
- أهداف المتمردين ودوافعهم

والدعم المتبادل التي تقوم العديد من وحدات الإستخبارات والمنظمات بتوفيره عبر جميع الأنساق يجعل من الممكن القيام بالإستخبارات في وقتها وذات صلة.

٣-١٧٥ غالباً ما تتسم حركات التمرد بطابع محلي، ومع ذلك فلمعظمها جوانب وطنية أو دولية. وهذه السمة تزيد من تعقد التنسيق الإستخباراتي فيما بين الوحدات المتجاورة وبين الأنساق المختلفة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت هناك العديد من المجموعات المتمردة الفاعلة في الدولة، فإن الكتائب المتجاورة داخل الدولة قد تواجه تهديدات تختلف فيما بينها إختلافاً شـديداً. ولـذا يتحتم على مخططي الأنساق الأعلى في المستوى فهم المنظمات المتمردة المتعددة وتحديـد الصلات القائمة فيما بينها إن وجدت. وفي العادة تركز الكتائب على الأهالي وعلى المتمردين الموجودين داخل مناطق عملياتهم. ويقوم محللي الأنساق الأعلى في المستوى بتحديد الصلات والتفاعلات فيما بين الأهالي وبين المتمردين عبر حدود الوحدات. أما المحللين على مستوى القيادات المقاتلة، فيقومون بتحديد الصلات الرئيسية الموجودة داخل منطقة مسؤوليتهم وعلى نطاق دولي، وبناءً على هذه المتطلبات، تعتبر قاعدة البيانات المشتركة المبنية على التقارير الإستخباراتية من الشروط الأساسية للدمج الفعال فيما بين الإستخبارات المختلفة.

٣-١٧٦ كذلك مما يزيد من تعقد التنسيق حقيقة أن عمليات مكافحة التمرد تشتمل على العديد من الوكالات الحكومية وقوات الأمن الأجنبية. ويتحتم على المحللين تأسيس علاقات عمل جيدة مع مختلف الوكالات والعناصر لضمان تمكنهم من دمج الإستخبارات معاً.

الخلايا الإستخباراتية ومجموعات العمل

٣-١٧٧ إن المجتمع الإستخباراتي يدعم العمل ضمن منطقة عمليات معينة أو التنسيق مع الخلية الإستخباراتية الموجودة في إحدى نقاط قيـادة الوحـدة. وتكون هذه النقاط تحت إشراف ضابط ركن إستخبارات الوحدة. والجدول ٣-١٠ (صفحة ٣-٣٤) يسرد أمثلة لمكونات المجتمع الإستخباراتي التي يمكن أن تعمل في قسم معين من منطقة العمليات.

٣-١٧٨ يقوم ضباط الإستخبارات عند الضـرورة بتكوين مجموعات عمل أو مجالس لمزامنة جهود الجمع والتحليل والإستهداف. وتقوم الخلايا ومجموعات العمل بإجراء اللقاءات المنتظمة لإنجاز ما يلي:

- تأسيس وإدامـة فهم مشـترك للموقف.
- المشاركة في أولويـات المجمـوعة.
- حل تضارب النشـاطات والعمليات.

- Discuss target development.
- Share results of operations.

These meetings build mutual trust and understanding of each member's mission, capabilities, and limitations. Meetings should be coordinated with meetings of other staff cells, working groups, and boards (for example, the targeting board) as part of the command post's battle rhythm.

3-179. An effective intelligence cell enhances the commander's knowledge of the enemy, local populace, and friendly forces and agencies operating in the unit's AO. Incorporating HN representatives (for example, intelligence services, military forces, and local government officials) and multinational partners into the intelligence cell should also be considered to foster teamwork, gain insight into the local society, and prepare the host nation to assume the COIN mission when multinational forces depart.

Table 3-10. Possible intelligence community assets in a division area of operations

• Defense Intelligence Agency ▪ Defense human intelligence case officers ▪ Reports officers ▪ Document exploitation teams • Central Intelligence Agency ▪ Chief of base ▪ Case officers ▪ Reports officers • National intelligence support team (from the U.S. Army Intelligence and Security Command —INSCOM) • National Geospatial-Intelligence Agency • Department of the Treasury analytic support teams	• U.S. Special Operations Command ▪ Special forces operational detachment-alpha teams ▪ Special mission units ▪ Civil affairs teams ▪ Psychological operations teams • Immigration and Customs Enforcement/ Department of Homeland Security agents • Air Force Office of Special Investigations special agents • Federal Bureau of Investigation agents • Department of State political advisor • National Security Agency

Protecting Sources

3-180. Protecting sources is another important consideration when sharing intelligence. Organizations may sometimes choose not to share information because acting on intelligence can compromise its sources. Using the targeting process to synchronize targeting decisions is usually a good way to protect sources. (See paragraphs 5-100 through 5-112.)

HOST-NATION INTEGRATION

3-181. COIN operations require U.S. personnel to work closely with the host nation. Sharing intelligence with HN security forces and government personnel is an important and effective means of supporting their COIN efforts. However, HN intelligence services may not be well developed and their personnel may not be well trained. Thus, HN intelligence should be considered useful but definitely not the only intelligence available. Usually, HN services are not the most important intelligence source. It is essential for U.S. personnel to evaluate HN intelligence capabilities and offer training as required.

3-182. In addition, infiltration of HN security forces by insurgents or foreign intelligence services can create drawbacks to intelligence sharing. Insurgents may learn what is known about them, gain insight into COIN intelligence sources and capabilities, and get early warning of targeting efforts.

3-183. When sharing intelligence with the host nation, it is important to understand the level of infiltration by insurgents or foreign intelligence services. Insofar as possible, intelligence should be tailored so required intelligence still gets to HN consumers but does not give away information about sources and capabilities. In addition, care is needed when providing targeting information; it should be done such that

- مناقشـة تطور الهدف
- المشاركة في نتائج العمليات.

وهذه اللقاءات تبني الثقة والفهم المتبادلين فيما يتعلق بمهمة كل عضو وقدراته وحدود إمكانياته. ويجب تنسيق هذه اللقاءات مع لقاءات الخلايا ومجموعات العمل والمجالس الأخرى التابعة لهيئة الأركان (مثل مجلس الإستهداف) باعتبارها جزءً من الإيقاع القتالي لنقطة القيادة.

٣-١٧٩ إن الخلية الإستخباراتية الفعالة تعزز معرفة القائد بالعدو وبأهالي المنطقة وبالقوات الصديقة والوكالات الصديقة العاملة في منطقة عمليات الوحدة. وإدراج ممثلي الدولة المضيفة (مثل أجهزتها الإستخباراتية أو قواتها العسكرية وموظفي الحكومة المحلية) والشركاء متعددي الجنسية في الخلية الإستخباراتية يجب أن يتم كذلك وضعه في الإعتبار لتشجيع العمل بروح الفريق وزيادة درجة التبصر بأحوال المجتمع المحلي وتجهيز الدولة المضيفة لتولي مسؤولية مكافحة التمرد عند رحيل القوات متعددة الجنسية.

جدول ٣-١٠ المكونات المحتملة للمجتمع الإستخباراتي في إحدى مناطق العمليات

• وكالة الإستخبارات العسكرية • ضباط حالات الإستخبارات البشرية • ضباط الإبلاغ • فرق إستغلال المستندات • وكالة الإستخبارات المركزية • رئيس القاعدة • ضباط الحالات • ضباط التقارير • فريق دعم الإستخبارات الوطنية (من إستخبارات الجيش الأمريكي والقيادة الأمنية) • وكالة الإستخبارات الوطنية الأرضية الفضائية • فرق الدعم التحليلي التابعة لوزارة المالية	• القيادة الامريكية للعمليات الخاصة • الفصيل التعبوي للقوات الخاصة-فرَق ألفا • وحدات المهام الخاصة • فرَق الشؤون المدنية • فرق العمليات النفسية • مصلحة الهجرة والجمارك/قسم عملاء الأمن الوطني • عملاء مكتب التحقيقات الفيدرالية • قسم المستشار السياسي للدولة • وكالة الأمن القومي

حماية المصادر

٣-١٨٠ إن حماية المصادر هي إعتبار آخر من الإعتبارات المهمة التي يجب مراعاتها عند مشاركة الإستخبارات. فقد تختار المنظمات في بعض الأحيان ألا تتشارك في المعلومات لأن العمل على الإستخبارات قد يهدد مصادر معلوماتها. وبإستخدام عملية الإستهداف لمزامنة قرارات الإستهداف عادة ما يكون وسيلة جيدة لحماية المصادر.(انظر الفقرات ٥-١٠٠ إلى ٥-١١٢).

إحتضان الدولة المضيفة

٣-١٨١ تتطلب عمليات مكافحة التمرد من أفراد الولايات المتحدة العمل عن كثب مع الدولة المضيفة. ومشاركة الإستخبارات مع قوات أمن الدولة المضيفة وموظفي حكومتها وسيلة مهمة وفعالة لدعم جهودها في مكافحة التمرد. ومع ذلك فقد لا تكون إستخبارات الدولة المضيفة متطورة بشكل جيد وقد لا يكون أفرادها مدربون بشكل جيد. وهكذا يجب إعتبار إستخبارات الدولة المضيفة مفيدة، ولكن يجب بلا ريب عدم إعتبارها هي الإستخبارات الوحيدة المتاحة. وفي العادة لا تكون إستخبارات الدولة المضيفة هي المصدر الإستخباراتي الأهم. ومن هنا فمن الضروري بالنسبة لأفراد الولايات المتحدة أن يقوموا بتقييم القدرات الإستخباراتية للدولة المضيفة وتوفير التدريب اللازم لها، كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

٣-١٨٢ بالإضافة إلى ذلك فإن إختراق قوات أمن الدولة المضيفة من جانب المتمردين أو أجهزة الإستخبارات الأجنبية قد يسبب إنتكاسات لعملية مشاركة الإستخبارات. فقد يعرف المتمردون ما تم جمعه عنهم من معلومات، وقد يكتشفون مصادر وقدرات إستخبارات مكافحة التمرد ويعلمون مسبقاً بالجهود الرامية لإستهدافهم.

٣-١٨٣ عند مشاركة الإستخبارات مع الدولة المضيفة، فمن المهم فهم مستوى إختراق المتمردين أو أجهزة الإستخبارات الأجنبية لها. وكلما كان ذلك ممكناً يجب تجهيز الإستخبارات حسب الحاجة، وبحيث تصل هذه الإستخبارات بالفعل إلى مستهلكي الدولة المضيفة لكن دون الكشف عن أية معلومات عن المصادر والقدرات. وبالإضافة إلى ذلك، يلزم أخذ الحيطة

insurgents do not receive early warning of an upcoming operation. As trust develops between HN and U.S. personnel, the amount of intelligence shared should grow. This will make the COIN effort more effective.

SECTION VII – SUMMARY

3-184. What makes intelligence analysis for COIN so distinct and so challenging is the amount of socio-cultural information that must be gathered and understood. However, truly grasping the operational environment requires commanders and staffs to devote at least as much effort to understanding the people they support as they do to understanding the enemy. All this information is essential to get at the root causes of the insurgency and to determine the best ways to combat it. Identifying the real problem and developing solutions is the essence of operational design, which is discussed in the next chapter.

والحذر عند توفير معلومات الإستهداف، إذ يجب أن يتم ذلك بحيث لا يتلقى المتمردون إنذاراً مبكراً بأية عملية وشيكة. ومع تنامي الثقة بين أفراد الدولة المضيفة وأفراد الولايات المتحدة، يجب أن يزيد حجم الإستخبارات التي يتم مشاركتها. وسوف يجعل ذلك جهد مكافحة التمرد أكثر فعالية.

القسم السابع- الملخص

٣-١٨٤ إن ما يجعل التحليل الإستخباراتي لعمليات مكافحة التمرد بهذا القدر من التميُّز والخطورة إنما هو حجم المعلومات الإجتماعية التراثيـة التي يلزم جمعها وفهمها. ومع ذلك فإن إدراك بيئة العمليات على نحو حقيقي إنما يتطلب من القادة وهيئـة الأركان أن يكرسوا قدراً من الجهد لفهم الأشخاص الذين يدعمونهم، يكون مساوياً على الأقل لنفس الجهد المبذول لفهم طبيعة العدو. وكل هذه المعلومات ضرورية للتوصل إلى الأسباب الجوهرية للتمرد ولتحديد أفضل السبل لمكافحته، وتحديد المشكلة الحقيقية وتطوير حلول لها هو جوهر التصميم التعبوي الذي سنتناوله في الفصل التالي.

This page intentionally left blank.

تركت هذه الصفحة فارغة عن عمد.

Chapter 4

Designing Counterinsurgency Campaigns and Operations

The first, the supreme, the most far-reaching act of judgment that the statesman and commander have to make is to establish…the kind of war on which they are embarking; neither mistaking it for, nor trying to turn it into, something that is alien to its nature. This is the first of all strategic questions and the most comprehensive.

Carl von Clausewitz, *On War*

This chapter describes considerations for designing counterinsurgency campaigns and operations. For Army forces, this chapter applies aspects of command and control doctrine and planning doctrine to counterinsurgency campaign planning. While campaign design is most often associated with a joint force command, all commanders and staffs need to understand it.

THE IMPORTANCE OF CAMPAIGN DESIGN

4-1. In chapter 1, insurgency is described as an organized, protracted politico-military struggle designed to weaken government control and legitimacy while increasing insurgent control. Ultimately, the long-term objective for both sides in that struggle remains acceptance by the people of the state or region of the legitimacy of one side's claim to political power. The reason an insurgency forms to challenge the existing order is different in each case. The complexity of insurgency presents problems that have incomplete, contradictory, and changing requirements. The solutions to these intensely challenging and complex problems are often difficult to recognize as such because of complex interdependencies. While attempting to solve an intensely complex problem, the solution of one of its aspects may reveal or create another, even more complex, problem. The purpose of design is to achieve a greater understanding, a proposed solution based on that understanding, and a means to learn and adapt. For a U.S. military commander directed to counter an insurgency, knowing why an insurgent movement has gained support and the purpose of American involvement is essential in designing a counterinsurgency (COIN) campaign. Failure to understand both factors can have disastrous consequences, as illustrated by Napoleon's experience in Spain.

Campaign Assessment and Reassessment

During Napoleon's occupation of Spain in 1808, it seems little thought was given to the potential challenges of subduing the Spanish populace. Conditioned by the decisive victories at Austerlitz and Jena, Napoleon believed the conquest of Spain would be little more than a "military promenade." Napoleon's campaign included a rapid conventional military victory but ignored the immediate requirement to provide a stable environment for the populace.

The French failed to analyze the Spanish people, their history, culture, motivations, and potential to support or hinder the achievement of French political objectives. The Spanish people were accustomed to hardship, suspicious of foreigners and constantly involved in skirmishes with security forces. Napoleon's cultural miscalculation resulted in a protracted occupation struggle that lasted nearly six years and ultimately required approximately three-fifths of the Empire's total armed strength, almost four times the force of 80,000 Napoleon originally designated.

الفصل الرابع

تصميم حملات وعمليات مقاومة التمرد

إن أول وأسمى فعل من أفعال الحكم وأبعدها منالاً والتي على رجل الدولة أو القائد القيامَ بها، هي أن يُنشيء نوعاً من الحرب يخوضها دون أن يخالها خطأً أو يحاول تحويلها إلى شيءٍ غريب عن طبيعتها. وهذه هي أولُ كل الأسئلة الإستراتيجية وأكثرها شمولاً.

كارل فون كلاوسفيتز، في الحرب

يصف هذا الفصل الإعتبارات الخاصة بتصميم حملات وعمليات مكافحةَ التمرّد. يطبِّق هذا الفصل بالنسبة لقوات الجيش، وجهات نظر عقيدة القيادة والسيطرة وعقيدة التخطيط على التخطيطَ لحملاتَ مكافحة التمرد. ومع أن تصميم الحملاتَ عموماً يرتبط غالباً بقيادة القوات المشتركة، فإن جميع القادة وهيئات الأركان بحاجةٍ لفَهمَهَ.

أهمية تصميم الحملات:

٤-١ في الفصل الأول وُصَفَ التمرد بأنه صراع سياسي-عسكري منظم ومتواصل يهدف إلى إضعاف سيطرة وشرعية الحكومة بينما يُزيدُ مَنْ سَيطرة المتمرّدين في الوقتَ نفسه. أخيراً يبقى الهدف النهائي لكلا طَرَفَيْ الصِّراع هو الفوز بقبول مواطني الدولة أو سكان المنطقة لشرعية إدعاء أحد الطرفين بحقه في إمتلاك القوة السياسية. وفي كل حالة يختلف السبب الذي يجعل التمرد يشكل تحدياً للنظام القائم. وتعكس الطبيعة المعقدة للتمرد مشاكل لها متطلبات ناقصة ومتناقضة ومتغيرة. وغالباً ما يكون من الصعب التعرف على حلول هذه المشاكل شديدة التعقيد والتي تمثل تحدياً خطيراً، وذلك بسبب تعقد وتشابك جوانب الصراع. فأثناء محاولة حل إحدى المشاكل الشديدة التعقيد، قد يكشف حلٌ لأحدَ جوانبها أو تُخلق مشكلةٌ أخرى، ربما تكونُ أكثر تعقيداً. فالهدف من تصميم الحملاتَ إذاً هو الوصول إلى فهم أكبر، ثمَ إلى حُلول مُقترحه بناءً على هذا الفهمَ وإلى وسيلةٍ للتعلمَ والتكيفَ. فكل قائدٍ عسكري أمريكي يتلقى الأمر بمكافحة إحدى حالات التمرد، تكون معرفة السبب وراء الدَعم الذي تحظى به الحركة المتمردة والغرض من التدخُل الأمريكي يُعَدُ أمراً جوهرياً في تصميم أي حملة من حملات مقاومة التمرّد. وهكذا فإن الإخفاق في فهم كلا العاملين يمكن أن تكون له عواقب مأساوية، وذلك كما يتضح من تجربة نابليون في إسبانيا.

تقييم وإعادة تقييم الحملة

أثناء غزو نابليون لإسبانيا عام ١٨٠٨، لم تُؤخَذ بنظَرَ الإعتبارَ التحديات المحتملة التي يَفرَضُها إخضاع عامةَ الشعب الإسباني. فنابليون،الذي أسكرته إنتصاراته الحاسمة في أوسترليتز و ييـنا، قد تخيَّل أن غزو إسبانيا لن يكون أكثر من مُجردَ "نزهة عسكرية". وقد حقق نابليون في حملتَهَ على إسبانيا نصراً سريعاً تقليدياً، ولكنه تجاهل ضرورة توفير بيئة مستقرة للشعب الإسباني سريعاً. كما أخفق الفرنسيون في تحليلَ طبيعة الشعب الإسباني وتاريخه وتراثـه ودوافعه وإمكانية دَعْمه أو إعاقته لإنجازَ الأهدافَ السياسيةَ الفرنسيةَ. وقد كان الشعب الإسباني شعباً إعتادَ الصعاب يرتابُ في كل أجنبي ولا يكف عن مناوشةَ قوات الأمن. وهكذا فقد أدت حسابات نابليون الخاطئة على الصعيد التقاليد والعرف إلى نشوء مقاومة مستمرة للاحتلال دامت ما يناهز الست السنوات واحتاجت في نهاية المطاف إلى جهود ثلاثة أخماس القوات المسلحة للإمبراطورية الفرنسية، وهو ما يعادل تقريباً أربعة أضعاف العدد الذي خصصه نابليون في الأصل ويبلغ ٨٠٠٠٠ جندي لهذه الحملة.

إضافة لذلك فقد استنزفت المقاومة الإسبانية موارد الإمبراطورية الفرنسية وكانت بداية النهاية لنابليون. ولم يكن يوجَد فهمٌ كاملٌ للمشكلةَ على مستوى مسرح العمليات ، ولا تصميم لحملة الغزو يمُكّن القوات المضادة للتمرّد من التعلّم والتكيّف.

> The Spanish resistance drained the resources of the French Empire. It was the beginning of the end for Napoleon. At the theater level, a complete understanding of the problem and a campaign design that allowed the counterinsurgency force to learn and adapt was lacking.

4-2. Design and planning are qualitatively different yet interrelated activities essential for solving complex problems. While planning activities receive consistent emphasis in both doctrine and practice, discussion of design remains largely abstract and is rarely practiced. Presented a problem, staffs often rush directly into planning without clearly understanding the complex environment of the situation, purpose of military involvement, and approach required to address the core issues. This situation is particularly problematic with insurgencies. Campaign design informs and is informed by planning and operations. It has an intellectual foundation that aids continuous assessment of operations and the operational environment. Commanders should lead the design process and communicate the resulting framework to other commanders for planning, preparation, and execution.

THE RELATIONSHIP BETWEEN DESIGN AND PLANNING

4-3. It is important to understand the distinction between design and planning. (See figure 4-1.) While both activities seek to formulate ways to bring about preferable futures, they are cognitively different. Planning applies established procedures to solve a largely understood problem within an accepted framework. Design inquires into the nature of a problem to conceive a framework for solving that problem. In general, planning is problem solving, while design is problem setting. Where planning focuses on generating a plan—a series of executable actions—design focuses on learning about the nature of an unfamiliar problem.

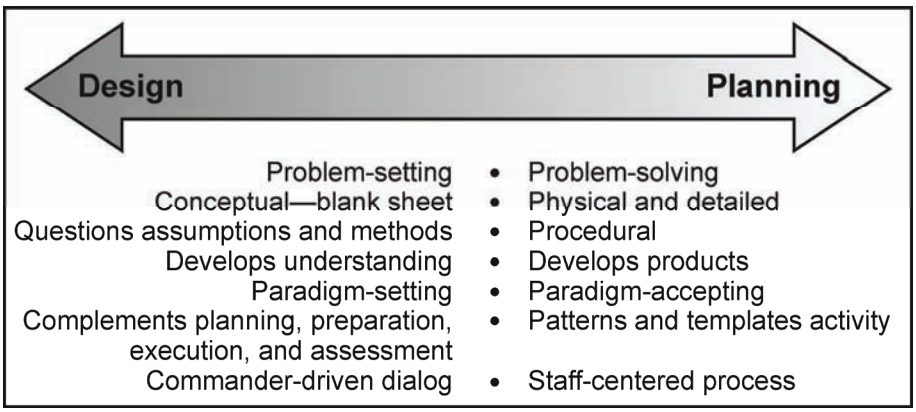


Figure 4-1. Design and planning continuum

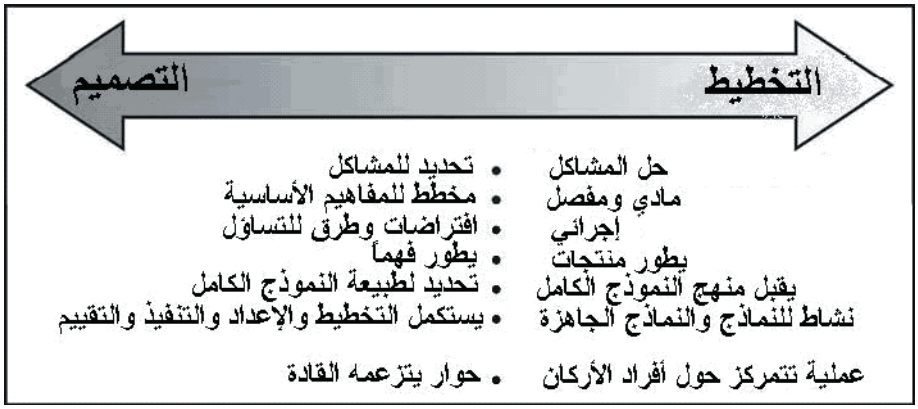
4-4. When situations do not conform to established frames of reference—when the hardest part of the problem is figuring out what the problem is—planning alone is inadequate and design becomes essential. In these situations, absent a design process to engage the problem's essential nature, planners default to doctrinal norms; they develop plans based on the familiar rather than an understanding of the real situation. Design provides a means to conceptualize and hypothesize about the underlying causes and dynamics that explain an unfamiliar problem. Design provides a means to gain understanding of a complex problem and insights towards achieving a workable solution.

4-5. This description of design at the tactical level is a form of what Army doctrine calls commander's visualization. Commanders begin developing their design upon receipt of a mission. Design precedes and forms the foundation for staff planning. However, design is also continuous throughout the operation. As part of assessment, commanders continuously test and refine their design to ensure the relevance of military action to the situation. In this sense, design guides and informs planning, preparation, execution, and assessment. However, a plan is necessary to translate a design into execution. (FM 6-0, paragraphs 4-17 through 4-25, discusses commander's visualization.)

٤-٢ إن التصميم والتخطيط، وإن كانا نشاطين مختلفين من ناحية الكيفية، فهما متصلان ومترابطان ولا غنى عنهما لحل المشاكل المعقدة. وبينما تتلقى نشاطات التخطيط تأكيداً مستمراً في كل من العقيدة والممارسة، فإن مناقشة التصميم تبقى إلى حدٍ كبير فعلاً نظرياً ونادراً ما تتم ممارستها. وفي حال مواجهتهم لأي مشكلة، فغالباً ما يندفع أعضاء هيئة الأركان مباشرةً إلى التخطيط دون أن يفهموا على نحو واضح البيئة المعقدة للموقف، ولا الغرض من التدخل العسكري، ولا الأسلوب الأمثل لتناول القضايا الجوهرية فيه. وهذا الأسلوب يمثل مشكلة في حالات التمرد بشكل خاص. ويستهدي تصميم الحملة بالتخطيط والعمليات التي تستهدي به بدورها. ولهذا أساس فكري يساعد على تقييم العمليات وبيئتها بشكل مستمر. وينبغي أن يَقُود القادة بأنفسهم عملية التصميم ويوصِّلوا الإطار الناتج عنها لغيرهم من القادة، للتخطيط والإعداد والتنفيذ.

العلاقة بين التصميم والتخطيط:

٤-٣ من المهمَ أن نَفهم الفارق الذي يُمَيِّز بين التصميم والتخطيط (أنظر شكل ٤-١). إذ مع أن كلاًّ من النشاطين يسعى لتحديدَ سُبل الوصول إلى النتائج المرجوة في المستقبل، فإنهما مختلفان على مستوى المعرفة. فالتخطيط يقوم بتطبيق الإجراءات الراسخة المتعارف عليها لحل مشكلة مفهومة إلى حد كبير داخل إطار مقبول. أما التصميم فيبحث في طبيعة مشكلة معينة للتوصل إلى إطار معين لحل هذه المشكلة. وبشكل عام فالتخطيط هو حل المشاكل، أما التصميم فهو تحديد المشكلة. وبينما يركز التخطيط على توليدَ خطة معينة ـ أي سلسلة من الأفعال القابلة للتنفيذ ـ فإن التصميم يركز على البحث في طبيعة مشكلة غير مألوفة.



شكل ٤-١ العلاقة بين التخطيط والتصميم

٤-٤ عندما لا تُجاري المواقف الإطارات التأسيسية الراسخة للمَراجع ـ أي عندما يكون أعقد جوانب المشكلة هو تحديد ماهيةَ المشكلة نفسها ـ لا يكون التخطيط وحْدَهُ كافياً ويصبح التصميم أمراً أساسيًّا. وفي مواقف كهذه، أي في ظل غياب عملية التصميم لتحديد طبيعة جوهر المشكلة، يلجأ المخططون إلى المعاييرَ العَقائَدَيّة، إذ يُطَوِّرونَ الخطط بناءً على ما هو مألوف، وليس بناءً على فَهم للموقف الحقيقي. ويوفر التصميم الوسائل لتصور وافتراض الأسباب عن المشاكل غير المألوفة والديناميكيات الأساسية التي تفسرها. كما يوفر التصميم الوسائل لاكتساب فهم للمشاكل المعقدة والتبصر فيها لإيجادَ الحلول العملية لها.

٤-٥ إن هذا الوصف للتصميمَ، على المستوى التكتيكي، يُعتبَرُ صورة لما تسميه عقيدة الجيش "تصور القائد". فالقادة يبدءون في تطوير تصاميمهم بمجرد استلامهم الرسمي للمهمة. والتصميم يَسبق ويشَكل الأساس لتخطيط هيئة الأركان. ومع ذلك فالتصميم يظلُ مستمراً أيضاً مع إستمرار العملية. وباعتباره جزءاً من التقييم، يستَمَرُ القادة باختبارَ وتنقيحَ تصاميمهم للتأكد من توافق الإجراء العسكري مع الموقف. ووفقا لهذه النظرة فإن التصميم يوجه ويرشد التخطيط والإعداد والتنفيذ والتقييم. ومع ذلك فالخطة ضرورية لترجمة التصميم إلى تنفيذ (دليل الميدان ٦ – ٠ ،الفقرات ٤-١٧ إلى ٤-٢٥،تناقش رؤية القائد).

4-6. Planning focuses on the physical actions intended to directly affect the enemy or environment. Planners typically are assigned a mission and a set of resources; they devise a plan to use those resources to accomplish that mission. Planners start with a design (whether explicit or implicit) and focus on generating a plan—a series of executable actions and control measures. Planning generally is analytic and reductionist. It breaks the design into manageable pieces assignable as tasks, which is essential to transforming the design into an executable plan. Planning implies a stepwise process in which each step produces an output that is the necessary input for the next step. (FM 5-0 contains Army planning doctrine. MCDP 5 contains Marine Corps planning doctrine.)

THE NATURE OF DESIGN

4-7. Given the difficult and multifaceted problems of insurgencies, dialog among the commander, principal planners, members of the interagency team, and host-nation (HN) representatives helps develop a coherent design. This involvement of all participants is essential. The object of this dialog is to achieve a level of situational understanding at which the approach to the problem's solution becomes clear. The underlying premise is this: when participants achieve a level of understanding such that the situation no longer appears complex, they can exercise logic and intuition effectively. As a result, design focuses on framing the problem rather than developing courses of action.

4-8. COIN design must be iterative. By their nature, COIN efforts require repeated assessments from different perspectives to see the various factors and relationships required for adequate understanding. Assessment and learning enable incremental improvements to the design. The aim is to rationalize the problem—to construct a logical explanation of observed events and subsequently construct the guiding logic that unravels the problem. The essence of this is the mechanism necessary to achieve success. This mechanism may not be a military activity—or it may involve military actions in support of nonmilitary activities. Once commanders understand the problem and what needs to be accomplished to succeed, they identify the means to assess effectiveness and the related information requirements that support assessment. This feedback becomes the basis for learning, adaptation, and subsequent design adjustment.

CONSIDERATIONS FOR DESIGN

4-9. Key design considerations include the following:

- Critical discussion.
- Systems thinking.
- Model making.
- Intuitive decision making.
- Continuous assessment.
- Structured learning.

4-10. Rigorous and structured *critical discussion* provides an opportunity for interactive learning. It deepens shared understanding and leverages the collective intelligence and experiences of many people.

4-11. *Systems thinking* involves developing an understanding of the relationships within the insurgency and the environment. It also concerns the relationships of actions within the various logical lines of operations (LLOs). This element is based on the perspective of the systems sciences that seeks to understand the interconnectedness, complexity, and wholeness of the elements of systems in relation to one another.

4-12. In *model making*, the model describes an approach to the COIN campaign, initially as a hypothesis. The model includes operational terms of reference and concepts that shape the language governing the conduct (planning, preparation, execution, and assessment) of the operation. It addresses questions like these: Will planning, preparation, execution, and assessment activities use traditional constructs like center of gravity, decisive points, and LLOs? Or are other constructs—such as leverage points, fault lines, or critical variables—more appropriate to the situation?

4-13. The Army and Marine Corps define *intuitive decision making* as the act of reaching a conclusion which emphasizes pattern recognition based on knowledge, judgment, experience, education, intelligence,

٤-٦ يركز التخطيط على الأفعال المادية المراد بها التأثير بشكل مباشر على العدو أو على محيط العملية. والمتعارف عليه أن يختار المخططين مُهمَّة ومجموعة من الموارد ثم يَستَنبَطوا خطة معينة لإستخدام هذه الموارد لإنجاز هذه المهمة. ويبدأ المخططون عَملهُم بتصميم مُعَيَن (سواء كان صريحاً أو ضمنياً) ويركزون على إنتاج خطة/سلسلة من الأعمال القابلة للتنفيذ وتدابير السيطرة. ويتَّسَم التخطيط عادة بأنه ذو طابع تحليلي وتفكيكي، إذ يقوم بتفكيك التصميم إلى قطع صغيرة يمكن إسنادها كمهام، وهو الأمر الذي لا غنى عنه لتحويل التصميم إلى خطة قابلة للتنفيذ. ويتضمن التخطيط عملية تتكون من خطوات ينتج عن كل خطوة منها مخارج هي نفسها المداخل اللازمة للخطوة التي تليها، (دليل الميدان FM 5-0 يحتوي على العقيدة التخطيطية للجيش، بينما تحتوي المطبوعة رقم ٥ [MCDP 5] على العقيدة التخطيطية لمشاة البحرية).

طبيعة التصميم:

٤-٧ تَفتح المشاكلُ الصعبةُ والمتعدّدة الوجوهَ لأعمالَ التمرِّد حواراً بين القائد والمخططين الرئيسيين وأعضاء فريق الوكالات المختلفة وممثلي الدولة المضيفة يساعد على تطوير تصميم متماسك. وهذا الإشتراك من كُل المَعنيين هو أمرٌ أساسي. والهدف من هذا الحوار هو الوصول إلى مستوى من فَهْم للموقف يوضح أيّ نظرةَ تؤدي إلى حَلِّ المشكلةَ. والفرضية التي يَعتَمد عليها ذلك هي أنه عندما يصل المشاركون في الحمَّلة إلى مستوى من الفهم لا يبدو عنده الموقف معقداً، سيمكنهم عندئذ من ممارسة المنطق وسرعة البديهة على نحو فعال، نتيجة لذلك فإن التصميم إنما يُركِّزُ على وضعَ إطارٍ للمشكلة، وليس على تطوير مسارات محددة للتصرف.

٤-٨ لابد أن يتسم تصميم حملة مقاومة التمرد بالتكرار. إن جهود مقاومة التمرد، بطبيعتها، تتطلب تقديراتَ متكرِّرة من مختلف وجهات النظر لرؤية العوامل والعلاقات العديدة اللازمة للتوصل إلى فهم كافٍ. فالتقييم والتَعلم يضيفان للتصميم تحسينات تراكمية. والهدف من ذلك عقلنه المشكلة، أي تكوين تفسير منطقي للأحداث المشاهدة ثم تكوين المنطق المرشد الذي يسبر أغوار المشكلة نفسها. وجوهر ذلك هو الآلية اللازمة لتحقيق النجاح. وقد لا تكون هذه الآلية نشاطاً عسكرياً، أو قد تشتمل على إجراءات عسكرية لدعم نشاطات غير عسكرية. وما إن يفهم القادة المشكلة وما يلزم القيام به لتحقيق النجاح، يقومون بتحديد سُبل تقييم الفعالية وغيرها من المعلومات المطلوبة التي تدعم هذا التقييم. وهذه التغذية الراجعة تصبح هي الأساس للتَعلُّم والتَكيُّف والتعديل اللاحق للتصميم.

إعتبارات التصميم:

٤-٩ تَتضمَّن الإعتباراتُ الرئيسيةَ للتصميمَ:

- المناقشة الناقدة
- تفكير الأنظمة
- صنع النموذج
- إتّخاذ القرارات البديهي
- التقييم المستمر
- التَعَليم البُنيَوي

٤-١٠ تُزوِّد المُناقشةُ الحرجةُ الصارمةُ والمُنَظَّمةُ فرصةً للتعليم التفاعلي، إذ تعمق الفهم المشترك وتقوي الذكاء والخبرات الجَماعيةَ للعديد من الأشخاص.

٤-١١ يتضمّن تفكير النظم على تَطوير فَهْم العَلاقاتَ ضمن التمرِّد والبيئة. يَتعلَّق بعَلاقاتَ الأعمالَ أيضاً ضمن الخطوطَ المنطقيِّة المُخْتَلِفةَ للعملياتَ. هذا العنصرَ مبني على منظورَ عُلومَ الأنظمةَ التي تسعى لفهم حقيقة الترابط والتعقيد والتكامل لعناصرَ الأنظمةَ فيما يتعلق بأحدهما الآخر.

٤-١٢ في صنع النموذجَ يَصَفُ النموذجَ نظرةً لحملة مقاومة التمرد، باعتبارها فرضية في البداية. يَتضمَّن النموذج على ألفاظ للمصادر ومفاهيم تُشكّلانَ اللغةَ التي تَحْكمُ لإدارة العملية (أي التخطيط والإعداد والتنفيذ والتقييم). ويتناول أسئلة مثل: هل ستستخدم نشاطاتَ التخطيط والإعداد والتنفيذ والتقييم مكونات مثل مركز الثقل والنقاط الحاسمة والخطوط المنطقية للعمليات؟ أم أن هناك مكونات أخرى ـ مثل نقاط الدفع وخطوط الخطأ والمتغيرات الحرجة ـ تكون الأنسب للموقف؟

٤-١٣ يعرِّف الجيش ومشاة البحرية سرعة البديهة في إتخاذ القرار بأنها فعل التوصل إلى خلاصة تؤكد على التعرف على النموذج بناءً على المعرفة والحكم والخبرة والتعليم والذكاء والجرأة والإدراك والشخصية. وتركز هذه المقاربة على تقييم الموقف في ضوء المقارنة بين خيارات متعددة (دليل الميدان FM 6-0/MCRP 5-12A). وينشأ التصميم أثناء العملية على نحو بديهي مع إزدياد حدّة التمرّد.

boldness, perception, and character. This approach focuses on assessment of the situation vice comparison of multiple options (FM 6-0/MCRP 5-12A). An operational design emerges intuitively as understanding of the insurgency deepens.

4-14. *Continuous assessment* is essential as an operation unfolds because of the inherent complexity of COIN operations. No design or model completely matches reality. The object of continuous assessment is to identify where and how the design is working or failing and to consider adjustments to the design and operation.

4-15. The objective of *structured learning* is to develop a reasonable initial design and then learn, adapt, and iteratively and continuously improve that design as more about the dynamics of the COIN problem become evident.

DESIGN FOR COUNTERINSURGENCY

4-16. Through design commanders gain an understanding of the problem and the COIN operation's purpose within the strategic context. Communicating this understanding of the problem, purpose, and context to subordinates allows them to exercise subordinates' initiative. *Subordinates' initiative* is assumption of responsibility for deciding and initiating independent actions when the concept of operations or order no longer applies or when an unanticipated opportunity leading to the accomplishment of the commander's intent presents itself (FM 6-0). (Subordinates' initiative is discussed in FM 6-0, paragraphs 2-83 through 2-92.) It facilitates decentralized execution and continuous assessment of operations at all levels throughout the campaign. While traditional aspects of campaign design as expressed in joint and Service doctrine remain relevant, they are not adequate for a discussion of the broader design construct for a COIN environment. Inherent in this construct is the tension created by understanding that military capabilities provide only one component of an overall approach to a COIN campaign. Design of a COIN campaign must be viewed holistically. Only a comprehensive approach employing all relevant design components, including the other instruments of national power, is likely to reach the desired end state.

4-17. As noted above, this description of campaign design is a form that Army doctrine calls commander's visualization. Design begins with identification of the end state, as derived from the policy aim. (Joint doctrine defines the *end state* as the set of required conditions that defines achievement of the commander's objectives [JP 1-02]). The end state provides context and logic for operational and tactical decision making. Consequently, strategic goals must be communicated clearly to commanders at every level. While strategy drives design, which in turn drives tactical actions, the reverse is also true. The observations of tactical actions result in learning and greater understanding that may generate modifications to the design, which in turn may have strategic implications. The COIN imperative to "Learn and Adapt" is essential in making the design process work correctly. Figure 4-2 illustrates the iterative nature of COIN campaign design and the large number of factors involved.

COMMANDER'S INTENT AND VISION OF RESOLUTION

4-18. Guided by the campaign's purpose, commanders articulate an operational logic for the campaign that expresses in clear, concise, conceptual language a broad vision of what they plan to accomplish. The operational logic is the commander's assessment of the problem and approach toward solving it. Commanders express it as the commander's intent. Ideally, the operational logic is expressed clearly and simply but in comprehensive terms, such as what the commander envisions achieving with various components or particular LLOs. This short statement of the operational logic helps subordinate commanders and planners, as well as members of other agencies and organizations, see the campaign's direction. It provides a unifying theme for interagency planning.

4-19. In addition, commanders also issue a form of planning guidance called the vision of resolution. The vision of resolution is usually expressed in the form of LLOs. LLOs for a counterinsurgency may include the following:

- Conduct information operations.
- Conduct combat operations/civil security operations.
- Train and employ HN security forces.

٤-١٤ إن التقييم المستمر ضروريُ بينما تتواصل العملية، وذلك بسبب التعقيدَ المتأصِّل الملازم لعمليات مكافحة التمرد. وما من تصميمَ أو نموذجَ يَجاريانَ الحقيقةَ بالكامل. ومن هنا فإن الغرض من التقييم المستمر هو تحديد نقاط النجاح أو الفشل وأسباب هذا الفشل أو النجاح، والتعرف على التعديلات اللازم إدخالها على التصميم وعلى العملية.

٤-١٥ إن الهدف من التعليم البُنيَوي هو أَنْ يُطوَّر تصميم مبدئي معقول ثم التعلم والتكيف وتحسين هذا التصميم بشكل تكراري مستمر،مع انجلاء وتكشف المزيد من ديناميكيات مشكلة مكافحة التمرّد.

التصميم من أجل مكافحة التمرد:

٤-١٦ من خلال التصميم يكتسب القادة فَهْم المشكلةَ والغرض من عملية مقاومة التمرد ضمن السياقَ الإستراتيجيَ. ومن خلال توصيل هذا الفهم للمشكلة وللغرض وللسياق إلى مرؤوسيهم سيتمكن هؤلاء من مُمَارَسَة المبادرات الفردية. ومبادرات المرؤوسين هي تَحَمُّل مسؤولية اتخاذ القرارات والمبادرة بأفعال مستقلة عندما لا ينطبق مفهوم العمليات أو النظام على الوضع الراهن أو عندما تلوح فرصة غير متوقعة لإنجاز نيّة القائد (دليل الميدان ٦-٠). (مبادرة المرؤوسين تم مناقشتها في دليل الميدان ٦ - ٠ في الفقرات ٢-٨٣ إلى ٢٩٢). وهذه المبادرات تسهل التنفيذ اللامركزي والتقييم المستمر للعمليات على جميع المستويات على مدار الحملة كلها. ومع أن الجوانب التقليدية لتصميم الحملات - على النحو الذي تم التعبير به في عقيدة القوات المشتركة والخدمات - تظل ذاتِ صلة بموضوعنا الحالي، فهي ليست كافية لمُناقشة التركيب الأوسعَ لتصميم بيئة مُكافحة التمرّد. ومن بينٍ ما يتسم به هذا المكّون من سمات جوهرية، ذلك التوتر الذي ينشأ عن التوهم بأن القدرات العسكرية لا تمثل إلا مكوِّنا واحداً فقط من مكوِّنات أي مقاربة شاملة لحملة مكافحة التمرّد. ولابد أن يُنظر إلى أي تصميم لمكافحة التمرّد نظرة كلية. إذ إن المقاربة الشاملة وحدها التي توظف جميع مكونات التصميم ذات الصلة، بما فيها الأدوات الأخرى للقوة الوطنية، وهي التي يُحتمل أن تصل إلى الحالة النهائية المرجوة.

٤-١٧ كما سبق وأشرنا إليه، هذا الوصفَ لتصميم الحملة إنما هو صورة لما تسميه عقيدة الجيش "تصور القائد". يَبْدأُ التصميمُ بتعريفَ الحالةَ النهايةَ، كما إشتقَّ من هدف السياسة (تُعرَّف العقيدة المشتركة الحالة النهائية بأنها مجموعة الظروف المطلوبة لتحديد تحقق أو عدم تحقق أهداف القائد [النشرة المشتركة ١-٠٢]). وتوفر الحالة النهائية سياقاً ومنطقاً لإتّخاذ القراراتَ على المستوى العملي والتكتيكي. و بالتالي فإن الأهداف الإستراتيجية يجب أنْ تُبلَغَ بشكل واضح إلى القادةَ على كُلّ المستويات. وبينما تَقودُ الإستراتيجيةُ التصميم الذي يقود بدوره الأفعال التكتيكية، فأن العكس صحيح أيضاً. فملاحظة الأفعال التكتيكية تؤدي إلى التعلم وإلى فهم أكبر قد يؤدي بدوره إلى إدخال تعديلات على التصميم، وهو الأمر الذي قد يكون نتائجُ إستراتيجيةُ. ومبدأ مقاومة التمرد القاضي "بالتعلم والتكيف" لا غنى عنه لجعل عملية التصميم تعمل بشكل صحيح. ويصور شكل ٤-٢ الطبيعة التكرارية لتصميم حملات مقاومة التمرد والعدد الكبير من العوامل الداخلة فيه.

نيّـة القائـد ورؤية القـرار:

٤-١٨ يَقوم القادة، مسترشدين بالغرض من الحملة، بتحديد منطقاً عَملياً للحملة يعبر بلغة واضحة وموجزة وتعتمد على المفاهيم عن رؤية شاملة لما يخططون لإنجازه. وهذا المنطق التعبوي هو تقييم القائد للمشكلة ومقاربته لحلها. ويقوم القادة بالتعبير عن هذا المنطق على أنه نيّـة القائد. و في الحالة المثالية يتم التعبير عن المنطق التعبوي في وضوح وبساطة - ولكن بألفاظ شاملة كذلك - مثل ما ينوي القائـد إنجازه فيما يخص العديد من التفاصيل المتنوعة أو الخطوط المنطقية للعمليات. وهذا التعبير الموجز عن المنطق التعبوي يساعد وكلاء القـادة والمخططين - وكذلك أعضاء الوكالات والمنظمات الأخرى - على رؤية الإتجاه الذي تسلكه الحملة. وبذلك فهو يوفر فكرة توحيدية للتخطيط فيما بين الوكالات المختلفة.

٤-١٩ بالإضافة إلى ذلك، يُصدَرُ القادةَ أيضاً صورة من توجيهات التخطيط تسمى "رؤية القرار"، والتي يتم التعبير عنها عادة على هيئة خطوط منطقية للعمليات. وقد تَتضَمُّن هذه الخطوط المنطقية لعمليات مقاومة التمرد ما يلي:

- إدارة عمليات المعلومات.
- إدارة العمليات القتالية أو عمليات الأمن المدني.
- تدريب وتوظيف قوات الأمن في الدول المضيفة.

- Establish or restore essential services.
- Support development of better governance.
- Support economic development.

This list is an example only. Commanders determine the LLOs appropriate to the situation based on their assessment and their dialog with the leaders of other participating organizations.

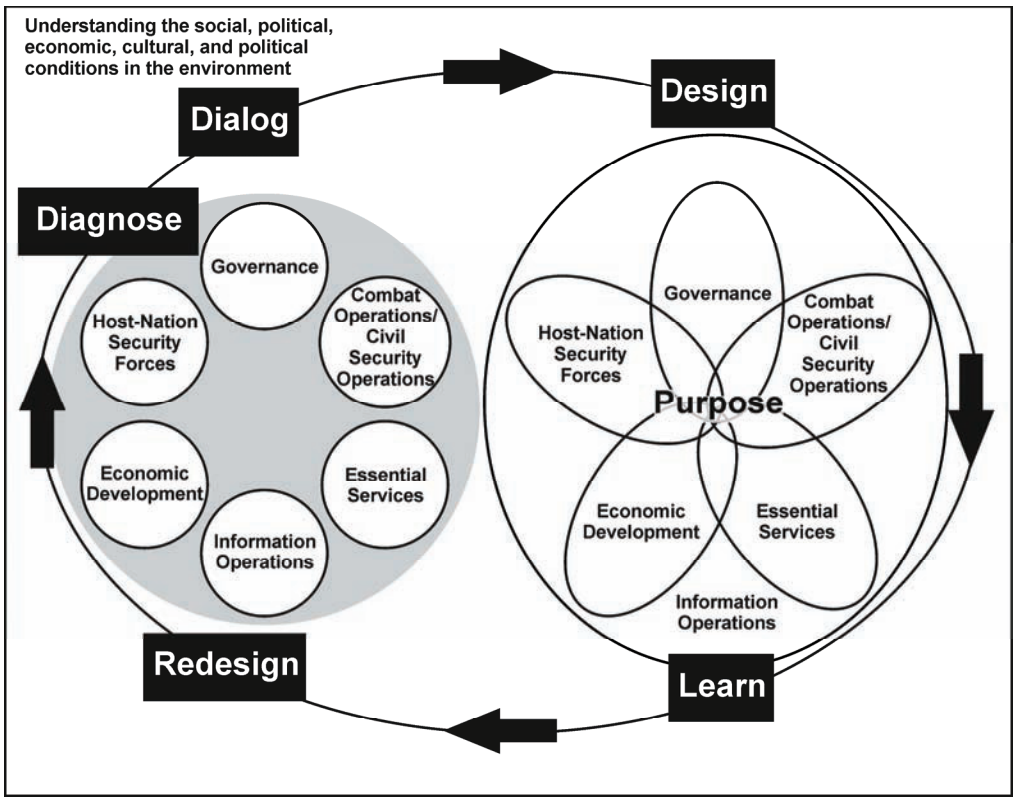


Figure 4-2. Iterative counterinsurgency campaign design

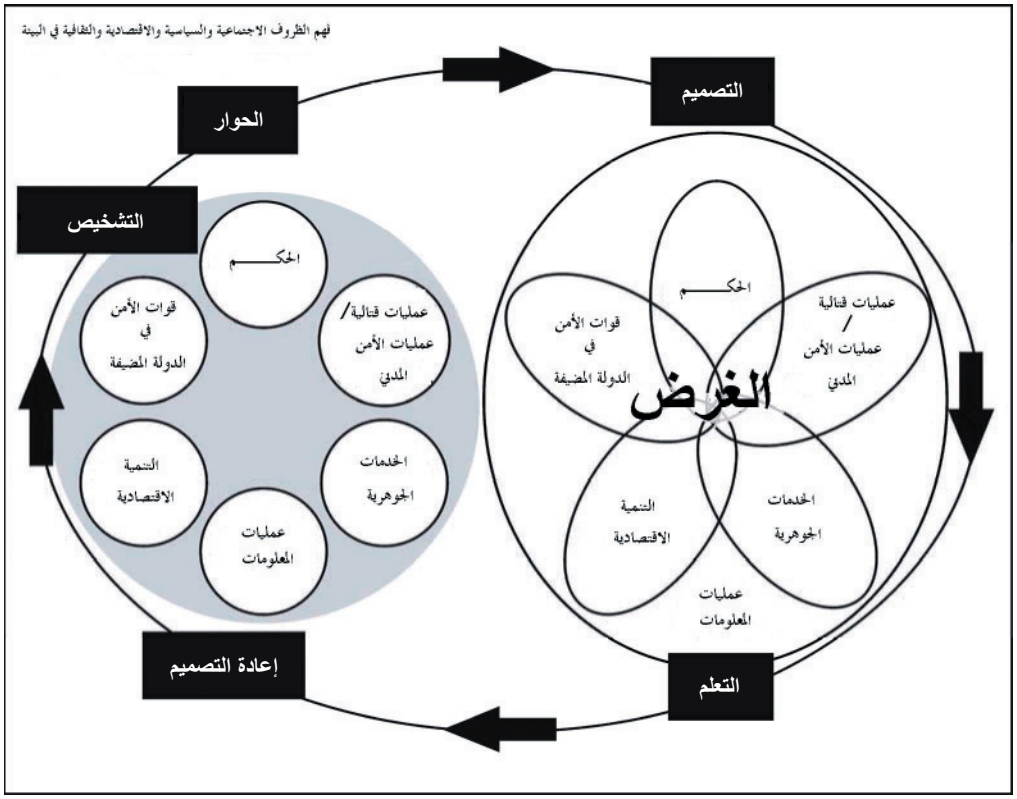
4-20. LLOs like those listed in paragraph 4-19 are not intended as a "success template." Selecting and applying them requires judgment. The mosaic nature of insurgencies and the shifting circumstances within each area of operations (AO) requires a different emphasis on and interrelationship among the various lines. The situation may also require that military forces closely support, or temporarily assume responsibility for, tasks normally accomplished by other government agencies and private organizations. By broadly describing how the LLOs interact to achieve the end state, commanders provide the operational logic to link the various components in a comprehensive framework. This framework guides the initiative of subordinate commanders as they establish local conditions that support achieving the overall end state. It also promotes unity of effort among joint, interagency, multinational, and HN partners.

LOCAL RELEVANCE

4-21. Informed by the commander's intent—including the end state and vision of resolution—subordinate commanders tailor and prioritize their actions within the LLOs based on the distinct and evolving circumstances within their respective AOs. Military forces are accustomed to unity of command; however, the interagency and multinational nature of COIN operations usually makes such arrangements unlikely. All participating organizations do share attitudes and goals. General cooperation on matters of mutual concern, established through informal agreements, may be the most practicable arrangement. Therefore, effective commanders empower subordinate leaders to perform the coordination, cooperation, and innovation needed to achieve unity of effort and execute operations in the manner best suited to local

- تأسيس أو استعادة الخدمات الأساسية.
- دَعمُ التطويرَ لَحُكم أفضَل.
- دَعمُ التنمية الإقتصادية.

هـذه القائمة مجرد مثال. و يقوم القـادة بتحديد الخطوط المنطقية المناسبة للموقف بناءً على تقييمهم له وحوارهم مع قادة المنظماتَ المشاركةَ الأخرى.



شكل ٤-٢ تصميم تفاعل حملة مقاومة التمرد

٤-٢٠ إن الخطوط المنطقية للعمليات- مثل تلك الخطوط المذكورة في الفقرة ٤-١٩- لا يقصد بها أن تكون "نموذجاً جاهزا للنجاح".إذ أن انتقاءها وتطبيقها يتطلبان القدرة على اتخاذ الحكم الصائب. فالطبيعة الفسيفسائية لأعمالِ التمرّد والظروفَ المتغيرة باستمرار داخل كل منطقة من مناطق العمليات تتطلبان تبايناً في التأكيد على الخطوط المختلفة وتفهما للعلاقات الكائنة فيما بينها. وقد يتطلب الموقف كذلك دعماً عن كثب من قوات عسكرية ، أو تَحَمُّل المسؤولية بشكلٍ مؤقت عن مهام تقوم بها في العادة وكالات حكومية أو منظمات خاصة أخرى. ومن خلالِ وصف كيفية تفاعل الخطوط المنطقية للعمليات بشكل عام بعضها مع بعض لإنجاز الحالة النهائية، يُوَفر القادة المنطق التعبوي اللازم للربط بين المكونات العديدة في إطار شامل. وهذا الإطار الشامل يُوَجه المبادرات التي يتخذها القادة المرؤوسون عند تأسيسهم للظروف المحلية التي تدعم إنجاز الحالة النهائية الكلية. كما يشجع على توحيد الجهود فيما بين القوات المشتركة والوكالات المختلفة والشركاء من القوات المتعددة الجنسية وقوات الدولة المضيفة.

مناسبة الظروف المحلية:

٤-٢١ مسترشدين بنيّة القائد ـ بما فيها الحالة النهائيّة ورؤية القرار ـ يقوم القادة المرؤوسون بتطويع وتحديد أولويات ما يتخذونه من أفعال داخل الخطوط المنطقية للعمليات، بناءً على الظروف المميزة والناشئة داخل منطقة العمليات الخاصة بكل منهم. إن القوات العسكرية معتادة على وحدة القيادة، ومع ذلك فإن الوكالات المختلفة والطبيعة المتعددة الجنسية لعمليات مقاومة التمرد عادة ما تجعل مثل هذه الترتيبات أمراً غير ممكن. وجميع المنظمات المشاركة في الحملة تشترك في المواقف وفي الأهداف. والتعاون العام في المسائل محل الاهتمام، والذي يرسخ من خلال الإتفاقيات غير الرسمية، قَدْ يَكون الترتيبَ الأكثر عملية. ولذا فإن القادة الأكفاء يمنحون مرؤوسيهم سلطة القيام بالتنسيق والتعاون والإبتكار اللازم لتحقيق وحدة الجهود وتنفيذ العمليات بأفضل طريقة تناسب الظروف المحليّة. والتصميم ـ الذي يتكون من نيّة القائد ورؤية القرار وغير ذلك من الخطوط

conditions. The design—consisting of the commander's intent, vision of resolution and other guidance issued as the campaign unfolds, and end state—provides the framework within which subordinates exercise this form of initiative.

LEARNING IN EXECUTION

4-22. Before commanders deploy their units, they make every effort to mentally prepare their Soldiers or Marines for the anticipated challenges, with a particular focus on situational awareness of the anticipated AO. *Situational awareness* is knowledge of the immediate present environment, including knowledge of the factors of METT-TC (FMI 5-0.1). COIN operations require a greater focus on civil considerations—the C in METT-TC—than conventional operations do. This situational awareness is only the beginning of an understanding of the AO that will mature as operations progress. However, commanders use it to begin to establish a common frame of reference.

4-23. Design begins based on this initial awareness. Aspects of the problem and means of resolving them do not remain static. Conditions are seldom consistent throughout any AO and continue to change based on actions by friendly, enemy, neutral, and other involved organizations. Rather than being uniform in character, the operational environment is likely to display a complex, shifting mosaic of conditions. To be effective, commanders—and indeed all personnel—continually develop and enhance their understanding of the mosaic peculiar to their AO. Observing tactical actions and the resulting changing conditions deepens understanding of the environment and enables commanders to relearn and refine their design and implementation actions.

4-24. Initially, situational awareness will probably be relatively low and the design will, by necessity, require a number of assumptions, especially with respect to the populace and the force's ability to positively influence their perception of events. The design can be viewed as an experiment that tests the operational logic, with the expectation of a less-than-perfect solution. As the experiment unfolds, interaction with the populace and insurgents reveals the validity of those assumptions, revealing the strengths and weaknesses of the design.

4-25. *Assessment* is the continuous monitoring and evaluation of the current situation and progress of an operation (FMI 5-0.1). Effective assessment is necessary for commanders to recognize changing conditions and determine their meaning. It is crucial to successful adaptation and innovation by commanders within their respective AOs. A continuous dialog among commanders at all echelons provides the feedback the senior commander needs to refine the design. The dialog is supported by formal assessment techniques and red-teaming to ensure commanders are fully cognizant of the causal relationships between their actions and the insurgents' adaptations. Accordingly, assessment is a learning activity and a critical aspect of design. This learning leads to redesign. Therefore, design can be viewed as a perpetual design-learn-redesign activity, with the commander's intent, vision of resolution, and end state providing the unifying themes.

4-26. The critical role of assessment necessitates establishing measures of effectiveness during planning. Commanders should choose these carefully so that they align with the design and reflect the emphasis on and interrelationship among the LLOs. Commanders and staffs revise their assessment and measures of effectiveness during the operation in order to facilitate redesign and stay abreast of the current situation. Sound assessment blends qualitative and quantitative analysis with the judgment and intuition of all leaders. Great care must be applied here, as COIN operations often involve complex societal issues that may not lend themselves to quantifiable measures of effectiveness. Moreover, bad assumptions and false data can undermine the validity of both assessments and the conclusions drawn from them. Data and metrics can inform a commander's assessment. However they must not be allowed to dominate it in uncertain situations. Subjective and intuitive assessment must not be replaced by an exclusive focus on data or metrics. Commanders must exercise their professional judgment in determining the proper balance.

GOALS IN COUNTERINSURGENCY

4-27. In an ideal world, the commander of military forces engaged in COIN operations would enjoy clear and well-defined goals for the campaign from the very beginning. However, the reality is that many goals emerge only as the campaign develops. For this reason, counterinsurgents usually have a combination of

الإرشادية التي يتم إصدارها مع تواصل الحملة، ومن الحالة النهائية ـ يوفر الإطار الذي يمارس المرؤوسون داخله هذه الصورة من المبادرة.

التعلم أثناء التنفيذ:

٤-٢٢ قَبْلَ أَنْ يَنْشُرُ قادةَ وحداتَهم، يَبْذلونَ كُلّ جُهد ممكن لتَهْيَئة جنود الجيش أو مشاة البحرية التابعين لهم ذهنياً لمجابهة التحديات المُتَوَقّعة، مع التركيز بشكل خاص على إدراك الموقف في المنطقة المتوقعة للعمليات. وإدراك الموقف المعروف بالبيئة الحاليةَ الفوريةَ ، بما في ذلك معرفة عوامل " المهمة، العدو، الأرض، الطقس، قواتنا، الوقت المتاح، الإعتبارات المدنية"(دليل الميدان المؤقت ٥-٠-١) وتتطلب عمليات مقاومة التمرد تركيزاً أكبر على الإعتبارات المدنية أكثر مما تتطلّبُهُ العمليات التقليدية. وهذا الإدراك ما هو إلا البداية لفهم منطقة العمليات فهماً سوف يَنضُج مع تواصل العمليات. ومع ذلك فإن القادة يستخدمونه للبدء في تأسيس إطار مرجعي مشترك.

٤-٢٣ يَبْدأُ التصميمُ بناءً على هذا الإدراك المبدئي. ولا تظل سمات المشكلةَ ووسائلَ حَلّها هذه الجوانب في حال الثبات. إذ نادراً ما تكون الظروف ثابتة لا تتغير في أي منطقة عمليات، فتستمر في التغير تبعاً لتصرفات القوات الصديقة وقوات العدو والقوات المحايدة وغيرها من المنظمات المتورطة في الصراع. وبدلاً من أن تكون ذات طابع منتظم، يحتمل أن تعكس بيئة العمليات نسيجاً فسيفسائياً من الظروف المعقدة والمتغيرة باستمرار. ولكي يكون القادة فعالين فعليهم ـ بل وعلى جميع الأفراد ـ أن يقوموا باستمرار بتطوير وتعزيز فهمهم لهذا النسيج ألفسيفسائي المميز لمنطقة عملياتهم، وملاحظة الأعمال التكتيكية وما ينجم عنها من ظروف متغيرة إنما يعمِّق فهم البيئة ويمكّن القادة من التعلم من جديد ومن تنقيح تصميمهم وإجراءاتهم التطبيقية.

٤-٢٤ أولياً من المحتمل أن يكون إدراك الموقف منخفضاً نسبياً وسيتطلب التصميم بالضرورة عدداً مَنْ الفرضياتَ، لاسيما فيما يتعلق بسكان المنطقة وبدرجة القدرة على التأثير إيجابياً على طريقة إدراك هؤلاء السكانِ للأحداث. ويمكن النظر إلى التصميم باعتباره تجربة يتم فيها إختبار المنطق التعبوي مع توقع أن يكون الحل أقل مَنْ الحَلّ المثاليَ. ومع تقدم التجربة وإطرادها يكشف التفاعل مع الجماهير ومع المتمردين عن درجة صلاحية هذه الإفتراضات، وعن نقاط القوة والضعف في التصميم.

٤-٢٥ التقييم إستمرار المراقبة والتقدير للحالةَ الحاليةَ ولتقدّم العملية (دليل الميدان المؤقت ٥-٠-١). والتقييم الفعال ضروريا ليتعرف القادةِ على الظروف المتغيرة وتحديد ما تعنيه. ويمثل التقييم الفعال أمراً بالغ الأهمية للتكيف والإبتكار الناجحين من قَبَل القادة، كلٌ في منطقة العمليات الخاصة به. والحوار المستمر فيما بين قادة جميع الأنساق يوفر التغذية الراجعة التي يحتاجها القادة الأكبر رتبة لتنقيح التصميم. ويتم دعم هذا الحوار بتقنيات تقييميه رسمية وتمثيل دور قوات العدو أثناء الإشتباك (red-teaming) لضمان معرفة القادة التامة بالعلاقات السببية الكائنة فيما بين أفعالهم وبين حالات تكيف المتمردين على الأوضاع. وبالتالي فإن التقييم إنما هو نشاط تعلم وجانب بالغ الأهمية من جوانب التصميم. وهذا التعلم يؤدي إلى إعادة التصميم، ومن هنا فمن الممكن النظر إلى التصميم باعتباره دورة دائمة من التصميم ثم التعلم ثم إعادة التصميم، توفر فيها نيّة القائد رؤية القرار والحالة النهائية، الأفكار التوحيدية للأطراف المشاركة في العملية.

٤-٢٦ يَستوجبُ الدور الحاسمُ الذي يلعبه التقييم تأسيس مقاييس للفعالية أثناء التخطيط. ويَجَبُ أَنْ يَختار القادة هذه المقاييس بعناية بحيث تنسجم مع التصميم وتعكس التأكيد على الخطوط المنطقية للعمليات وعلى العلاقات البينية فيما بينها. ويُراجعُ القادة وضباط هيئة الأركان بمراجعة تقييمُهم ومقاييس الفعالية التي وضعوها، أثناء العملية، كي يسهل عليهم إعادة التصميم ويظلوا دائماً على علم بالموقف الراهن. والتقييم السليم يجمع بين التحليل الكمي والكيفي وبين الحكم الصائب وسرعة البديهة عند كُلِ القادة. وهنا لابد من إتخاذ أقصى درجات الحيطة والحذر، إذ أن عمليات مقاومة التمرد غالباً ما تشتمل على قضايا اجتماعية معقدة قد لا تتوافق مع المقاييس الكمية للفعالية. علاوة على ذلك فإن الافتراضات السيئة والبيانات الخاطئة يُمْكَنُ أَنْ يُقَوِّض صلاحيةَ كلتا التقديرات والإستنتاجات التي تتم والخلاصات المستقاة منها. إن البيانات والقياسات قد تُوجه تقييم القائد، ومع ذلك يلزم ألا يسمح لها بالسيطرة على هذا التقييم في ظل ظروف مريبة. كما يلزم ألا يتم إستبدال التقييم الذاتي والبديهي بأي تركيز حصري على هذه البيانات أو القياسات. ويتحتم على القادة أن يمارسوا قدراتهم الإحترافية على إتخاذ الحكم السليم في تحديد التوازن المناسب ـ بين البيانات والقياسات وبين التقييم البديهي ـ.

أهداف مكافحة التمرد:

٤-٢٧ في الظروف المثاليّة، سيكون لدى قائد القوات العسكرية المشتبكة في عمليات مقاومة التمرد ومن بداياتها الأولى، أهداف واضحة المعالم ومعرفة على نحو جيد للحملة التي يقودها. لكن في الواقع أن العديد من الأهداف إنما تظهر مع تطور الحملة وتواصلها. ولهذا السبب عادة ما يكون لدى مكافحي التمرد توليفة من الأهداف المحددة والواضحة سلفا والأهداف الطارئة التي يعملون على تحقيقها. وبالمثل فإن المشاكل المعقدة التي تواجههم أثناء عمليات مقاومة التمرد قد تكون من الصعوبة بدرجة يصعب معها فهم أن أي تصميم واضح للعملية لا يمكن تطويره في بدايتها. وفي الغالب يكون الخيار الأفضل عندئذ هو أن يتم إنشاء حلول تكرارية لكي يمكن فهم المشكلة على نحو أفضل. وفي هذه الحالة، فإن هذه الحلول التكرارية

defined and emerging goals toward which to work. Likewise, the complex problems encountered during COIN operations can be so difficult to understand that a clear design cannot be developed initially. Often, the best choice is to create iterative solutions to better understand the problem. In this case, these iterative solutions allow the initiation of intelligent interaction with the environment. The experiences of the 1st Marine Division during Operation Iraqi Freedom II illustrate this situation.

Iterative Design During Operation Iraqi Freedom II

During Operation Iraqi Freedom II (2004-2005), the 1st Marine Division employed an operational design similar to that used during the Philippine Insurrection (circa 1902). The commanding general, Major General James N. Mattis, USMC, began with an assessment of the people that the Marines, Soldiers, and Sailors would encounter within the division's area of operations. The area of operations was in western Iraq/Al Anbar Province, which had a considerably different demographic than the imam-led Shia areas in which the division had operated during Operation Iraqi Freedom I.

Major General Mattis classified provincial constituents into three basic groups: the tribes, former regime elements, and foreign fighters. The tribes constituted the primary identity group in western Iraq/Al Anbar Province. They had various internal tribal affiliations and looked to a diverse array of sheiks and elders for leadership. The former regime elements were a minority that included individuals with personal, political, business, and professional ties to the Ba'ath Party. These included civil servants and career military personnel with the skills needed to run government institutions. Initially, they saw little gain from a democratic Iraq. The foreign fighters were a small but dangerous minority of transnational Islamic subversives.

To be successful, U.S. forces had to apply a different approach to each of these groups within the framework of an overarching plan. As in any society, some portion of each group included a criminal element, further complicating planning and interaction. Major General Mattis's vision of resolution comprised two major elements encompassed in an overarching "bodyguard" of information operations. (See figure 4-3, page 4-8.)

The first element and main effort was diminishing support for insurgency. Guided by the maxims of "first do no harm" and "no better friend–no worse enemy," the objective was to establish a secure local environment for the indigenous population so they could pursue their economic, social, cultural, and political well-being and achieve some degree of local normalcy. Establishing a secure environment involved both offensive and defensive combat operations with a heavy emphasis on training and advising the security forces of the fledgling Iraqi government. It also included putting the populace to work. Simply put, an Iraqi with a job was less likely to succumb to ideological or economic pressure to support the insurgency. Other tasks included the delivery of essential services, economic development, and the promotion of governance. All were geared towards increasing employment opportunities and furthering the establishment of local normalcy. Essentially, diminishing support for insurgency entailed gaining and maintaining the support of the tribes, as well as converting as many of the former regime members as possible. "Fence-sitters" were considered a winnable constituency and addressed as such.

The second element involved neutralizing the bad actors, a combination of irreconcilable former regime elements and foreign fighters. Offensive combat operations were conducted to defeat recalcitrant former regime members. The task was to make those who were not killed outright see the futility of resistance and give up the fight. With respect to the hard-core extremists, who would never give up, the task was more straightforward: their complete and utter destruction. Neutralizing the bad actors supported the main effort by improving the local security environment. Neutralization had to be accomplished in a discrete and discriminate manner, however, in order to avoid unintentionally increasing support for insurgency.

تسمح باستهلال تفاعل ذكي مع البيئة. وتجربة الفرقة الأولى لمشاة البحرية أثناء عملية الحرية العراقية-٢ تصور هذا الموقف بجلاء.

التصميم المتكرر أثناء عملية تحرير العراق-٢

أثناء عملية تحرير العراق-٢ (٢٠٠٤-٢٠٠٥)، إستعملت الفرقة الأولى لمشاة البحرية تصميماً مشابهاً للتصميم الذي تم إستخدامه أثناء العصيان المسلح في الفلبين (حوالي عام ١٩٠٢). وإنذاك بدأ القائد العام للحملة، اللواء "جيمس ن. ماتيس"، من مشاة البحرية الأمريكية، بتقييم للسكان الذي سيصادفهم مشاة البحرية وجنود الجيش والبحارة داخل منطقة عمليات الفرقة. وكانت منطقة العمليات تقع في غرب العراق، إقليم الأنبار، الذي يختلفُ نوعا ما بتوزيعه الديموغرافي عن مناطق "الشيعة الإمامية"، والتي عملت فيها الفرقة أثناء عملية الحرية العراقية-١. وقام اللواء "ماتيس" بتصنيف سكان الإقليم إلى ثلاث مجموعات أساسية هي : العشائر وعناصر النظام السابق والمقاتلين الأجانب. وكانت العشائر تشكل المجموعة الأساسية للإنتماء العرقي في إقليم الأنبار الواقع في غرب العراق. وهذه العشائر تتميز بفروع عشائرية داخلية وتنوُّع في مراكز الزعامة التي توزعت بين الشيوخ والوجهاء. وكانت عناصر النظام السابق تشكل أقلية تشمل أفرادًا لهم روابط شخصية وسياسية وتجارية ومهنية مع حزب البعث. وكان من هؤلاء الأفراد موظفين حكوميين ومنسبين في الجيش يمتلكون المهارات اللازمة لإدارة مؤسسات الحكومة. وفي البداية لم يأملوا في الحصول على الكثير من المكاسب من عراق ديمقراطي. أما المقاتلون الأجانب فقد كانوا مجموعة صغيرة ولكنها تمثل أقلية خطيرة من المخربين الإسلاميين الذين ينتمون للعديد من الدول. ولكي تنجح القوات الأمريكية في مهمتها، كان عليها أن تتعامل مع كل مجموعة من هذه المجموعات بنهج مختلف، داخل الإطار العام للخطة الشاملة. وكما هي الحال في أي مجتمع،كانت نسبة معينة من كل مجموعة عبارة عن طائفة من المجرمين، مما زاد من تعقيد التخطيط والتفاعل مع الأوضاع. وتضمنت فحوى قرار اللواء "ماتيس" على عنصرين رئيسين ضمن إطار أشمل في عملية "بوَدي كَارد" من عمليات المعلومات.(أنظر شكل ٤-٣ في صفحة ٤-٨). وكان العنصر الأول والجهد الرئيسي يتمثل في تقليل الدعم الموجه للتمرد. وطبقاً للحكمة القائلة "في البداية لا تؤذ أحدا" و "لا صديق أفضل ولا عدو أسوأ"، كان الهدف تأسيس بيئة محلية آمنة للسكان الأصليين بحيث يتمكنون من متابعة رفاهيتهم الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية وتحقيق درجة معينة من سيادة الأوضاع الطبيعية في المنطقة. وقد إشتمل تأسيس البيئة الآمنة على عمليات قتالية هجومية ودفاعية كذلك، مع تأكيد كبير على تدريب قوات أمن الحكومة الوليدة وتقديم المشورة اللازمة لها. كما إشتمل كذلك على توفير فرص عمل لأهل المنطقة. إذ بكل بساطة، فإن المواطن العراقي الذي له وظيفة تقل إحتمالات خضوعه للضغوط الأيديولوجية أو الإقتصادية التي قد تدفعه لدعم التمرد. أما المهام الأخرى فقد شملت توصيل الخدمات الأساسية وتحقيق التنمية الإقتصادية وتشجيع الحكومة. وكان الهدف من كل ذلك زيادة فرص التوظيف والعمل أكثر على تأسيس أوضاع طبيعية في المنطقة. وبالأساس فقد كان تقليل حجم الدعم الذي يتلقاه التمرد يستلزم كسب دعم العشائر والحفاظ عليه، كذلك تحويل أو تغيير ولاء أكبر عدد ممكن من أعضاء النظام السابق. وكان "المحايدون" يعتبرون هم الفئة الرابحة وقد تم مخاطبتهم على هذا الأساس. أما العنصر الثاني فقد تضمن على تحييد فاعلي السوء، وهم توليفة من عناصر النظام السابق والمقاتلين الأجانب الذين لا يمكن تحييدهم. وهكذا فقد تم القيام بعمليات قتالية هجومية لهزيمة أعضاء النظام السابق العنيدين. وكانت المهمة أن يرى من لم يلقَ مصرعه منهم في وضوح عبثية المقاومة ومن ثم ينبذون القتال كليا. أما فيما يتعلق بالمتطرفين صعبي المراس والذين لن يستسلموا أبدا، فقد كانت المهمة مباشرة بدرجة أكبر: أن يتم تدميرهم بشكل كامل ونهائي. وهكذا فقد كان تحييد فاعلي السوء يدعم الجهد الرئيس للعملية من خلال تحسين مستوى الأمن في البيئة المحلية. وكان من اللازم إنجاز هذا التحييد بطريقة منفصلة ومتميزة، لكي يتم تجنب زيادة مستوى الدعم المقدم للتمرد عن غير قصد.

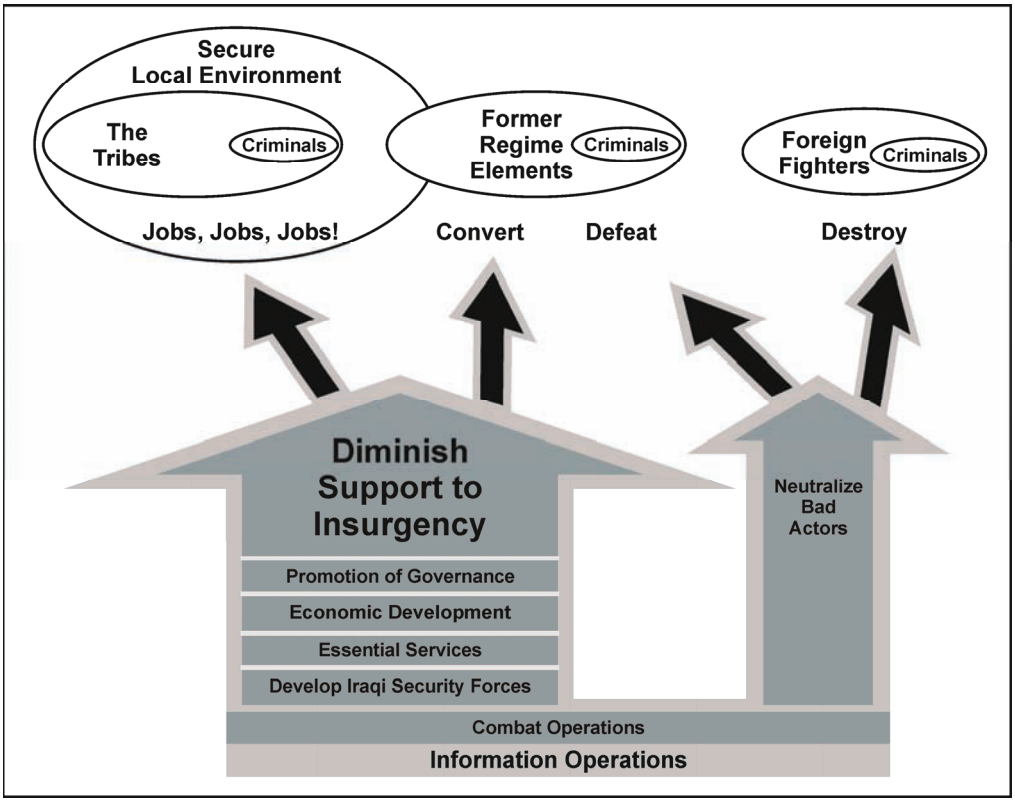
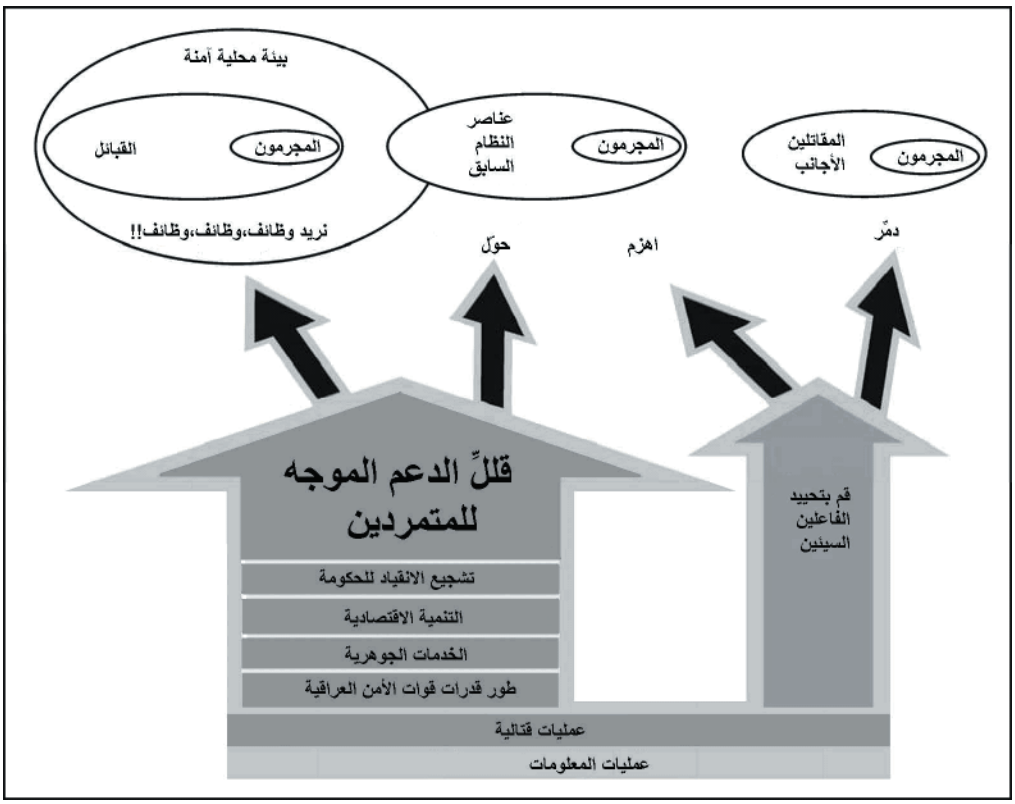


Figure 4-3. 1st Marine Division's operational design for Operation Iraqi Freedom II

Both elements described above were wrapped in an overarching "bodyguard" of information operations. Information operations, both proactive and responsive, were aggressively employed to favorably influence the populace's perception of all coalition actions while simultaneously discrediting the insurgents. These tasks were incredibly difficult for a number of reasons. Corruption had historically been prevalent among Iraqi officials, generating cynicism toward any government. Additionally, decades of Arab media mischaracterization of U.S. actions had instilled distrust of American motives. The magnitude of that cynicism and distrust highlighted the critical importance of using information operations to influence every situation.

In pursuing this vision of resolution, the 1st Marine Division faced an adaptive enemy. Persistent American presence and interaction with the populace threatened the insurgents and caused them to employ more open violence in selected areas of Al Anbar province. This response resulted in learning and adaptation within the 1st Marine Division. The design enabled 1st Marine Division to adjust the blend of "diminishing support for insurgents" and "neutralizing bad actors" to meet the local challenges. Throughout the operation, 1st Marine Division continued learning and adapting with the vision of resolution providing a constant guide to direct and unify the effort.



شكل ٤-٣ :التصميم التعبوي للفرقة الأولى لمشاة البحرية في عملية تحرير العراق-٢

إن كلا العنصرين اللذين تناولناهما آنفا كانا يندرجان ضمن إطار أشمل في عملية "Bodyguard" من عمليات المعلومات. وقد تم إستخدام عمليات المعلومات ـ سواء الإستباقية منها أو الردفعلية ـ بشكل هجومي للتأثير بإيجابية على إدراك السكان المحليين لجميع الأعمال التي تقوم بها قوات التحالف، مع القضاء على مصداقية المتمردين في الوقت نفسه. وكانت هذه المهام صعبة بدرجة غير معقولة، وذلك لعدد من الأسباب. فقد كان الفساد تاريخياً مستشرٍ بين الموظفين الحكوميين العراقيين مما يثير موجة من الإنتقاد الحاد بين السكان لأي حكومة قد تقوم بينهم. وبالإضافة إلى ذلك فإن عقوداً من سوء وصف وسائل الإعلام العربية لأفعال الولايات المتحدة قد غرس في نفوس العرب إنعداماً للثقة بالدوافع الأمريكية. وكان حجم هذا الإنتقاد وإنعدام الثقة يؤكد على الأهمية البالغة لإستخدام عمليات المعلومات للتأثير على أي موقف. وعند متابعتها لهذه الرؤية من القرار، واجهت الفرقة الأولى لمشاة البحرية عدوا متكيفاً. فقد كان التواجد والتفاعل الدائمين للأمريكيين مع سكان المنطقة يهدد المتمردين ويجعلهم يقومون بعدد أكبر من عمليات العنف الصريح في مناطق مختارة من إقليم الأنبار. وقد أدى رد فعلهم على هذا النحو إلى تعلم وتكيُّف من جانب الفرقة الأولى لمشاة البحرية. وقد مكّن التصميم الفرقة الأولى لمشاة البحرية من ضبط مزيج "تقليل الدعم الموجه للمتمردين" و "تحييد فاعلي السوء" بما يتناسب مع التحديات الطارئة في البيئة المحلية. وعلى مدار العملية كلها، إستمرت الفرقة الأولى لمشاة البحرية تتعلم وتتكيَّف مع رؤية القرار، مما وَفَّر دليلاً مرشداً مستمراً لتوجيه الجهود الوجهة الصحيحة وتوحيدها.

SUMMARY

4-28. Campaign design may very well be the most important aspect of countering an insurgency. It is certainly the area in which the commander and staff can have the most influence. Design is not a function to be accomplished, but rather a living process. It should reflect ongoing learning and adaptation and the growing appreciation counterinsurgents share for the environment and all actors within it, especially the insurgents, populace, and HN government. Though design precedes planning, it continues throughout planning, preparation, and execution. It is dynamic, even as the environment and the counterinsurgents' understanding of the environment is dynamic. The resulting growth in understanding requires integrated assessment and a rich dialog among leaders at various levels to determine the need for adaptation throughout the COIN force. Design should reflect a comprehensive approach that works across all LLOs in a manner applicable to the stage of the campaign. There should only be one campaign and therefore one design. This single campaign should bring in all players, with particular attention placed on the HN participants. Design and operations are integral to the COIN imperative to "Learn and Adapt," enabling a continuous cycle of design-learn-redesign to achieve the end state.

الخلاصة:

٤-٢٨ إن تصميم الحملة يحتمل جداً أن يكون هو أهم جانب من جوانب مكافحة التمرد. و لا شك أنه هو المجال الذي يمكن أن يكون فيه للقادة وللأركان التأثير الأكبر.وليس التصميم بوظيفة ينبغي إنجازها وإنما هو عملية حية. و ينبغي أن يعكس التَعلم والتكيف المستمرين والإدراك المتعاظم من جانب مكافحي التمرد للبيئة ولجميع الشخصيات الفاعلة فيها، لاسيما المتمردين والسكان المحليين وحكومة الدولة المضيفة.وبالرغم من أن التصميم يسبق التخطيط،فإنه يتواصل أثناء جميع مراحل التخطيط والإعداد والتنفيذ.ويتميز التصميم بأنه ديناميكي. والنمو الناتج عنه في الفهم يتطلب تقييما متكاملا وحوارا ثريا فيما بين القادة على مختلف المستويات لتحديد مدى الحاجة إلى التكيف من جانب جميع أفراد قوة مكافحة التمرد.وينبغي أن يعكس التصميم مقاربة شاملة تعمل عبر الخطوط المنطقية للعمليات بطريقة قابلة للتطبيق على المرحلة الراهنة للحملة. وينبغي ألا تكون هناك إلا حملة واحدة، ومن ثم ينبغي ألا يكون هناك إلا تصميم واحد. وهذه الحملة الواحدة ينبغي أن تجمع بين جميع الأطراف الفاعلة، مع تركيز خاص على المشاركين من الدولة المضيفة.والتصميم والعمليات جزءان لا يتجزآن من مبدأ مقاومة التمرد الذي يقضي "بالتعلم والتكيف"،بما يجعل من الممكن وجود دورة مستمرة من التصميم ثم التعلم ثم إعادة التصميم لإنجاز الحالة النهائية.

This page intentionally left blank.

تركت هذه الصفحة فارغة عن عمد.

Chapter 5

Executing Counterinsurgency Operations

It is a persistently methodical approach and steady pressure which will gradually wear the insurgent down. The government must not allow itself to be diverted either by countermoves on the part of the insurgent or by the critics on its own side who will be seeking a simpler and quicker solution. There are no short-cuts and no gimmicks.

Sir Robert Thompson,
Defeating Communist Insurgency: The Lessons of Malaya and Vietnam, 1966 [2]

This chapter addresses principles and tactics for executing counterinsurgency (COIN) operations. It begins by describing the different stages of a COIN operation and logical lines of operations that commanders can use to design one. It continues with discussions of three COIN approaches and how to continuously assess a COIN operation. The chapter concludes by describing lethal and nonlethal targeting in a COIN environment.

THE NATURE OF COUNTERINSURGENCY OPERATIONS

5-1. Counterinsurgency (COIN) operations require synchronized application of military, paramilitary, political, economic, psychological, and civic actions. Successful counterinsurgents support or develop local institutions with legitimacy and the ability to provide basic services, economic opportunity, public order, and security. The political issues at stake are often rooted in culture, ideology, societal tensions, and injustice. As such, they defy nonviolent solutions. Military forces can compel obedience and secure areas; however, they cannot by themselves achieve the political settlement needed to resolve the situation. Successful COIN efforts include civilian agencies, U.S. military forces, and multinational forces. These efforts purposefully attack the basis for the insurgency rather than just its fighters and comprehensively address the host nation's core problems. Host-nation (HN) leaders must be purposefully engaged in this effort and ultimately must take lead responsibility for it.

5-2. There are five overarching requirements for successful COIN operations:

- U.S. and HN military commanders and the HN government together must devise the plan for attacking the insurgents' strategy and focusing the collective effort to bolster or restore government legitimacy.
- HN forces and other counterinsurgents must establish control of one or more areas from which to operate. HN forces must secure the people continuously within these areas.
- Operations should be initiated from the HN government's areas of strength against areas under insurgent control. The host nation must retain or regain control of the major population centers to stabilize the situation, secure the government's support base, and maintain the government's legitimacy.
- Regaining control of insurgent areas requires the HN government to expand operations to secure and support the population. If the insurgents have established firm control of a region, their military apparatus there must be eliminated and their politico-administrative apparatus rooted out.
- Information operations (IO) must be aggressively employed to accomplish the following:

[2] © 1966 by Robert Thompson. Reproduced with permission of Hailer Publishing.

الفصل الخامس

تنفيذ عمليات مقاومة التمرد

إنه بالأسلوب العلمي والمنهجي الدؤوب والضغط الثابت والمتواصل يتم القضاء على حركة التمرد تدريجياً. من ثم فإنه لا ينبغي على الحكومة أن تسمح لنفسها بالإنجراف والحيود عن هذا المسار سواء من جراء الحركات المضادة من جانب المتمرد أو من أنتقادات من يسعون وراء الحلول السهلة والبسيطة من جانبها، ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أنه لا توجد طرق أقصر أو أي خدع.

سير روبيرت ثومبسون

هزيمة التمرد الشيوعي: الدروس المستفادة من مالايا وفيتنام، عام ١٩٦٦

يناقش هذا الفصل المبادئ والتكتيكات اللازمة لتنفيذ مقاومة التمرد، حيث يبدأ أولاً بوصف المراحل المختلفة لعمليات مقاومة التمرد والخطوط المنطقية للعمليات التي يستطيع القادة استخدامها في تخطيط أحد هذه العمليات، ثم يواصل استعراض ثلاثة اتجاهات وأساليب تتبعها مقاومة التمرد والكيفية التي يتم بها باستمرار تقييم عملية مقاومة التمرد، كما يختتم الفصل بوصف عملية تحديد الأهداف الفتاكة وغير الفتاكة في محيط مقاومة التمرد.

طبيعة عمليات مقاومة التمرد

٥-١ تتطلب عمليات مقاومة التمرد القيام بالتطبيق المتزامن للأعمال العسكرية وشبه العسكرية والسياسية، والاقتصادية، والنفسية، والمدنية.مقاومة المتمردين الناجحة تعمل على دعم وتطوير المؤسسات المحلية بالشرعية والقدرة على تقديم الخدمات الأساسية، والفرص الاقتصادية، والنظام العام، والأمن. وغالباً ما تكون المشكلات السياسية ممتدة الجذور في الثقافة والأيديولوجية والمشكلات الاجتماعية والظلم الاجتماعي، وبالتالي فإنها تقف عائقاً أمام الحلول التي لا تنطوي على استخدام وسائل العنف. وبالتالي تعمل القوات العسكرية على فرض الطاعة وتأمين المناطق الخاضعة لها، ومع ذلك فإنهم لا يستطيعوا بأنفسهم تحقيق أي تسوية سياسية لازمة لحل الازمة القائمة، فالجهود التي تبذلها مقاومة التمرد الناجحة تشمل الأجهزة المدنية، والقوات العسكرية الأمريكية، والقوات متعددة الجنسية، وبالتالي فإن جميع هذه الجهود تعمل وعن عمد على مهاجمة قاعدة/ مركز التمرد بدلاً من مقاتليها فقط، هذا إلى جانب أنها تقوم أيضاً وبصورة شاملة بالتصدي للمشكلات الرئيسية التي تعانيها الدولة المضيفة. ومن ثم فعلى قادة الدولة المضيفة أن يقوموا وعن عمد بالتدخل والاشتراك في هذه الجهود وأن يتحملوا على عاتقهم في نهاية الأمر مسؤولية القيادة لها.

٥-٢ نجاح عمليات مقاومة التمرد يتطلب خمسة من الشروط والمتطلبات الهامة وهي كما يلي:

- على القادة العسكريين التابعين للولايات المتحدة الأمريكية وحكومة الدولة المضيفة أن يقوموا معاً بوضع خطة من أجل الهجوم على استراتيجية المتمردين وتركيز جهودهم المتكاملة في تدعيم واستعادة شرعية الحكومة.
- يتعين على قوات الدولة المضيفة وقوات مقاومة التمرد الأخرى إقامة ضوابط ومقومات السيطرة على أحد أو بعض المناطق التي ستنطلق منها، على أن تقوم قوات الدولة المضيفة بتأمين الشعب بصفة مستمرة داخل هذه المناطق.
- يجب بدء العمليات من مناطق القوة التابعة لحكومة الدولة المضيفة ضد المناطق التي تقع تحت سيطرة المتمردين، على أن تقوم الدولة المضيفة بالحفاظ على أو استعادة السيطرة على المراكز ذات الكثافة السكانية العالية من أجل استقرار الموقف، وتأمين قاعدة الدعم الحكومية، والحفاظ على شرعية الحكومة.
- لاستعادة السيطرة على مناطق التمرد يتعين على حكومة الدولة المضيفة القيام بمد وتوسيع عملياتها من أجل تأمين ودعم السكان ، ففي حالة إذا كان المتمردين قد قاموا بالسيطرة القوية على المنطقة، عندئذٍ ينبغي القضاء على جهازهم العسكري هناك بالإضافة إلى الجهاز السياسي – الإداري.
- كما يتعين استخدام العمليات المعلوماتية بقوة من أجل تحقيق وإنجاز ما يلي:

- Favorably influence perceptions of HN legitimacy and capabilities.
- Obtain local, regional, and international support for COIN operations.
- Publicize insurgent violence.
- Discredit insurgent propaganda and provide a more compelling alternative to the insurgent ideology and narrative.

5-3. COIN operations combine offensive, defensive, and stability operations to achieve the stable and secure environment needed for effective governance, essential services, and economic development. The focus of COIN operations generally progresses through three indistinct stages that can be envisioned with a medical analogy:

- Stop the bleeding.
- Inpatient care—recovery.
- Outpatient care—movement to self-sufficiency.

Understanding this evolution and recognizing the relative maturity of the operational environment are important to the conduct (planning, preparation, execution, and assessment) of COIN operations. This knowledge allows commanders to ensure that their activities are appropriate to the current situation.

INITIAL STAGE: "STOP THE BLEEDING"

5-4. Initially, COIN operations are similar to emergency first aid for the patient. The goal is to protect the population, break the insurgents' initiative and momentum, and set the conditions for further engagement. Limited offensive operations may be undertaken, but are complemented by stability operations focused on civil security. During this stage, friendly and enemy information needed to complete the common operational picture is collected and initial running estimates are developed. Counterinsurgents also begin shaping the information environment, including the expectations of the local populace.

MIDDLE STAGE: "INPATIENT CARE—RECOVERY"

5-5. The middle stage is characterized by efforts aimed at assisting the patient through long-term recovery or restoration of health—which in this case means achieving stability. Counterinsurgents are most active here, working aggressively along all logical lines of operations (LLOs). The desire in this stage is to develop and build resident capability and capacity in the HN government and security forces. As civil security is assured, focus expands to include governance, provision of essential services, and stimulation of economic development. Relationships with HN counterparts in the government and security forces and with the local populace are developed and strengthened. These relationships increase the flow of human and other types of intelligence. This intelligence facilitates measured offensive operations in conjunction with the HN security forces. The host nation increases its legitimacy through providing security, expanding effective governance, providing essential services, and achieving incremental success in meeting public expectations.

LATE STAGE: "OUTPATIENT CARE—MOVEMENT TO SELF-SUFFICIENCY"

5-6. Stage three is characterized by the expansion of stability operations across contested regions, ideally using HN forces. The main goal for this stage is to transition responsibility for COIN operations to HN leadership. In this stage, the multinational force works with the host nation in an increasingly supporting role, turning over responsibility wherever and whenever appropriate. Quick reaction forces and fire support capabilities may still be needed in some areas, but more functions along all LLOs are performed by HN forces with the low-key assistance of multinational advisors. As the security, governing, and economic capacity of the host nation increases, the need for foreign assistance is reduced. At this stage, the host nation has established or reestablished the systems needed to provide effective and stable government that sustains the rule of law. The government secures its citizens continuously, sustains and builds legitimacy through effective governance, has effectively isolated the insurgency, and can manage and meet the expectations of the nation's entire population.

- التأثير الإيجابي على إدراك إمكانيات وقدرات الدولة المضيفة.
- الحصول على الدعم المحلي والإقليمي والدولي لعمليات مقاومة التمرد.
- نشر الفظائع والعنف الذي يرتكبه المتمردون.
- شن حملة لفضح دعاية المتمردين وإتاحة بديل أكثر إقناعًا من الأيديولوجية والسرد القصصي الخاص بالمتمردين.

٥-٣ يمتزج في عمليات مقاومة التمرد استخدام العمليات الهجومية والدفاعية وعمليات الاستقرار من أجل تحقيق بيئة آمنة ومستقرة لازمة من أجل الحكم الفعال، وتقديم الخدمات الضرورية، والتنمية الاقتصادية. ينتقل تركيز عمليات مقاومة التمرد بصفة عامة على ثلاث مراحل متميزة والتي يمكن تصويرها بمناظرة طبية على النحو التالي:

- وقف النزيف.
- رعاية مريض داخلي – الاستفاقة والانقاذ.
- رعاية مريض خارجي – الانتقال إلى الكفاية الذاتية.

من ثم فإن فهم هذا التطور وإدراك النضح النسبي للبيئة التعبوية أمراً في غاية الأهمية من أجل إدارة عمليات مقاومة التمرد"التخطيط، والإعداد، والتنفيذ، والتقييم". لذا فإن الإلمام بهذه النواحي المعرفية يسمح للقادة بالتأكد من مدى ملائمة أنشطتهم للموقف الحالي.

المرحلة الأولى: "وقف النزيف"

٥-٤ بصورة مبدئية أن عمليات مقاومة التمرد تماثل الإسعافات الأولية في الطوارىء اللازمة للمريض، والهدف هو حماية السكان، وقطع مبادرة والقوة الدافعة للمتمردين، وتهيئة الظروف من أجل المزيد من الاشتباكات القيام بعمليات هجومية محدودة المدى، ولكن يتم استكمالها بعمليات الاستقرار التي يتم تركيزها على حفظ الأمن المدني. خلال هذه المرحلة، يتم جمع المعلومات الصديقة والمعادية اللازمة لاستكمال الصورة العملياتية العامة و إجراء التقديرات المبدئية الجارية. كما يقوم مقاومي التمرد أيضاً ببدء تشكيل البيئة المعلوماتية، بما في ذلك توقعات وآمال عامة السكان .

المرحلة المتوسطة: "العناية الداخلية – الاستفاقة والإنقاذ"

٥-٥ تتميز هذه المرحلة بالجهود الرامية لمساعدة المريض من خلال الاستفاقة أو الاستعادة الصحية على الأجل الطويل – التي في هذه الحالة تعني تحقيق الاستقرار. تعمل مقاومة التمرد بكل همة ونشاط في هذه المرحلة مع جميع خطوط / صفوف العمليات المنطقية . الهدف من هذه المرحلة هو تطوير وبناء القدرات والإمكانات المحلية الموجودة في حكومة الدولة المضيفة وقوات الأمن. وبمجرد تأمين الأمن المحلي، يمتد التركيز ليشمل حوكمة وتقديم الخدمات اللازمة و الضرورية وتنشيط التنمية الاقتصادية. يتم تنمية وتطوير وتقوية العلاقات مع الأطراف المناظرة بالدولة المضيفة داخل الحكومة وقوات الأمن ومع الشعب. جميع هذه العلاقات تعمل على زيادة تدفق العنصر البشري وجميع أنواع الاستخبارات الأخرى. هذه الاستخبارات تسهل العمليات الهجومية المحددة والمقاسة بالتعاون مع قوات الأمن بالدولة المضيفة. تقوم الدولة المضيفة بزيادة شرعيتها من خلال توفير الأمن وبسط الحوكمة الفعالة وتقديم الخدمات الأساسية وتحقيق النجاح في الوفاء بتوقعات الجماهير.

المرحلة الأخيرة: "العناية الخارجية / بالمريض الخارجي – التحرك نحو الاكتفاء الذاتي":

٥-٦ تتميز المرحلة الثالثة ببسط عمليات تستهدف الحفاظ على السلام والاستقرار والتوسع فيه عبر المناطق المتناحرة، وذلك باستخدام قوات الدولة المضيفة. إن الهدف الرئيسي لهذه المرحلة هو نقل المسؤولية عن قوات مقاومة التمرد إلى قيادة الدولة المضيفة. في هذه المرحلة، تعمل القوات متعددة الجنسية مع الدولة المضيفة بدور أكثر دعماً، وذلك بنقل المسئولية أينما ومتى كان مناسباً. كما قد تظهر الحاجة إلى قوات رد الفعل السريع وقوات مقاومة الحرائق في بعض المناطق، ولكن معظم الوظائف يقوم بها مع الصفوف المنطقية LLO قوات الدولة المضيفة مع مساعدة طفيفة من طاقم الاستشارات المتعددة الجنسية. كلما تزايدت الطاقات الأمنية والحكومية والاقتصادية للدولة المضيفة، تقل الحاجة إلى المساعدات الأجنبية. وفي هذه المرحلة، قامت الدولة المضيفة بإقامة أو إعادة إقامة أنظمة تكون لازمة من أجل توفير عناصر حكومية فعالة وتتميز بالاستقرار والتي تتولى وتدعم حكم القانون. تعمل الحكومة على تأمين مواطنيها بصفة مستمرة، وتعمل على دعم وبناء الشرعية من خلال الحوكمة الفعالة، كما قامت أيضاً بعزل عناصر التمرد بكل فعالية وتمكنت من السيطرة على والوفاء بتوقعات سكان الدولة بالكامل.

LOGICAL LINES OF OPERATIONS IN COUNTERINSURGENCY

5-7. Commanders use LLOs to visualize, describe, and direct operations when positional reference to enemy forces has little relevance. (See figure 5-1.) LLOs are appropriate for synchronizing operations against enemies that hide among the populace. A plan based on LLOs unifies the efforts of joint, interagency, multinational, and HN forces toward a common purpose. Each LLO represents a conceptual category along which the HN government and COIN force commander intend to attack the insurgent strategy and establish HN government legitimacy. LLOs are closely related. Successful achievement of the end state requires careful coordination of actions undertaken along all LLOs.

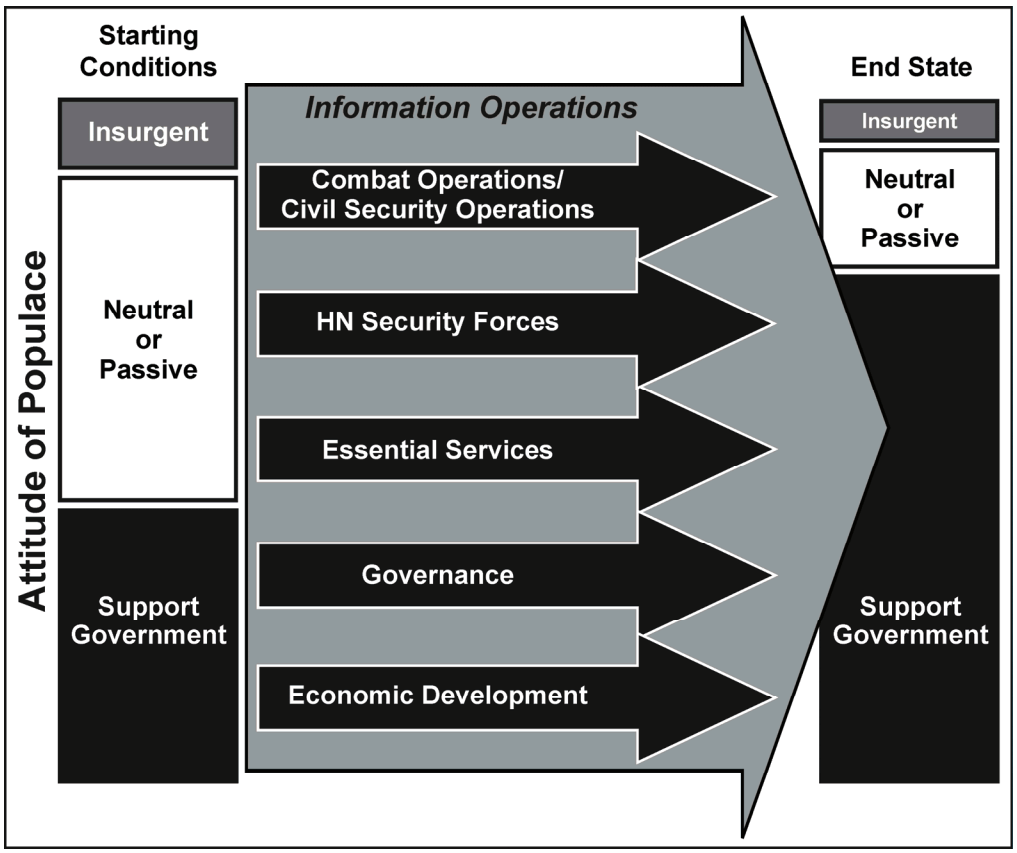


Figure 5-1. Example logical lines of operations for a counterinsurgency

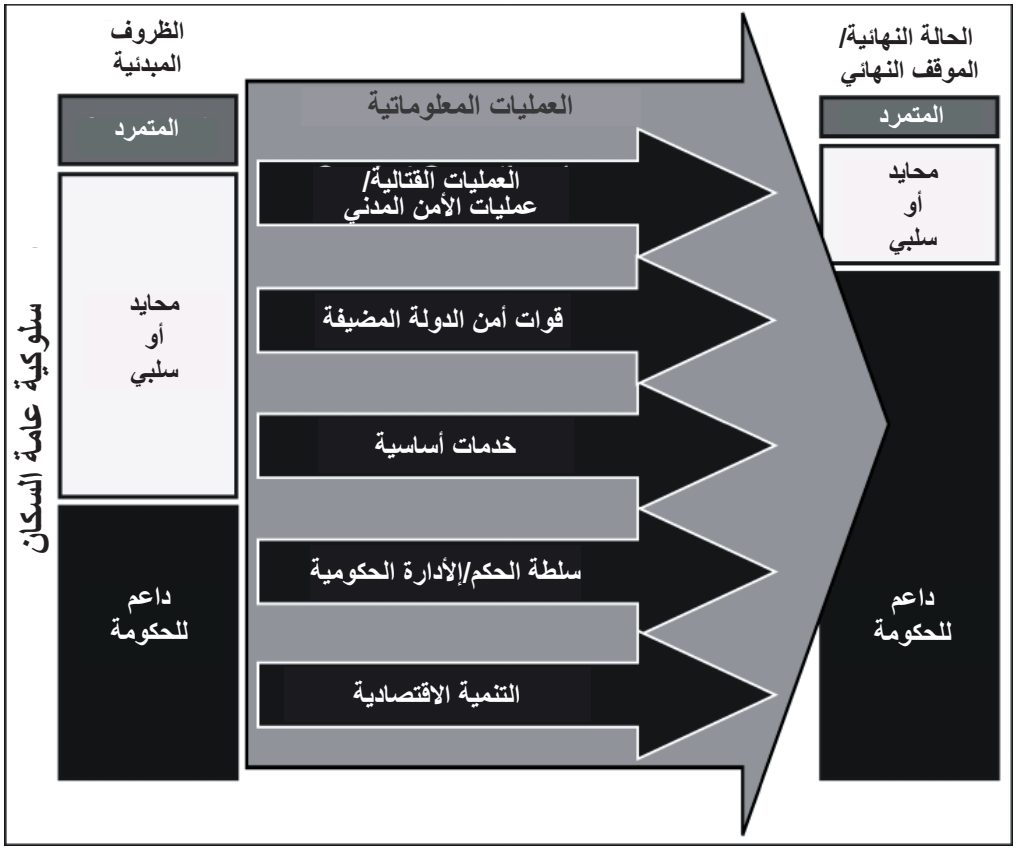
5-8. Success in one LLO reinforces successes in the others. Progress along each LLO contributes to attaining a stable and secure environment for the host nation. Stability is reinforced by popular recognition of the HN government's legitimacy, improved governance, and progressive, substantive reduction of the root causes of the insurgency. There is no list of LLOs that applies in all cases. Commanders select LLOs based on their understanding of the nature of the insurgency and what the COIN force must do to counter it. Commanders designate LLOs that best focus counterinsurgent efforts against the insurgents' subversive strategy.

5-9. Commanders at all echelons can use LLOs. Lower echelon operations are nested within the higher echelon's operational design and LLOs; however, lower echelon operations are conducted based on the operational environment in each unit's area of operations (AO).

5-10. The commander's intent and vision of resolution, expressed as LLOs, describe the design for a COIN operation. Commanders and staffs synchronize activities along all LLOs to gain unity of effort. This approach ensures the LLOs converge on a well-defined, commonly understood end state.

الخطوط المنطقية لعمليات مقاومة التمرد

٥-٧ يقوم القادة باستخدام الخطوط المنطقية للعمليات في تصوير، ووصف، ومباشرة العمليات عندما لا يكون هناك أي أهمية كبرى للإشارة إلى أماكن وتوزيعات قوات العدو. (أنظر الشكل رقم ٥-١) تكون خطوط العمليات المنطقية مناسبة لنشر العمليات في وقت واحد ضد العدو الذي يختبيء بين العامة. توحد الخطة التي تستند على خطوط العمليات المنطقية جميع الجهود التي تبذلها القوات المشتركة وقوات الأجهزة والقوات المتعددة الجنسية وقوات الدولة المضيفة وتوجهها نحو غرض مشترك. كل خط من خطوط العمليات المنطقية يمثل فئة فكرية تعمل معها حكومة الدولة المضيفة وقائد قوات مقاومة التمرد على نقض استراتيجية المتمردين وإقامة شرعية لحكومة الدولة المضيفة. تجدر الإشارة إلى أن LLO متشابكة ومترابطة. كما أن نجاح الإنجاز للأهداف الكلية يتطلب تنسيق متكامل وحريص لجميع التحركات التي تبذل مع جميع الخطوط الأخرى.



الشكل رقم ٥-١: مثال عن خطوط العمليات المنطقية لمقاومة التمرد

٥-٨ إن النجاح في واحد من هذه الخطوط يدعم النجاح في الخطوط الأخرى. والتقدم عبر كل خط من هذه الخطوط يساهم في الحصول على مناخ مستقر وآمن للدولة المضيفة. إن الاستقرار يتحقق ويتدعم من خلال اعتراف العامة من عامة السكان بشرعية حكومة الدولة المضيفة، وبعد تحسن سبل الحكم، وبعد التقليل الفعال والتخلص من الأسباب الجذرية لحركة التمرد. ولا توجد قائمة معينة بهذه الخطوط يمكن تطبيقها في جميع الحالات. إن القادة يعملون على اختيار خطوط معينة تقوم على فهمهم لطبيعة حركة التمرد وما يتمكن قادة مقاومة التمرد من القيام به لصدها والتغلب عليها. يقوم القادة بتعيين وتكليف الخطوط المنطقية LLO التي تقوم بالتركيز على جهود مقاومة التمرد ضد أي استراتيجية إنقلابية يتبعها المتمردون.

٥-٩ إن القادة بكل التشكيلات يمكنهم استخدام الخطوط المنطقية. العمليات التي تتم على مستوى التشكيلات الدنيا يتم تضمينها داخل إطار تصميم عمليات التشكيلات العليا والخطوط المنطقية؛ ومع ذلك فإن العمليات التي تتم على مستوى التشكيلات في المستويات الدنيا يتم القيام بها استناداً على وإنطلاقاً من المناخ العملياتي بمنطقة عمليات التابعة لكل وحدة على حدة .

٥-١٠ إن هدف وبصيرة القائد فيما يتعلق بالقرار الذي يتعين اتخاذه، والذي يعبر عنه باعتباره الخط المنطقي للعمليات، يعطي وصفاً لتصميم وشكل عمليات المقاومة. كما سيعمل القادة وطاقم العمل على بذل الجهود والعمليات في وقت واحد مع جميع الخطوط المنطقية من أجل توحيد الجهود. وبالطبع فإن هذا الاتجاه يعمل على تأمين التغطية اللازمة لخطوط العمليات المنطقية بناءً على أهداف وغايات محددة تماماً ومعترف بها بصفة عامة.

5-11. LLOs are directly related to one another. They connect objectives that, when accomplished, support achieving the end state. Operations designed using LLOs typically employ an extended, event-driven timeline with short-, mid-, and long-term goals. These operations combine the effects of long-term operations, such as neutralizing the insurgent infrastructure, with cyclic and short-term events, like regular trash collection and attacks against insurgent bases. (See figure 5-2.)

٥-١١ ترتبط الخطوط المنطقية للعمليات بصورة مباشرة ببعضها البعض. كما أنها ترتبط وتتصل بالأهداف التي، متى تحققت، تدعم إنجاز وتحقيق الأهداف والغايات المرسومة. إن العمليات المصممة باستخدام الخطوط المنطقية للعمليات تعمل على توظيف واستخدام أهدافاً قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل ممتدة وفي حدود إطار زمني مدفوع بالأحداث والوقائع. جميع هذه العمليات تعمل على توحيد آثار العمليات على الأجل الطويل مثل تعطيل البنية التحتية الخاصة بالمتمردين، بأحداث دورية وقصيرة الأجل، مثلما يحدث في عمليات جمع القمامة بصفة دورية وتشن هجمات ضد قواعد المتمردين. (أنظر الشكل رقم ٥-٢)

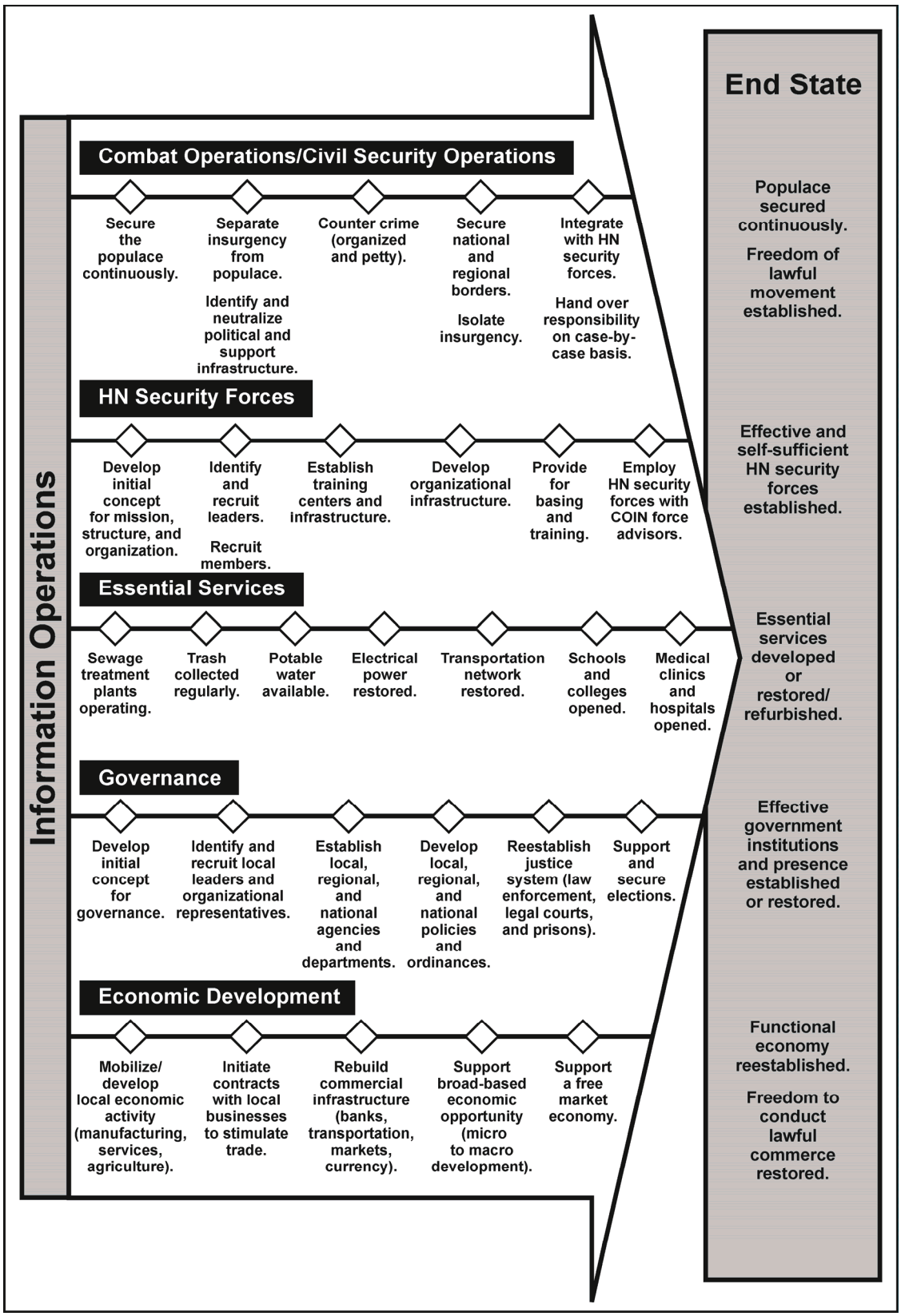
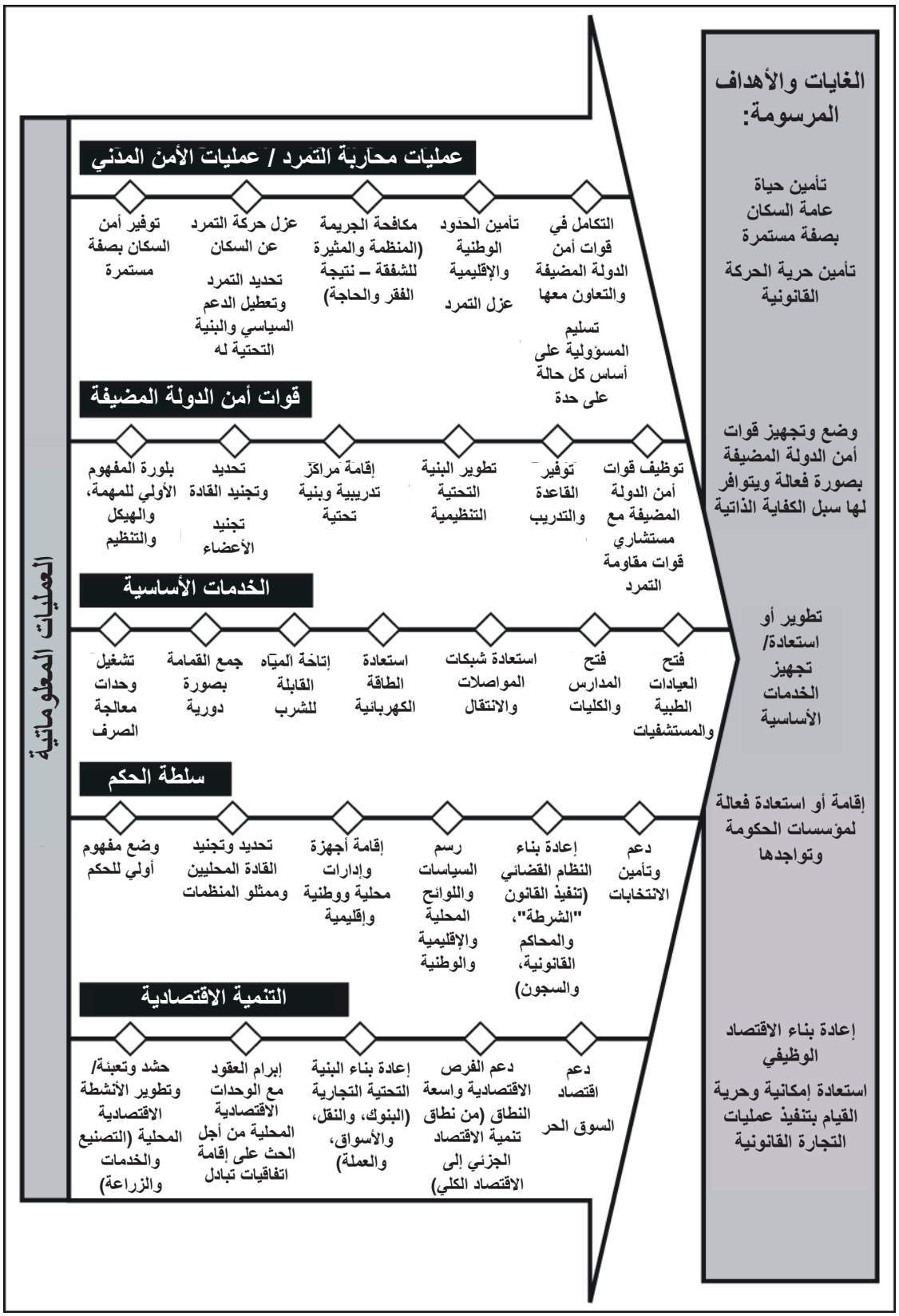


Figure 5-2. Example goals and objectives along logical lines of operations



الشكل رقم ٥-٢: مثال عن الأهداف والغايات الخاصة بالخطوط المنطقية للعمليات

5-12. Commanders determine which LLOs apply to their AO and how the LLOs connect with and support one another. For example, commanders may conduct offensive and defensive operations to form a shield behind which simultaneous stability operations can maintain a secure environment for the populace. Accomplishing the objectives of combat operations/civil security operations sets the conditions needed to achieve essential services and economic development objectives. When the populace perceives that the environment is safe enough to leave families at home, workers will seek employment or conduct public economic activity. Popular participation in civil and economic life facilitates further provision of essential services and development of greater economic activity. Over time such activities establish an environment that attracts outside capital for further development. Neglecting objectives along one LLO risks creating vulnerable conditions along another that insurgents can exploit. Achieving the desired end state requires linked successes along all LLOs.

5-13. The relationship of LLOs to the overall operation is similar to the stands of a rope. (See figure 5-3.) Each LLO is a separate string. Operations along it cannot accomplish all objectives required for success in a COIN operation. However, a strong rope is created when strands are woven together. The overall COIN effort is further strengthened through IO, which support and enhance operations along all LLOs by highlighting the successes along each one.

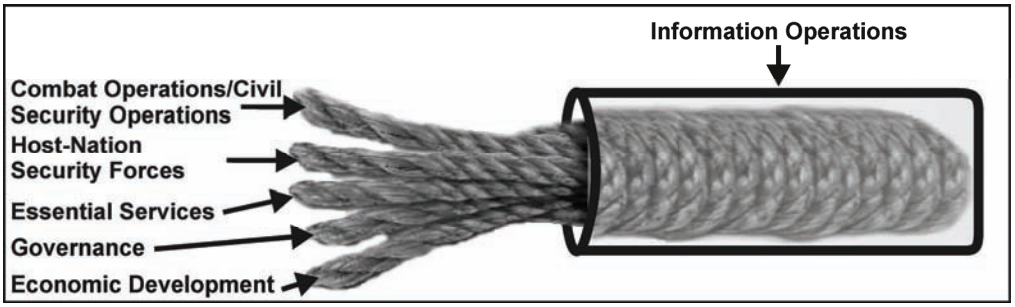


Figure 5-3. The strengthening effect of interrelated logical lines of operations

5-14. LLOs help commanders identify missions, assign tasks, allocate resources, and assess operations. Commanders specify the LLO that is the decisive operation; others shape the operational environment for the decisive operation's success. This prioritization usually changes as COIN operations create insurgent vulnerabilities, insurgents react or adjust their activities, or the environment changes. In this sense, commanders adapt their operations not only to the state of the insurgency, but also to the environment's overall condition. Greater stability indicates progress toward the end state.

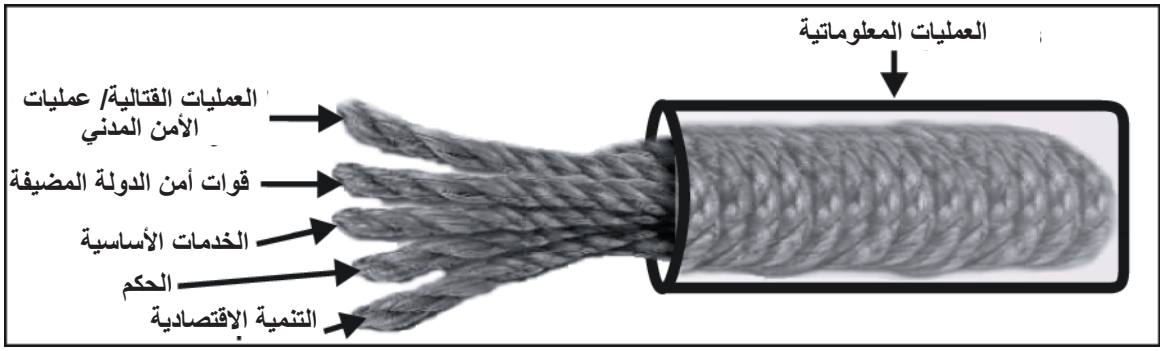
5-15. Well-designed operations are based on LLOs that are mutually supportive between echelons and adjacent organizations. For example, similar LLOs among brigade combat teams produce complementary effects, while brigade-level accomplishments reinforce achievement of division objectives. LLOs are normally used at brigade and higher levels, where the staff and unit resources needed to use them are available; however, battalions can use LLOs. Commanders at various levels may expect subordinates to describe their operations in these terms.

5-16. Commanders at all levels should select the LLOs that relate best to achieving the desired end state in accordance with the commander's intent. The following list of possible LLOs is not all inclusive. However, it gives commanders a place to start:

- Conduct information operations.
- Conduct combat operations/civil security operations.
- Train and employ HN security forces.
- Establish or restore essential services.
- Support development of better governance.
- Support economic development.

٥-١٢ يقوم القادة بتحديد أي الخطوط المنطقية للعمليات اللازم تطبيقها على منطقة العمليات الخاصة بهم وكيفية اتصالها ودعمها لبعضها البعض؛ على سبيل المثال، قد يقوم القادة بتنفيذ عمليات هجوم ودفاع من أجل تشكيل درع واقي خلفها كي تستطيع تنفيذ عمليات حفظ الاستقرار والسلام للعامة. إن إنجاز وتحقيق أهداف عمليات مقاومة التمرد/ عمليات الأمن المدني يعمل على تهيئة الظروف المطلوبة لتحقيق الخدمات اللازمة وأهداف التنمية الاقتصادية. ومتى أدرك العامة أن المناخ العام يعمه الأمن بصورة كافية لترك عائلاتهم بالمنزل، يسعى العمال والموظفين للبحث عن وظيفة أو القيام بأي نشاط اقتصادي عام. إن المشاركة الشعبية في مظاهر الحياة المدنية والاقتصادية المختلفة يعمل على تسهيل توفير الخدمات الأساسية وتطوير أنشطة الحياة الاقتصادية الواسعة النطاق. وبمرور الزمن تعمل هذه الأنشطة على إقامة مناخ يجذب رؤوس الأموال من الخارج من أجل القيام بالتطوير والتنمية. كما أن إهمال تحقيق هذه الأهداف الخاصة بخط واحد من هذه الخطوط يخاطر يخلق ثغرات ومواطن ضعف لدى الخطوط الأخرى مما يدفع المتمردون لاستغلال ذلك بفعالية، كما أن تحقيق الغايات المطلوبة يتطلب تحقيق النجاح بكل الخطوط وربطها ببعضها البعض.

٥-١٣ تجدر الإشارة هنا إلى أن علاقة جميع الخطوط بالعملية كلها يماثل أطراف أو خيوط الحبل الواحد. (أنظر الشكل رقم ٥-٣). كل خيط من هذه الخطوط يعتبر خيطاً منفصلاً. والعمليات التي يتم تنفيذها عبر هذا الخط لا يمكنها أن تحقق أو تنجز جميع الأهداف المطلوبة من أجل تحقيق نجاح عمليات المقاومة، ومع ذلك فإنه يتم بناء الحبل القوي عندما تحاك جميع الخطوط الخاصة به معاً. يتم تقوية جهود مقاومة التمرد ككل من خلال العمليات المعلوماتية التي تدعم وتعمل على تقوية العمليات التي تتم عبر كل من هذه الخطوط أو الصفوف المنطقية وذلك بالتأكيد على كل نجاح من النجاحات الخاصة بكل واحد من هذه الصفوف أو الخطوط.



الشكل رقم ٥-٣: أثر تقوية الخطوط المنطقية للعمليات المرتبطة ببعضها

٥-١٤ تعمل صفوف أو خطوط العمليات المنطقية على مساعدة القادة على التعرف على وتحديد المهام، وتفويض الأدوار، وتخصيص الموارد، وتقييم العمليات، ويعمل القادة على تحديد الصفوف المنطقية التي تعمل على حسم العمليات؛ والآخرون يقوموا بتشكيل المناخ العملياتي والتشغيلي من أجل ضمان نجاح عمليات المقاومة. هذا الترتيب للأولويات عادة ما يتغير عندما تقوم عمليات مقاومة التمردعلى خلق ثغرات ونقاط ضعف لدى حركة التمرد، وبالتالي تتصرف عناصر الحركة وتقوم برد الفعل أو تكييف أنشطتها بناءً على ذلك، أو بناءً على تغير البيئة. ومن هذا المنطلق، يقوم القادة بتكييف عملياتهم ليس فقط من حيث الجانب الخاص بالتمرد، ولكن أيضاً بالنسبة للبيئة والمناخ بوجه عام. ومن هنا فإن تحقيق استقرار أكبر يشير إلى التقدم نحو تحقيق الأهداف والغايات.

٥-١٥ تقوم العمليات المصممة تصميماً جيداً على الخطوط المنطقية للعمليات التي تدعم بعضها البعض فيما بين الأنساق والتنظيمات المجاورة. على سبيل المثال، فإن الخطوط المنطقية للعمليات المماثلة بين مجموعات قتال اللواء تنتج آثار مكملة، بينما تعمل الإنجازات على مستوى اللواء على دعم تحقيق أهداف الفرقة. يتم استخدام هذه الخطوط بصفة عادية على مستوى اللواء والمستويات الأعلى، حيث يوجد طاقم الأركان وموارد الوحدة اللازمة لاستخدامها، مع ذلك، تستطيع الكتائب استخدام هذه الخطوط. قد يتوقع القادة على المستويات المختلفة من المرؤوسين أن يقدموا شرحاً لعملياتهم في هذا الشأن.

٥-١٦ على القادة على جميع المستويات اختيار الخطوط المنطقية للعمليات التي تتعلق وبشكل أفضل بتحقيق الغايات والأهداف المطلوبة طبقاً لأهداف القائد، القائمة التالية للصفوف المحتملة ليست شاملة، ولكنها تعطي للقادة مكاناً للبدء:

- القيام بعمليات معلوماتية
- القيام بعمليات مقاومة وقتال/ وعمليات أمن مدني
- تدريب وتوظيف قوات أمن الدولة المضيفة
- إقامة أو استعادة الخدمات اللازمة
- دعم تطوير وتنمية سبل حوكمة وإدارة أفضل
- دعم التنمية الاقتصادية

The Importance of Multiple Lines of Operations in COIN

The Chinese Civil War illustrates the importance of pursuing and linking multiple logical lines of operations. Chiang Kai-shek's defeat in 1949 resulted from his failure to properly establish security, good governance, the rule of law, essential services, and economic stability. Failures in each undermined his government's position in the others.

In China during 1945, Chiang Kai-shek adopted a strategy to secure and defend the coastal financial and industrial centers from the communist insurgency led by Mao Zedong. These areas had been the Chinese government's prewar core support areas. Although a logical plan, this strategy suffered in implementation. Republic of China administration and military forces were often corrupt. They neither provided good governance and security nor facilitated provision of essential services. Furthermore, the government, because of an insufficient number of soldiers, relied on warlord forces, which lacked quality and discipline. Their actions undermined the legitimacy of and popular support for the government within the very core areas vital to government rejuvenation. Likewise, when government forces attempted to reestablish their presence in the Chinese countryside, their undisciplined conduct towards the rural populace further undermined the legitimacy of the Chinese government. Because of these actions, Chiang's forces were unable to secure or expand their support base.

As a result, there was increasing lack of material and political support for the government, whose legitimacy was undercut. The government's inability to enforce ethical adherence to the rule of law by its officials and forces, combined with widespread corruption and economic collapse, served to move millions from being supporters into the undecided middle. When economic chaos eliminated any government ability to fund even proper and justified efforts, an insurgent victory led by the Chinese Communist Party became inevitable.

As government defeat followed defeat, a collapse of morale magnified the impact of material shortages. Chiang's defeat in Manchuria, in particular, created a psychological loss of support within China It caused economic dislocation due to substantial price inflation of foodstuffs and sowed discord and dissension among government allies. As the regime lost moral authority, it also faced a decreasing ability to govern. All these factors served to create a mythical yet very powerful psychological impression that the success of the Chinese Communist Party was historically inevitable. The failure of the leaders of the Republic of China to address the requirements of logical lines of operations like good governance, economic development, and essential services magnified their military shortcomings and forced their abandonment of the Chinese mainland.

5-17. These lines can be customized, renamed, changed altogether, or simply not used. Commanders may combine two or more of the listed LLOs or split one LLO into several. For example, IO are integrated into all LLOs; however, commanders may designate a separate LLO for IO if necessary to better describe their intent. Likewise, some commanders may designate separate LLOs for combat operations and civil security operations.

5-18. LLOs should be used to isolate the insurgents from the population, address and correct the root causes of the insurgency, and create or reinforce the societal systems required to sustain the legitimacy of the HN government. The following discussion addresses six LLOs common during COIN operations. The IO LLO may be the most important one. However, IO are interwoven throughout all LLOs and shape the information environment in which COIN operations are executed.

أهمية خطوط العمليات المتعددة في مقاومة التمرد

تصور الحرب الأهلية الصينية أهمية متابعة وربط خطوط العمليات المتعددة. إن هزيمة كاي- شيك في عام ١٩٤٩ جاءت نتيجة فشله وعجزه عن إقامة الضوابط الأمنية بصورة مناسبة وتوفير سبل سلطة الحكومة وحكم القانون اللازمة، إلى جانب الخدمات الأساسية والاستقرار الاقتصادي. إن الفشل في كل مما سبق قام بتقويض مركز الحكومة في الأماكن الأخرى.

في الصين خلال عام ١٩٤٥، قام تشيانج كاي- شيك بتبني استراتيجية لتوفير والدفاع عن المراكز المالية والصناعية الساحلية من حركة التمرد الشيوعية التي قادها ماو تسي تونج. جميع هذه المناطق كانت مراكز الدعم الرئيسي للحكومة الصينية قبل اندلاع الحرب. برغم وجود خطة منطقية، هذه الاستراتيجية عانت كثيراً اثناء التنفيذ. كانت معظم قوات إدارة الحكم بجمهورية الصين الشعبية والقوات العسكرية الصينية فاسدة ومن المرتشين. حيث أنهم لم يعملوا على توفير سبل الحكم والإدارة الرشيدة ولم يقوموا بتوفير الضوابط الأمنية اللازمة، كما لم يعملوا على توفير الخدمات الأساسية، علاوة على أن الحكومة، بسبب عدم توافر عدد كافي من الجنود، كانت تعتمد على قوات الحاكم العسكري، التي افتقرت إلى الانضباط والنظام. كما أن التحركات التي قاموا بها والتي قوضت شرعية الحكومة والدعم الشعبي الموجه لها بهذه المناطق الرئيسية كانت ضرورية من أجل تجديد الحكومة. وبالمثل فعندما حاولت القوات الحكومية أن تعيد تنظيم وجودها وأماكنها في القرى الصينية، عمل ذلك التحرك غير المنظم تجاه الجماهير بالقرى على تقويض شرعية الحكومة الصينية. وبسبب جميع هذه التحركات، ظلت قوات تشيانج غير قادرة على تأمين أو بسط قاعدة الدعم الخاصة بها.

ونتيجة لما سبق،كان هناك نقص متزايد في الدعم المادي والسياسي اللازم للحكومة التي حرمت من الشرعية. كما أن عجز الحكومة عن تطبيق الالتزام الأخلاقي بحكم القانون من جانب مسئوليها وقواتها إلى جانب الفساد والرشوة التي تفشت في جميع أنحاء البلاد والانهيار الاقتصادي الذي عمل على إبعاد الكثيرين من فئة المؤيدين إلى فئة الوسط المتذبذب. عندما تطيح الفوضى الاقتصادية بقدرة أي حكومة على تمويل الجهود السلمية والمبررة، أصبح فوز حركة التمرد التي قادها الحزب الشيوعي الصيني أمراً في محتوماً.

وبالهزيمة المتكررة التي منيت بها الحكومة، فإن انهيار المعنويات عمل على تعظيم أثر النقص الذي لوحظ في الجانب المادي. إن هزيمة تشيانج في منشوريا، على وجه الخصوص، عمل على خلق شعور بفقدان الدعم داخل الصين، الأمر الذي بدوره سبب خلل اقتصادي نتيجة ارتفاع معدل تضخم الأسعار الخاصة بالأغذية وعمل أيضاً على نشر الخلاف والفتن فيما بين أصدقاء وحلفاء الحكومة. وبمجرد أن فقد النظام السلطة المعنوية، واجهت الحكومة أيضاً أنها غير قادرة على الحكم. جميع هذه العوامل عملت على خلق انطباع غامض ونفسي قوي للغاية بأن نجاح الحزب الشيوعي الصيني كان محتوماً بحكم التاريخ. عجز قادة جمهورية الصين الشعبية عن الوفاء بهذه المتطلبات الخاصة بالخطوط أو الصفوف المنطقية للعمليات مثل حوكمة قديرة، وتنمية اقتصادية، والخدمات الأساسية عملت على تضخيم المساوئ العسكرية الخاصة بها وأجبرتها على هجرة الأراضي الصينية.

٥-١٧ يمكن تصميم هذه الخطوط، وإعادة تسميتها وتغييرها تماماً، أو لا يتم استخدامها بكل بساطة. يمكن للقادة الجمع بين اثنين أو أكثر من هذه الخطوط المنصوص عليها أو تقسيم أحدها إلى خطوط أو صفوف متعددة. على سبيل المثال، يتم تكامل العمليات المعلوماتية في جميع الصفوف أو الخطوط، غير أنه يجوز للقادة القيام بتوظيف عدد من الخطوط المنفصلة والمستقلة للعمليات المعلوماتية إذا لزم الأمر من أجل وصف أهدافهم بصورة أفضل. وبالمثال، فإن بعض القادة يمكنهم تكليف صفوف أو خطوط عمليات منفصلة من أجل القيام بعمليات مقاومة أو قتال، إلى جانب عمليات الأمن المدني.

٥-١٨ ينبغي أن يتم استخدام وتوظيف الخطوط المنطقية للعمليات في عزل المتمردين عن السكان، والتصدي إلى الأسباب الحقيقية والجذرية وراء حركة التمرد، وخلق أو تدعيم الأنظمة الاجتماعية المطلوبة من أجل دعم شرعية حكومة الدولة المضيفة. النقاط التالية تناقش ستة من الخطوط العامة التي يتم القيام بها أثناء عمليات المقاومة. وقد تكون خطوط العمليات المعلوماتية أهمها على الإطلاق،ومع ذلك، فإن العمليات المعلوماتية مرتبطة ببعضها البعض خلال العمليات التي تقوم بها هذه الخطوط، كما تعمل على تشكيل البيئة المعلوماتية اللازمة التي تعمل من خلالها عمليات المقاومة.

CONDUCT INFORMATION OPERATIONS

5-19. The IO LLO may often be the decisive LLO. By shaping the information environment, IO make significant contributions to setting conditions for the success of all other LLOs. (See JP 3-13 and FM 3-13 for IO doctrine. IO include elements not addressed here.) By publicizing government policies, the actual situation, and counterinsurgent accomplishments, IO, synchronized with public affairs, can neutralize insurgent propaganda and false claims. Major IO task categories include the following:

- Ensure that IO are synchronized at all levels and nested within the interagency strategic communications operation.
- Identify all the audiences (local, regional, and international), the various news cycles, and how to reach them with the HN government's message.
- Manage the local populace's expectations regarding what counterinsurgents can achieve.
- Develop common, multiechelon themes based on and consistent with HN government policies and the operation's objectives. Sustain unity of the message.
- Coordinate and provide a comprehensive assessment of the information environment, incorporating the activities of all other LLOs.
- Remember actions always speak louder than words—every Soldier and Marine is an integral part of IO communications. IO are executed every day through the actions of firm, fair, professional, and alert Soldiers and Marines on the streets among the populace.
- Work to establish and sustain transparency that helps maintain HN government legitimacy.

5-20. Commanders and staffs synchronize IO with operations along all other LLOs. IO address and manage the public's expectations by reporting and explaining HN government and counterinsurgent actions. When effectively used, IO address the subject of root causes that insurgents use to gain support. (Table 5-1) lists considerations for developing the IO LLO.)

5-21. IO are tailored to address the concerns of the populace of specific areas. IO should inform the public of successfully completed projects and improvements, including accomplishments in security, infrastructure, essential services, and economic development. This publicity furthers popular acceptance of the HN government's legitimacy.

5-22. Effective IO use consistent themes based on policy, facts, and deeds—not claims or future plans, because these can be thwarted. Themes must be reinforced by actions along all LLOs. Making unsubstantiated claims can undermine the long-term credibility and legitimacy of the HN government. Counterinsurgents should never knowingly commit themselves to an action that cannot be completed. However, to reduce the negative effects of a broken promise, counterinsurgents should publicly address the reasons expectations cannot be met before insurgents can take advantage of them.

5-23. Command themes and messages based on policy should be distributed simultaneously or as soon as possible using all available media. Radio, television, newspapers, flyers, billboards, and the Internet are all useful dissemination means. Polling and analysis should be conducted to determine which media allow the widest dissemination of themes to the desired audiences at the local, regional, national, and international levels.

5-24. Insurgents are not constrained by truth; they create propaganda that furthers their aims. Insurgent propaganda may include lying, deception, and creating false causes. Historically, as the environment changes, insurgents change their message to address the issues that gain them support. IO should point out the insurgency's propaganda and lies to the local populace. Doing so creates doubt regarding the viability of the insurgents' short- and long-term intentions among the uncommitted public and the insurgency's supporters.

القيام بعمليات معلوماتية

٥-١٩ قد تكون خطوط العمليات المعلوماتية في أغلب الأحيان أهم الخطوط اللازمة. وبتشكيل المناخ المعلوماتي، تقوم العمليات المعلوماتية بتقديم المساهمات الكبيرة في تهيئة الظروف لتحقيق النجاح الخاص بجميع الخطوط الأخرى. (أنظر النشرة المشتركة ٣-١٣، ودليل الميدان ٣-١٣) للاطلاع على جميع جميع مبادئ العمليات المعلوماتية. تشمل العمليات المعلوماتية عناصر لم يتم مناقشتها هنا.) وبالإعلان عن سياسات الحكومة، والموقف الفعلي، وإنجازات المقاومة، تتمكن العمليات المعلوماتية، بعد اطلاعها على الشئون العامة الحالية، بتعطيل حملة الدعاية الإعلانية التي تقوم بها حركة التمرد وكافة الادعاءات المزيفة التي تشيعها. كما تشمل فئات الأدوار والمهام الكبرى الخاصة بالعمليات المعلومات ما يلي:

- التأكد من أن العمليات المعلوماتية يتم نشرها والإبلاغ بها على كافة الأصعدة وتضمينها في عملية الاتصال الاستراتيجية البينية داخل الأجهزة المختلفة.
- تحديد الأهداف السهلة التي تستجيب للمتمردين بسهولة وتستمع إليهم (على الصعيد المحلي، والإقليمي، والدولي)، ومختلف الدورات الإخبارية، وكيفية الوصول إليهم وتوصيلهم رسالة حكومة الدولة المضيفة.
- إدارة والوقوف على التوقعات الخاصة بالجماهير على المستوى المحلي فيما يتعلق بما يمكن للمقاومة تحقيقه.
- وضع موضوعات عامة ومشتركة ومتعددة التشكيل بناء على وطبقاً لسياسات حكومة الدولة المضيفة، وأهداف العمليات. الحفاظ على وحدة الرسالة.
- تنسيق وتقديم تقييماً شاملاً بالبيئة المعلوماتية وتضمين كافة الأنشطة الخاصة بالخطوط الأخرى.
- تذكر دائماً أن الأفعال أهم من الأقوال – فكل جندي وبحري يعد جزءً لا يتجزأ من عمليات الاتصال الخاصة بالعمليات المعلوماتية. يتم تنفيذ العمليات المعلوماتية كل يوم من خلال تحركات صارمة وعادلة وعلى درجة عالية من المهنية والاحتراف واليقظة من جانب الجنود ومشاة البحرية في الشوارع وسط العامة.
- العمل على إقامة ودعم الشفافية التي تساعد على الحفاظ على شرعية حكومة الدولة المضيفة.

٥-٢٠ يعمل القادة وطاقم الأركان على توحيد العمليات المعلوماتية والاطلاع عليها معاً مع كافة العمليات الخاصة التي يتم القيام بها من خلال الصفوف أو الخطوط الأخرى. تعمل العمليات المعلوماتية على إدارة وتناول التوقعات العامة لدى الجماهير وذلك برفع تقرير وشرحاً وافياً عن حكومة الدولة المضيفة وتحركات المقاومة. وعندما يتم استخدامها بفعالية، تقوم العمليات المعلوماتية بالتصدي للأسباب الرئيسية والجذرية التي دفعت المتمردين لاستخدامها من أجل كسب التأييد اللازم. (أنظر الجدول رقم ٥-١) وهي عبارة عن قائمة بالاعتبارات اللازم دراستها من أجل تطوير خطوط العمليات المعلوماتية.)

٥-٢١ صممت العمليات المعلوماتية من أجل أن تجس نبض العامة في مختلف المناطق والمجالات. من ثم على العمليات المعلوماتية أن تطلع وتخبر العامة بالمشروعات والتحسينات المختلفة التي تم القيام بها على أكمل وجه وبنجاح، بما في ذلك الانجازات التي تمت على الصعيد الأمني، وعلى صعيد البنية التحتية، والخدمات الأساسية، والتنمية الاقتصادية. هذه الدعاية تعمل مما لا شك فيه على تدعيم القبول الشعبي لشرعية حكومة الدولة المضيفة.

٥-٢٢ العمليات المعلوماتية الفعالة تعمل على استخدام موضوعات مناسبة ومتسقة مبنية على السياسة، والحقائق، والأفعال والتحركات المختلفة – وليس على الادعاءات أو الخطط المستقبلية، لأن هذه الأخيرة قد يتم إجهاضها. ينبغي أن يتم تدعيم هذه الموضوعات من خلال تحركات على مستوى الخطوط المنطقية. القيام بمطالبات غير مبررة قد يعمل على تقويض مصداقية وشرعية حكومة الدولة المضيفة على الأجل الطويل, وعليه ينبغي على مقاومة التمرد ألا تقوم وعن علم بإعلان التزامها بتحرك خاص لا يمكنها اتمامه. غير أنه من أجل الحد من الأثار السلبية الناجمة عن أي وعد لم يتم الوفاء به، على مقاومة التمرد أن تقوم وبصورة علنية بالتصدي إلى أسباب عدم الوفاء بهذه التوقعات قبل أن تقوم حركة التمرد بانتهاز ذلك.

٥-٢٣ الموضوعات الخاصة بالقيادة والرسائل المبنية على السياسة ينبغي أن يتم توزيعها في الحال أو بأسرع وقت ممكن باستخدام كافة السبل والوسائط المتاحة؛ فوسائل مثل الراديو، والتليفزيون، والصحف، والنشرات، والألواح والانترنت تعد وسائل مفيدة للنشر. كما أن استطلاع الأراء والتحليل يمكن استخدامها من أجل تحديد أي وسيط يسمح بنشر واسع النطاق لهذه الموضوعات على الجماهير المطلوبة على الصعيد المحلي والإقليمي والوطني والدولي.

٥-٢٤ لا يتم تحديد وتقليص حركة التمرد بالحقيقة؛ حيث أنه بمقدورهم خلق وبناء حملة دعائية وإعلانية تعمل على تدعيم أهدافهم وغاياتهم، فالحملة قد تشمل استخدام الكذب،والخديعة،والأسباب المزيفة. وكما هو ثابت تاريخياً، فإنه كلما تغيرت البيئة المحيطة، تقوم حركة التمرد بتغيير رسالتها من أجل التوجه والتصدي لموضوعات تكسبهم الدعم، وعليه ينبغي على العمليات المعلوماتية أن تشير إلى الحملة التي تستخدمها حركة التمرد والكذب الموجه إلى الجماهير المحلية. القيام بذلك يعمل على التشكيك في قدرات وأهداف حركة التمرد في الأجل القصير والطويل بين الجماهير التي ليست لديها انتماءات معينة ومريدي وداعمي حركة التمرد.

Table 5-1. Considerations for developing the information operations LLO

- Consider word choices carefully. Words are important—they have specific meanings and describe policy. For example, are counterinsurgents liberators or occupiers? Occupiers generate a "resistance," whereas liberators may be welcomed for a time. Soldiers and Marines can be influenced likewise. In a conflict among the people, terms like "battlefield" influence perceptions and confuse the critical nature of a synchronized approach. Refrain from referring to and considering the area of operations as a "battlefield" or it may continue to be one.
- Publicize insurgent violence and use of terror to discredit the insurgency. Identify barbaric actions by extremists and the insurgents' disregard for civilian losses.
- Admit mistakes (or actions perceived as mistakes) quickly. Explain these mistakes and actions as fully as possible—including mistakes committed by U.S. military forces. However, do not attempt to explain actions by the host-nation government. Instead encourage host-nation officials to handle such information themselves. They know the cultural implications of their actions better, and honesty should help to build legitimacy.
- Highlight successes of the host-nation government and counterinsurgents promptly. Positive results speak loudly and resonate with people. Do not delay announcements while waiting for all results. Initiate communications immediately to let people know what counterinsurgents are doing and why. Delaying announcements creates "old news" and misses news cycles.
- Respond quickly to insurgent propaganda. Delaying responses can let the insurgent story dominate several news cycles. That situation can lead to the insurgents' version of events becoming widespread and accepted. This consideration may require giving increased information assets and responsibilities to lower level leaders.
- Shape the populace's expectations. People generally expect too much too soon. When the host-nation government or counterinsurgency force is slow to deliver, people become easily and perhaps unfairly disgruntled.
- Give the populace some way to voice their opinions and grievances, even if that activity appears at first to cause friction. Such opportunities are important to both the formal political process and to informal, local issues (where government touches people directly). Develop a feedback mechanism from the populace to the local government to identify needs and align perceptions.
- Keep Soldiers and Marines engaged with the populace. Presence patrols facilitate Soldiers and Marines mingling with the people. As the populace and counterinsurgents learn to know each other better, two-way communication develops, building trust and producing intelligence.
- Conduct ongoing perception assessments. Identify leaders who influence the people at the local, regional, and national levels. Determine a population's relevant lines of loyalty as accurately as possible.
- Treat detainees professionally and publicize their treatment. Arrange for host-nation leaders to visit and tour your detention facility. Consider allowing them to speak to detainees and eat the same food detainees receive. If news media or host-nation government representatives visit your detention facility, allow them as much access as prudent. Provide a guided tour and explain your procedures.
- Consider encouraging host-nation leaders to provide a forum for initiating a dialog with the opposition. This does not equate to "negotiating with terrorists." It is an attempt to open the door to mutual understanding. There may be no common ground and the animosity may be such that nothing specifically or directly comes of the dialog. However, if counterinsurgents are talking with their adversaries, they are using a positive approach and may learn something useful. If the host nation is reluctant to communicate with insurgents, other counterinsurgents may have to initiate contact. Consider adopting a "We understand why you fight" attitude and stating this position to the insurgents.

الجدول رقم ٥-١: الاعتبارات اللازم دراستها من أجل العمل على تطوير خطوط العمليات المعلوماتية

- دراسة اختيار الكلمات المستخدمة بعناية؛ فالكلمات لها غاية الأهمية – فلها معاني محددة وتعمل على وصف السياسة. على سبيل المثال، هل القائمين على مقاومة التمرد جاءوا من أجل التحرير أم جاءوا من أجل الاحتلال؟ فالمحتلين عادة ما يثيرون "المقاومة" لدى الجماهير، بينما قد يرحب عامة السكان بالقائمين على تحريرهم من المتمردين لفترة من الزمن. يمكن التأثير في الجنود وجنود البحرية بنفس القدر. في أي نزاع قد ينشأ بين الناس من الجماهير، فإن مصطلحات مثل "ميدان المعركة" تؤثر على المدركات والتصورات المختلفة لدى الجماهير وتعمل على إرباك الطبيعة الحرجة لأي اتجاه أو أسلوب مستخدم. الامتناع عن الإشارة إلى ودراسة منطقة العمليات باعتبارها "ميدان معركة" أو قد تواصل كواحدة.
- الإعلان والعمل على نشر ما تقوم به حركة التمرد من عنف متواصل واستخدام الإرهاب من أجل تلويث سمعة حركة التمرد. العمل على تحديد التحركات البربرية التي يقوم بها المتطرفون وتجاهل المتمردين للخسائر المدنية.
- الاعتراف بالأخطاء (أو التحركات التي يراها عامة السكان على أنها أخطاء) في الحال. العمل على شرح هذه الأخطاء والتحركات بالكامل – وهذا يشمل أيضاً الأخطاء التي ارتكبتها القوات العسكرية الأمريكية. ومع ذلك لا تحاول أن تشرح التحركات التي تقوم بها حكومة الدولة المضيفة. بدلاً من ذلك قم بتشجيع مسئولي الدولة المضيفة من أجل استخدام هذه المعلومات. كما أنهم يعرفون التبعات والآثار الثقافية لتحركاتهم أفضل من ذلك، وعليه ينبغي أيضاً التمسك بالأمانة للعمل على بناء الشرعية.
- التأكد من النجاحات التي تحققها حكومة الدولة المضيفة والمقاومة على الفور. كما أن النتائج الإيجابية تظهر ويعلم عنها الجهور. كما يمتنع تأجير أي إعلانات أثناء انتظار جميع النتائج، والعمل على إقامة الاتصالات اللازمة في الحال من أجل إخطار الجماهير بما يفعله القائمون بالمقاومة وأسباب قيامهم بذلك. إن تأخير أي إعلانات يعمل على أن تكون "الأخبار قديمة" وتفوت فرصة دورات الأخبار.
- الاستجابة بسرعة للحملات الإعلانية التي تتولاها الحركة، وتأخير أي رد يجعل لقصة المتمردين آذاناً صاغية وتسيطر على كافة الدوائر الإخبارية. مثل هذا الموقف يمكن أن يؤدي إلى انتشار قصص المتمردون على نطاق واسع مما يكون له صدى عند عامة السكان وتلقى قبولاً لديهم. دراسة هذا الأمر قد يتطلب إعطاء المزيد من المعلومات والمسئوليات للقادة على المستوى الأقل.
- تشكيل توقعات الجماهير. عادة ما يتوقع عامة السكان الكثير والكثير في وقت سريع للغاية، وعندما تتباطأ حكومة الدولة المضيفة أو قوات مقاومة التمرد في الدفاع والزود عن عامة السكان ، يصبح الأخير وبسهولة وربما بصورة غير عادلة في ثورة من الغضب.
- إعطاء الجماهير فرصة التصويت عن آرائهم وتظلماتهم، حتى ولو ظهر هذا النشاط في البداية على أنه يسبب اشتباكات ومشاحنات. هذه الفرص تعد في غاية الأهمية لكل من الفعاليات السياسية الرسمية وعلى الصعيد غير الرسمي أيضاً، متمثلة في المشكلات والقضايا المحلية (حيث تحتك الحكومة بالجماهير بصورة مباشرة). العمل على خلق آليات للتغذية المرتدة بالمعلومات من الجماهير إلى الحكومة المحلية من أجل العمل على تحديد الاحتياجات وتصحيح التصورات المختلفة لدى الجماهير.
- جعل الجنود وطاقم البحرية في ارتباط وتواصل دائم مع الجماهير. كما أن تواجد دوريات مختلفة يسهل على الجنود والبحرية الاختلاط بالجماهير. وكلما تعلم عامة السكان والقائمون على مقاومة التمرد التعرف على بعضهم البعض بشكل أفضل، تنشأ قنوات اتصال مزدوجة، وتنشأ الثقة بين جميع الجوانب ، ويسهل انتشار المخابرات.
- القيام بإجراء تقييمات مستمرة، والتعرف على وتحديد القادة الذين يمارسون التأثير على الجماهير على الأصعدة المحلية والإقليمية والوطنية. العمل على تحديد خطوط الولاء المناسبة لدى السكان بدقة كبيرة قدر المستطاع.
- معاملة المعتقلين بصورة مهنية واحترافية والعمل على نشر وإعلان طرق معاملتهم، والعمل على تنظيم لقاءات وجولة لقادة الدولة المضيفة لمكان الاعتقال لديك. دراسة إمكانية السماح لهم بالتحدث إلى المعتقلين وتناول نفس الطعام الذي يتناوله المعتقلون. أما إذا قامت أي جهة إخبارية أو ممثلون من حكومة الدولة المضيفة بزيارة مرافق الاعتقال، يتعين السماح لهم بقدر الإمكان بزيارة والدخول إلى كل الأماكن قدر المستطاع. تقديم جولة إرشادية وشرح كافة الإجراءات المتخذة داخل المكان.
- دراسة إمكانية تشجيع قادة الدولة المضيفة على تقديم منتدي لبدء الحوار مع المعارضة. هذا بطبيعة الحال لا يساوي "التفاوض مع الإرهابيين". إنها محاولة لفتح باب التفاهم المشترك. قد لا يكون هناك أرضية عامة وقد تكون مظاهر العداء مثل ما من شيء يأتي بصورة محددة أو مباشرة من الحوار. ومع ذلك فإنه إذا قامت مقاومة التمرد بالمفاهمة مع أعدائها، فإنها تستخدم الأسلوب الإيجابي وقد تتعلم شيئاً مفيداً. في حالة إذا كانت الدولة المضيفة جانحة أو رافضة التواصل مع حركة التمرد، قد يلزم على أفراد مقاومة التمرد الآخرين القيام بالاتصال والتواصل معهم. ضرورة تبني فكرة / موقف "نحن ندرك سبب قتالكم" وتوضيح هذا الموقف لحركة المتمردين.

- Work to convince insurgent leaders that the time for resistance has ended and that other ways to accomplish what they desire exist.
- Turn the insurgents' demands on the insurgents. Examine the disputed issues objectively; then work with host-nation leaders to resolve them where possible. Portray any success as a sign of responsiveness and improvement.
- Portray the counterinsurgency force as robust, persistent, and willing to help the population through the present difficulty.
- Learn the insurgents' messages or narratives. Develop countermessages and counter-narratives to attack the insurgents' ideology. Understanding the local culture is required to do this. Host-nation personnel can play a key role.
- Remember that the media's responsibility is to report the news. The standard against which the media should be judged is accuracy complemented by the provision of context and proper characterization of overall trends, not whether it portrays the actions of counterinsurgents, host-nation forces, and host-nation officials positively or negatively.
- Conduct town meetings to assess and address areas where counterinsurgents can make things better.
- When insurgents follow an ideology based on religious extremism, information operations should encourage, strengthen, and protect the society's moderating elements. Command themes need to portray a credible, publicly attractive vision that resonates with local culture. At the same time, commanders should avoid the appearance of interfering in the society's internal religious affairs.

5-25. Impartiality is a common theme for information activities when there are political, social, and sectarian divisions in the host nation. Counterinsurgents should avoid taking sides, when possible. Perceived favoritism can exacerbate civil strife and make counterinsurgents more desirable targets for sectarian violence.

5-26. Effective commanders directly engage in a dialog with the media and communicate command themes and messages personally. The worldwide proliferation of sophisticated communication technologies means that media coverage significantly affects COIN operations at all echelons. Civilian and military media coverage influences the perceptions of the political leaders and public of the host nation, United States, and international community. The media directly influence the attitude of key audiences toward counterinsurgents, their operations, and the opposing insurgency. This situation creates a war of perceptions between insurgents and counterinsurgents conducted continuously using the news media.

5-27. Commanders often directly engage the local populace and stakeholders through face-to-face meetings, town meetings, and community events highlighting counterinsurgent community improvements. These engagements give commanders additional opportunities to assess their efforts' effects, address community issues and concerns, and personally dispel misinformation. These events often occur in the civil-military operations center.

5-28. The media are a permanent part of the information environment. Effective media/public affairs operations are critical to successful military operations. All aspects of military operations are subject to immediate scrutiny. Well-planned, properly coordinated, and clearly expressed themes and messages can significantly clarify confusing situations. Clear, accurate portrayals can improve the effectiveness and morale of counterinsurgents, reinforce the will of the U.S. public, and increase popular support for the HN government. The right messages can reduce misinformation, distractions, confusion, uncertainty, and other factors that cause public distress and undermine the COIN effort. Constructive and transparent information enhances understanding and support for continuing operations against the insurgency.

5-29. There are several methods for working with the media to facilitate accurate and timely information flow. These include the following:

- Embedded media.
- Press conferences.
- Applying resources.
- Network with media outlets.

5-30. Embedded media representatives experience Soldiers' and Marines' perspectives of operations in the COIN environment. Media representatives should be embedded for as long as practicable. Representatives

- العمل على إقناع قادة حركة التمرد بأن وقت مقاومة التمرد قد ولى وانتهى وأن هناك طرقاً أخرى لتحقيق ما يريدونه.
- قلب طلبات المتمردين على المتمردين أنفسهم. دراسة المشكلات المتنازع عليها بصورة موضوعية؛ والعمل مع قادة الدولة المضيفة من أجل فض هذه النزاعات إذا أمكن. العمل على تصوير وتجسيد أي نجاحات على أنها علامة أو دليل الا ستجابة والتحسين.
- تجسيد قوات مقاومة التمرد على أنه أمر صحي وقوي، ويتمتع بمواصفات المثابرة، ويرغب في مساعدة السكان خلال هذه المصاعب السائدة حالياً.
- الوقوف على رسائل أو قصص السرد الخاصة بالمتمردين. العمل على وضع رسائل مضادة وقصص سرد مضادة لدحض أيديولوجية المتمردين، والعمل على فهم طبيعة الثقافة المحلية أمراً في غاية الأهمية للقيام بهذا. كما يمكن لطاقم عمل الدولة المضيفة لعب دوراً هاماً ورئيسي.
- تذكر دوماً بأن مسئولية الإعلام هي نقل الأخبار. والمعيار الذي ينبغي أن يقاس به دور المؤسسات الإعلامية هو درجة الدقة التي يتم بها تقديم ما يحدث وبتقديم السياق و وصف التيار السائد بالكامل وبصورة مناسبة، وليس عما إذا كانت هذه المؤسسات تجسد تحركات المقاومة، وقوات الدولة المضيفة، ومسئولي الدولة المضيفة بصورة إيجابية أو سلبية.
- القيام بعقد لقاءات في المدينة لتقييم والوقوف على المناطق التي تستطيع فيها مقاومة التمرد تحسين الأشياء والقيام بها بصورة أفضل.
- عندما يتبع المتمردون أيديولوجية تقوم على أساس التطرف الديني، عندئذٍ ينبغي أن تشجع العمليات المعلوماتية وتقوي وتحمي عناصر و وحدات الوسطية التي يتميز بها المجتمع. كما أنه لابد وأن تجسد موضوعات القيادة صورة تتمتع بالمصداقية والجاذبية التي لها صدى واسع لدى الجماهير. وفي نفس الوقت على القادة تجنب التدخل في الشئون الدينية الداخلية للمجتمع.

٥-٢٥ إن الحيدة موضوعاً مشتركاً وعام بين جميع الأنشطة المعلوماتية عندما يكون هناك تقسيمات سياسية واجتماعية وطائفية في الدولة المضيفة. كما يتعين على القائمين على حركة التمرد تجنب الانحياز لأي جانب متى أمكن. كما تجدر الإشارة هنا إلى أن أي محاباة يتم تحديدها قد يشعل الفتن الأهلية وتجعل مقاومة التمرد هدفاً مطلوباً للعنف الطائفي.

٥-٢٦ القادة المتميزون يقوموا وبشكل مباشرة بالدخول والاشتراك في أي حوار مع الوسائل الإعلامية وتوصيل الموضوعات والرسائل الخاصة بهذه القيادة بصورة شخصية. إن الانتشار الواسع والعالمي لتكنولوجيا الاتصال المعقدة يعني أن التغطية الإعلامية تؤثر وبصورة جوهرية على عمليات مقاومة التمردعلى جميع التشكيلات. كما أن التغطية الإعلامية المدنية والعسكرية أيضاً تؤثر على تصورات وأفكار القادة السياسيين وعلى جمهور الدولة المضيفة، والولايات المتحدة الأمريكية، والمجتمع الدولي. كما أن وسائل الإعلام تؤثر وبصورة مباشرة على موقف واتجاه الجماهير الكبيرة حيال عناصر مقاومة التمرد وعملياتها وحركة التمرد المضادة. هذا الموقف يعمل على خلق حرب فكرية معتقدات فيما بين المتمردين وحركة المقاومة، والتي يتم القيام بها وبصورة مستمرة باستخدام الوسائل الإخبارية.

٥-٢٧ غالباً ما يشترك القادة وبصورة مباشرة مع عامة السكان المحلي والمشتركين من خلال لقاءات وجهاً لوجه، ولقاءات في المدينة، ومن خلال أحداث عامة في المجتمع لإلقاء الضوء على التحسينات التي تمت بين أوساط المقاومة. هذه المحافل والمناسبات تعطي القادة فرصاً أخرى لتقييم آثار الجهود التي يقوموا بها، وتعمل على التصدي للقضايا والمشكلات المشتركة، والعمل شخصياً على التخلص من أي معلومات مزيفة ومضللة. جميع هذه الأحداث غالباً ما تحدث في مركز العمليات المدنية – العسكرية.

٥-٢٨ إن وسائل الإعلام تعد جزء دائم لا يتجزأ من الأوساط الإعلامية المعلوماتية. إن عمليات الشئون الإعلامية/ العامة الفعالة تعد أمراً في غاية الأهمية بالنسبة للعمليات العسكرية الناجحة. جميع نواحي العمليات العسكرية تخضع للفحص والدراسة المباشرة. جميع الموضوعات والرسائل التي تم التخطيط لها بعناية فائق وتنسيقها بصورة مناسبة و واضحة يمكن أن توضح وبصورة كبيرة مختلف المواقف الغامضة. كما أن التجسيد الواضح والدقيق يمكن أن يعمل على تحسين فعالية ومعنويات عناصر المقاومة، وتدعيم عزيمة الشعب الأمريكي وزيادة الدعم الشعبي لحكومة الدولة المضيفة. إن الرسائل الصحيحة تعمل على تقليل ما ينشر من معلومات مزيفة ومضللة وأي لبس أو ظروف غير يقينية وعوامل أخرى تسبب كوارث عامة وتقوض من جهود المقاومة. إن المعلومات البناءة والتي تتميز بالشفافية تدعم فهم ودعم العمليات المتواصلة ضد حركة التمرد.

٥-٢٩ هناك طرق متعددة للعمل والتعاون مع وسائل الإعلام لتسهيل تدفق المعلومات بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب، وتشمل ما يلي:

- وسائل الإعلام العادية والضمنية
- مؤتمرات صحفية
- استخدام الموارد
- شبكة منافذ إعلامية

embedded for weeks become better prepared to present informed reports. Embedding for days rather than weeks risks media representatives not gaining a real understanding of the context of operations. Such short exposure may actually lead to unintended misinformation. The media should be given access to Soldiers and Marines in the field. These young people nearly always do a superb job of articulating the important issues for a broad audience. Given a chance, they can share their courage and sense of purpose with the American people and the world.

5-31. Commanders may hold weekly press conferences to explain operations and provide transparency to the people most affected by COIN efforts. Ideally, these sessions should include the HN media and HN officials. Such events provide opportunities to highlight the accomplishments of counterinsurgents and the HN government.

5-32. Commanders should apply time, effort, and money to establish the proper combination of media outlets and communications to transmit the repetitive themes of HN government accomplishments and insurgent violence against the populace. This might require counterinsurgents to be proactive, alerting the media to news opportunities and perhaps providing transportation or other services to ensure proper coverage. Helping establish effective HN media is another important COIN requirement. A word of caution: the populace and HN media must never perceive that counterinsurgents and HN forces are manipulating the media. Even the slightest appearance of impropriety can undermine the credibility of the COIN force and the host nation.

5-33. Good working relationships between counterinsurgent leaders and members of the U.S. media are in the Nation's interest. Similar relationships can be established with international media sources. When they do not understand COIN efforts, U.S. media representatives portray the situation to the American public based on what they do know. Such reports can be incomplete, if not incorrect. Through professional relationships, military leaders can ensure U.S. citizens better understand what their military is doing in support of the Nation's interests.

5-34. The media are ever present and influence perceptions of the COIN environment. Therefore, successful leaders engage the media, create positive relationships, and help the media tell the story. Operations security must always be maintained; however, security should not be used as an excuse to create a media blackout. In the absence of official information, some media representatives develop stories on their own that may be inaccurate and may not include the COIN force perspective. (See JP 3-61, FM 46-1, FM 3-61.1 for public affairs doctrine.)

CONDUCT COMBAT OPERATIONS/CIVIL SECURITY OPERATIONS

5-35. This LLO is the most familiar to military forces. Care must be taken not to apply too many resources to this LLO at the expense of other LLOs that facilitate the development or reinforcement of the HN government's legitimacy. Commanders may describe actions related to combat operations and civil security operations as a single LLO or as multiple LLOs. Commanders base their decision on conditions in the AO and their objectives. (Table 5-2 [page 5-12] lists considerations for developing the combat operations/civil security LLO.)

5-36. Under full spectrum operations, forces conduct simultaneous offensive, defensive, and stability operations. Offensive and defensive operations focus on defeating enemy forces. Security operations, including area security, pertain to actions taken to protect the force. They are associated with offensive and defensive operations. In contrast, stability operations focus on security and control of areas, resources, and populations. Civil security and civil control are types of stability operations. Army commanders expect a mission of protecting and providing security for a population to be expressed in terms of civil security or civil control.

5-37. Within the COIN context, Marine Corps doctrine does not draw a distinction in this manner; rather, it places tasks related to civil security and area security under combat operations. A Marine force assigned an area security mission during a COIN operation executes it as a combat operation. The force establishes and maintains measures to protect people and infrastructure from hostile acts or influences while actively seeking out and engaging insurgent forces.

٥-٣٠ يشاهد ممثلو وسائل الإعلام العادية والضمنية آراء الجنود وجنود البحرية "طاقم البحرية" عن العمليات التي تتم وتقوم بها المقاومة. من ثم فإنه ينبغي شغل ممثلي الوسائل الإعلامية لأطول فترة ممكنة من الناحية العملية؛ فمندوبي الوسائل الإعلامية الذين يشتركوا لأسابيع يكونوا على أهبة الاستعداد لتقديم تقارير معلوماتية. إن اشتراك مندوبي أو ممثلي الوسائل الإعلامية لأيام بدلاً من أسابيع لا يجعلهم قادرين على كسب الفهم الحقيقي لسياق العمليات. هذا التواجد القصير قد يؤدي وبصورة واقعية وعن غير قصد إلى تقديم معلومات مزيفة ومضللة. وعليه ينبغي أن تتاح لوسائل الإعلام الحرية الكافية للتحدث مع الجنود وجنود البحرية في ميدان المعركة. هؤلاء الشباب يقوموا وبصورة دائمة تقريباً بأداء عمل على مستوى عالي وذلك بشرح كافة المشكلات والموضوعات الهامة للجمهور العريض. وبإتاحة الفرصة، يمكنهم مشاركة الإقدام والشجاعة والهدف الذي ينطلقوا من أجله مع الشعب الأمريكي والعالم ككل.

٥-٣١ على القادة أن يقوموا بتقديم الوقت والجهد والمال من أجل إتاحة اتحاد شامل للمنافذ الإعلامية وقنوات الاتصال المختلفة لنقل الموضوعات الملحة الخاصة بالانجازات التي تقوم بها حكومة الدولة المضيفة والعنف الذي يمارسه المتمردون ضد الشعب. إن هذا قد يتطلب من مقاومة التمرد التعاون الكامل وإخطار وسائل الإعلام بالفرص الإخبارية المختلفة وتوفير المواصلات أو الخدمات الأخرى من أجل ضمان تغطية مناسبة. إن العمل على إقامة وسائل إعلامية فعالة للدولة المضيفة يعد واحداً من أهم متطلبات المقاومة. تحذير: ينبغي ألا يتصور عامة السكان و وسائل إعلام الدولة المضيفة بأن قوات مقاومة التمرد وقوات الدولة المضيفة يتلاعبون بوسائل الإعلام. حتى أن أدنى تلاعب أو عدم دقة قد يقوض من مصداقية قوات مقاومة التمرد والدولة المضيفة.

٥-٣٣ من مصلحة الدولة بناء علاقات عمل وتعاون طيبة فيما بين قادة مقاومة التمرد وأعضاء الوسائل الإعلا مية الأمريكية. ويمكن بناء علاقات أخرى مماثلة مع مصادر الإعلام الدولية. وعندما لا يدركون الجهود التي تبذلها المقاومة، يقوم ممثلو وسائل الإعلام الأمريكية بتجسيد الموقف وتصويره للشعب الأمريكي بناءً على ما يعرفونه بالفعل، مثل هذه التقارير قد تكون غير كاملة، إذا لم تكون مزيفة. من خلال العلاقات المهنية، يستطيع القادة العسكريين ضمان أن المواطنين الأمريكيين يفهمون طبيعة ما يقوم به الجيوش العسكرية الخاصة بهم من دور في دعم مصالح الوطن.

٥-٣٤ دائماً ما تكون وسائل الإعلام حاضرة وتؤثر على مدارك وبيئة المقاومة، ومن ثم فإن القيادة الناجحة تعمل وبكل جهد على التأكد من وجود وسائل الإعلام وبناء علاقات إيجابية، ومساعدة الوسائل الإعلامية على تقديم الأخبار. كما ينبغي دوماً التأكد من وجود أمن العمليات، مع ذلك لا ينبغي استخدام هذا الأمن كمبرر لخق عتمة إعلامية. في غياب المعلومات الرسمية، بعض ممثلو الوسائل الإعلامية يقوموا بخلق قصص وأخبار بنفسهم والتي قد لا تكون دقيقة وقد لا تشمل وجهة نظر قوات المقاومة. (أنظر النشرة المشتركة ٣-٦١، ودليل الميدان ٤٦-١ ، ودليل الميدان ٣-١٣) للاطلاع على مبادئ الشئون العامة.

القيام بتنفيذ عمليات قتالية/ عمليات أمن مدني

٥-٣٥ هذا الخط هو أكثر الخطوط المنطقية للعمليات شهرة لدى القوات العسكرية. ينبغي توخي الحذر بعدم استخدام موارد متعددة في هذا الخط على حساب الخطوط الأخرى التي تسهل عملية تطوير أو دعم شرعية حكومة الدولة المضيفة. قد يقوم القادة بوصف تحركات وأحداث لها علاقة بعمليات مقاومة التمرد والأمن المدني كخط واحد فقط أو عدة خطوط مختلفة. القادة يبنون قرارهم على ظروف وشروط في منطقة العمليات وأهدافهم الخاصة بها. (الجدول رقم ٥-٢ [صفحة رقم ٥-١٢] تبين كافة الاعتبارات اللازمة لتطوير عمليات مقاومة التمرد/ خطوط الأمن المدني).

٥-٣٦ تحت نطاق عمليات واسعة النطاق، تقوم القوات بشن عمليات هجومية ودفاعية وأخرى لاستعادة الاستقرار والنظام في آن واحد. تعمل العمليات الهجومية والدفاعية على التركيز على هزيمة قوات العدو. عمليات الأمن، بما في ذلك أمن المنطقة، تنتمي لمجموعات التحركات والتدابير المتخذة لحماية القوات. هذه العمليات يصاحبها عمليات هجومية ودفاعية. وبالمقارنة، فإن عمليات الاستقرار تركز على الأمن والرقابة على المناطق والموارد والسكان. إن الأمن المدنى والرقابة المدنية ما هما إلا نوعين من عمليات الاستقرار. يتوقع قادة الجيش مهمة لحماية وتوفير الأمن اللازم للسكان في شكل أمن مدني أو رقابة مدنية.

٥-٣٧ في سياق عمليات المقاومة، فإن مبادئ الفيلق البحري لا تقدم فرقاً بهذا الأسلوب، وإنما تضع المهام الخاصة بالأمن المدني وأمن المنطقة تحت مظلة عمليات مقاومة التمردوالقتال. كما أن القوات البحرية المكلفة في مهمة أمن المنطقة أثناء عمليات مقاومة التمردتقوم بتنفيذها على أنها عمليات مقاومة. تقوم القوات بإقامة والحفاظ على المعايير والإجراءات اللازمة لحماية الشعب والبنية التحتية من أي تصرفات عدائية أو تأثيرات أثناء السعي وبهمه وراء اشتراك قوات المتمردين.

Table 5-2. Considerations for developing the combat operations/civil security operations LLO

- Develop cultural intelligence, which assumes a prominent role. Make every effort to learn as much about the environment as possible. Human dynamics tend to matter the most.
- Ensure that rules of engagement adequately guide Soldiers and Marines engaged in combat while encouraging the prudent use of force commensurate with mission accomplishment and self-defense.
- Consider how the populace might react when planning tactical situations, even for something as simple as a traffic control point. Anticipate how people might respond to each operation.
- Identify tasks the host-nation government and populace generally perceive to be productive and appropriate for an outside force. Focus counterinsurgents on them.
- Win over, exhaust, divide, capture, or eliminate the senior- and mid-level insurgent leaders as well as network links. (Appendix B discusses networks and links.)
- Frustrate insurgent recruiting.
- Disrupt base areas and sanctuaries.
- Deny outside patronage (external support). Make every effort to stop insurgents from bringing materiel support across international and territorial borders.
- When patrolling in or occupying an area, clear only what the unit intends to hold. Otherwise, the effort will be wasted as the insurgents reoccupy the area. An exception to this policy is when commanders deem disruption of enemy strongholds necessary.
- When Soldiers and Marines interact with the populace, encourage them to treat people with respect to avoid alienating anyone.
- Support efforts to disarm, demobilize, and reintegrate into society members of armed groups outside of government control, such as militias and paramilitary organizations. Also include insurgents who are captured, surrender, or accept amnesty.
- Take a census as soon as is practicable. Help the host-nation government do this. This information can be helpful for learning about the people and meeting their needs. The census also establishes a necessary database for civil security operations.
- Help the host-nation government produce and distribute identification cards. Register all citizens—or at least those nearing a predetermined, adult age. Identification cards may help to track people's movements. This information is useful in identifying illicit activity and also contributes to civil security.

5-38. Insurgents use unlawful violence to weaken the HN government, intimidate people into passive or active support, and murder those who oppose the insurgency. Measured combat operations are always required to address insurgents who cannot be co-opted into operating inside the rule of law. These operations may sometimes require overwhelming force and the killing of fanatic insurgents. However, COIN is "war amongst the people." Combat operations must therefore be executed with an appropriate level of restraint to minimize or avoid injuring innocent people. Not only is there a moral basis for the use of restraint or measured force; there are practical reasons as well. Needlessly harming innocents can turn the populace against the COIN effort. Discriminating use of fires and calculated, disciplined response should characterize COIN operations. Kindness and compassion can often be as important as killing and capturing insurgents.

5-39. Battalion-sized and smaller unit operations are often most effective for countering insurgent activities. Counterinsurgents need to get as close as possible to the people to secure them and glean the maximum amount of quality information. Doing this helps counterinsurgents gain a fluidity of action equal or superior to that of the enemy. This does not mean larger unit operations are not required. Brigades are usually synchronizing headquarters. Divisions shape the environment to set conditions and facilitate brigade and battalion success. The sooner counterinsurgents can execute small-unit operations effectively, the better.

الجدول رقم ٥-٢: الاعتبارات اللازمة لإنشاء الخطوط المنطقية للعمليات القتالية/عمليات الأمن المدني

- تطوير الاستخبارات الثقافية التي تضطلع بدور هام وكبير، العمل على بذل كل جهد لمعرفة أكبر قدر من المعلومات عن البيئة المحيطة، ومن المهم أيضاً الوقوف على اتجاهات السكان.
- العمل على التأكد من أن قواعد الاشتباك ترشد الجنود وجنود البحرية المشتركين في أعمال القتال بشكل كافي بينما يتم تشجيع استخدام القوات بصورة تتسم بالحكمة وتتناسب مع إنجاز المهمة والدفاع عن النفس.
- دراسة الكيفية التي قد يتفاعل بها الشعب وردود فعله عند التخطيط لبعض المواقف التكتيكية، حتى بالنسبة لأبسط الأشياء مثل نقطة التحكم في المرور. محاولة التنبؤ بكيفية رد فعل عامة السكان لكل عملية.
- العمل على تحديد المهام التي تعتبرها حكومة الدولة المضيفة والشعب بصفة عامة على أنها ناجحة ومثمرة ومناسبة لأي قوات خارجية، وتركيز قوات مقاومة التمرد عليها.
- محاولة كسب، أو استنزاف، أو تقسيم، أو أسر، أو القضاء على كبار قادة حركة التمرد والقادة على المستوى المتوسط بالإضافة إلى روابط الشبكة. (الملحق ب يناقش الشبكات والروابط.)
- محاولة إحباط عمليات التجنيد التي تقوم بها حركة التمرد
- القضاء على مناطق التمركز واللجوء الخاصة بالمتمردين
- رفض أي رعاية خارجية (دعم خارجي). العمل على بذل جميع الجهود الممكنة لوقف حركة التمرد من الاستعانة بالدعم المادي خارج الحدود الدولية والإقليمية.
- عند إجراء عمليات دورية في أو شغل أي مكان، يتعين القيام بإزالة وتطهير الأماكن التي ترغب الوحدة في الاحتفاظ بها. وإلا فإن هذه الجهود سوف تضيع بمجرد أن يقوم المتمردين بإعادة احتلال هذه المنطقة، والاستثناء الوحيد لهذه السياسة هي أنه عندما يعتبر القادة القضاء على معاقل العدو أمراً في غاية الحيوية.
- عندما يتفاعل الجنود والبحرية مع عامة السكان، يتعين تشجيعهم على معاملة الشعب بالاحترام من أجل تجنب استبعاد أي أحد.
- العمل على دعم الجهود اللازمة لنزع سلاح، وحل، وإعادة الاندماج في المجتمع للجماعات المسلحة خارج نطاق سيطرة الحكومة، مثل المليشيات والمنظمات شبه العسكرية، وهذا يشمل أيضاً المتمردين الذين يتم القبض عليهم وأسرهم وتسليمهم أو قبول العفو عنهم.
- عمل تعداد بأسرع وقت ممكن من الناحية العملية، والعمل على مساعدة الحكومة في القيام بذلك. هذه المعلومات قد تكون مفيدة في معرفة كل ما يتعلق بالشعب والوفاء باحتياجاتهم. وهذا التعداد أيضاً يعمل على إقامة قاعدة بيانات ضرورة من أجل عمليات الأمن المدني.
- مساعدة حكومة الدولة المضيفة على استخراج وتوزيع بطاقات الهوية. تسجيل جميع المواطنين – أو على الأقل أولئك الذين قد اقتربوا من السن القانوني المحدد سلفاً. إن بطاقات الهوية قد تساعد على اقتفاء حركات أفراد الشعب. هذه المعلومات مفيدة في تحديد الأنشطة غير القانونية وأيضاً تساهم في توطيد الأمن المدني في المجتمع.

٥-٣٨ يعمل المتمردون على استخدام وسائل العنف غير القانونية لإضعاف زمام حكومة الدولة المضيفة، وتخويف الشعب من أجل تقديم الدعم السلبي أو الإيجابي، والعمل على قتل أولئك الذين يعارضون حركة التمرد. هناك حاجة دائماً إلى عمليات مقاومة التمردالمقاسة والمحددة سلفاً من أجل القضاء على حركة التمرد ممن يتعذر ضمهم في صفوف العاملين داخل إطار القانون. هذه العمليات قد تتطلب في بعض الأوقات إلى قوة جبارة وقتل المتمردين المتعصبين. مع ذلك، فإن عمليات مقاومة التمردما هي إلا "حرب يتم شنها وسط الشعب". وبالتالي فإنه ينبغي أن يتم تنفيذ عمليات مقاومة التمردوالقتال بمستوى مناسب من الحذر من أجل تقليل أو تجنب إصابة الأبرياء. ليس هناك أي أساس أخلاقي فقط لاستخدام هذه القيود وهذا المستوى من الحذرأو القوات المحددة؛ هناك أيضاً عدد من الأسباب العملية أيضاً. إن إيذاء الأبرياء دون وجه حق قد يؤلب الشعب ضد مقاومة التمرد ويفسد عليها جهودها. استخدام الأسلحة النارية بقدر محدد ومحسوب، وفي قلب الهدف فإن رد الفعل المنظم يميز عمليات المقاومة. وهنا تجدر الإشارة إلى أن استخدام العطف والرحمة غالباً ما تكون على قدر كبير من الأهمية مثلها مثل قتل وأسر المتمردين.

٥-٣٩ غالباً ما تكون العمليات التي تعادل حجم كتيبة كاملة و وحدة صغيرة فعالة للغاية لمقاومة حركة التمرد. كما أن مقاومة التمرد بحاجة إلى الاقتراب أكثر من الشعب من أجل تأمينهم والحصول على قدر هائل من المعلومات الصحيحة. إن القيام بهذا الأمر يساعد مقاومة التمرد على كسب تحركات مضادة للمتمردين تساوي أو تفوق تلك الخاصة بالعدو، وهذا لا يعني أنه ليس هناك حاجة إلى عمليات الوحدة الأكبر. عادة ما يتم نشر اللواءات في المقار الرئيسية. أما الفرق العسكرية Divisions فإنها تقوم بتشكيل البيئة لتهيئة الظروف وتسهيل نجاح اللواء والكتيبة. وكلما أسرعت مقاومة التمرد في تنفيذ عمليات الوحدة الصغيرة بكفاءة، كان ذلك أفضل.

TRAIN AND EMPLOY HOST-NATION SECURITY FORCES

5-40. Most societal and government functions require a secure environment. Although U.S. and multinational forces can provide direct assistance to establish and maintain security, this situation is at best a provisional solution. Ultimately, the host nation must secure its own people. (Table 5-3 lists considerations for developing the HN security forces LLO. Chapter 6 addresses this LLO in detail.)

Table 5-3. Considerations for developing the host-nation security forces LLO

- Understand the security problem. The function, capabilities, and capacities required for host-nation security (military and police) forces should align with the theater strategy, host-nation culture, and the threat these forces face.
- Take a comprehensive approach, beginning with planning. Consult local representatives to determine local needs. Include host-nation government and military authorities as partners. Consult with multinational partners and intergovernmental organizations that may be involved. Share leadership with local authorities to achieve legitimacy in the eyes of the populace.
- Avoid mirror-imaging (trying to make host-nation forces look like the U.S. military). That solution fits few cultures or situations.
- Establish separate training academies for military and police forces. Staff them with multinational personnel. (Tap into the talents of as many nations as possible for this.) Maintaining public order, enforcing laws, and preventing and detecting crime requires a trained and capable host-nation police force. Likewise, an operational penal system providing adequate and humane confinement is needed to support host-nation police and judicial processes.
- Establish mobile training teams.
- Train the host-nation cadre first. Focus on identifying leaders. Use trained leaders to establish new units, staff training academies, and staff mobile training teams (where appropriate).
- Create special-purpose forces based on threats facing the host nation.
  - For police, consider special reaction teams, a counterespionage organization, port security, and public figure security.
  - For the host-nation military, consider riverine operations forces, explosive ordinance disposal, and other specialized units.
- Put host-nation personnel in charge of as much as possible as soon as possible.
- Conduct operations with host-nation forces. Show that you respect their partnership. Once host-nation forces are ready to work with the counterinsurgency force, include them in planning. Encourage host-nation leaders to take ownership of plans and operations as they move toward self-sufficiency.
- Respect host-nation security force leaders in public and private. Show the populace that their security forces have earned counterinsurgents' respect. However, do not tolerate abuses. Base respect on generally upright comportment by host-nation security forces.
- Provide advisors for host-nation units under development. Place liaison officers with trained host-nation units. Make sure all involved understand how an advisor differs from a liaison officer.
- Establish competent military and police administrative structures early. Provision and pay host-nation forces on time. Pay should come from the host-nation organization, not the counterinsurgency force.
- Encourage insurgents to change sides—welcome them in with an "open-arms" policy. However, identify insurgents seeking to join the security forces under false pretext. Vetting repatriated insurgents is a task for the host-nation government in partnership with the country team.
- Encourage the host nation to establish a repatriation or amnesty program to allow insurgents an alternative to the insurgency.

العمل على تدريب وتوظيف واستخدام قوات الأمن الخاصة بالدولة المضيفة

٥-٤٠ إن معظم الوظائف الاجتماعية والحكومية تتطلب بيئة آمنة. برغم أن القوات الأمريكية والمتعددة الجنسية يمكنها توفير الدعم المباشر من أجل إقامة وإرساء مقومات الأمن، فإن هذا الموقف يعد، في أحسن الأحوال، حلاً مؤقتاً. في نهاية الأمر، فإن على الدولة المضيفة أن تقوم بتأمين شعبها. (الجدول رقم ٥-٣ يبين اعتبارات تطوير خطوط قوات أمن الدولة المضيفة. الفصل رقم ٦ يناقش هذه الخطوط بالتفصيل).

الجدول رقم ٥-٣ : إعتبارات إنشاء الخطوط المنطقية لعمليات قوات أمن الدولة المضيفة

- ضرورة فهم مشكلات الأمن. جميع الوظائف والقدرات والإمكانيات المطلوبة لقوات أمن الدولة المضيفة (الجيش والشرطة) ينبغي أن تتناسب مع استراتيجية مسرح العمليات، وثقافة الدولة المضيفة، والتهديدات التي تواجهها هذه القوات.
- ضرورة سلك اتجاهاً شاملاً، بداية من التخطيط. استشارة مندوبين محليين من أجل الوقوف على الحاجات المحلية، بما في ذلك اعتبار حكومة الدولة المضيفة والهيئات العسكرية على أنهم شركاء. استشارة الشركات متعددي الجنسية والمنظمات الحكومية التي قد يتم الاستعانة بها. مشاركة القيادة مع السلطات المحلية من أجل تحقيق الشرعية في أعين العامة.
- تجنب تقليد أو نسخ (في محاولة لجعل قوات الدولة المضيفة تبدو مثل العسكرية الأمريكية). هذا الحل لا يتناسب إطلاقاً مع جميع الثقافات، بل يتناسب فقط مع عدد قليل من الثقافات أو المواقف.
- إقامة أكاديميات تدريب منفصلة من أجل القوات العسكرية وقوات الشرطة، بالإضافة إلى جعلهم يختلطون مع طاقم القوات متعددة الجنسية. (البحث عن المواهب الموجودة لدى أكبر عدد ممكن من الدول من أجل هذا). الحفاظ على النظام العام، وتنفيذ القانون، ومنع وكشف الجريمة يتطلب أن تكون قوات الشرطة التابعة للدولة المضيفة مدربة تدريباً كاملاً ولديها من المؤهلات والقدرات ما يناسب حاجاتها. وبالمثال، فإن هناك حاجة إلى نظام جنائي عملياتي يتيح مكان آدمي يناسب عمليات الاعتقال من أجل دعم شرطة الدولة المضيفة والإجراءات والتدابير القضائية اللازمة.
- إقامة فرق تدريب متحركة
- تدريب أول كادر تابع للدولة المضيفة، والتركيز على تحديد القادة، واستخدام القادة المدربين من أجل إقامة وحدات جديدة، وأكاديميات تدريب، وفرق تدريب متحركة للتدريب (متى كان ذلك مناسباً).
- بناء قوات خاصة بناءً على التهديدات التي تواجه الدولة المضيفة
- بالنسبة للشرطة، ضرورة وجود فرق خاصة لرد الفعل والاستجابة السريعة، ومنظمات مضادة لشبكات التجسس، وأمن الموانئ، وأمن الأشخاص والرموز العامة.
- أما بالنسبة لجيش الدولة المضيفة، ضرورة تواجد قوات عمليات ساحلية، ووحدة لإزالة متفجرات المدفعية، وكافة الوحدات المتخصصة الأخرى.
- ضرورة تكليف طاقم الدولة المضيفة بأكبر مهام ممكنة وبأسرع وقت ممكن
- العمل على تنفيذ العمليات مع قوات الدولة المضيفة، وضرورة احترام التعاون معهم، وبمجرد أن تصبح قوات الدولة المضيفة مستعدة للعمل مع قوات التمرد، وضرورة إشراكهم والتعاون معهم في عملية التخطيط. كما لابد من تشجيع قادة الدولة المضيفة للقيام بعمليات التخطيط وتنفيذها كلما توجهوا نحو الاكتفاء الذاتي.
- ضرورة احترام قادة قوات الأمن في السر والعلن، وضرورة توضيح أن قوات الأمن الخاصة بهم قد كسبوا احترام المقاومة. ومع ذلك لا يجب السماح بأي تهاون تجاه أي إساءة. يبنى الاحترام على أساس موافقة قوات الأمن الخاصة بالدولة المضيفة.
- توفير هيئة استشارية لوحدات الدولة المضيفة التي من المقرر تنميتها وتطوير أدائها، وضرورة توفير ضباط اتصال وعلاقات عامة لدى وحدات الدولة المضيفة المدربة، وضرورة العمل على التأكد من أن جميع المشتركين على دراية وفهم كامل بكيفية اختلاف المستشار عن ضابط الاتصال
- إقامة هياكل إدارية عسكرية وبوليسية مؤهلة مبكراً. ضرورة توفير الإمدادات والأموال اللازمة لقوات الدولة المضيفة في الوقت المناسب، على أنه تأتي الأموال من منظمات تابعة للدولة المضيفة، وليس من قوات المقاومة.
- تشجيع المتمردين على تغيير مواقفهم – والترحيب بهم في الانضمام إلى مقاومة التمرد وذلك بتبني سياسة "الذراع المفتوحة"، ولكن يتعين تحديد المتمردين الذين يسعون إلى الانضمام إلى قوات الأمن بموجب تذرعات واهية. وضع المتمردين المرتدين تحت الدراسة والفحص هي مهمة تقوم بها حكومة الدولة المضيفة بالاشتراك مع فريق الدولة.
- تشجيع الدولة المضيفة على إقامة برنامج ترحيل أو عفو للسماح للمتمردين ببديل آخر على التمرد.

5-41. The U.S. military can help the host nation develop the forces required to establish and sustain stability within its borders. This task usually involves other government agencies and multinational partners. This assistance can include developing, equipping, training, and employing HN security forces. It may extend to operations in which multinational military units fight alongside the newly formed, expanded, or reformed HN forces.

ESTABLISH OR RESTORE ESSENTIAL SERVICES

5-42. Essential services address the life support needs of the HN population. The U.S. military's primary task is normally to provide a safe and secure environment. HN or interagency organizations can then develop the services or infrastructure needed. In an unstable environment, the military may initially have the leading role. Other agencies may not be present or might not have enough capability or capacity to meet HN needs. Therefore, COIN military planning includes preparing to perform these tasks for an extended period. (Table 5-4 lists considerations for developing the essential services LLO.)

Table 5-4. Considerations for developing the essential services LLO

- Make this effort a genuine partnership between counterinsurgents and host-nation authorities. Use as much local leadership, talent, and labor as soon as possible.
- Plan for a macro and a micro assessment effort. Acknowledge early what is known and not known—and honestly appraise what needs to be accomplished. The macro assessment concerns national-level needs; it is long term in focus. The micro assessment focuses on the local level; it determines, by region, specific short-term needs.
- Appreciate local preferences. An accurate needs assessment reflects cultural sensitivity; otherwise, great time and expense can be wasted on something the populace considers of little value. Ask, How do I know this effort matters to the local populace? If there is no answer, the effort may not be important. Host-nation authorities are a good place to start with this question. A local perception assessment may also be useful. (See appendix B.)
- Establish realistic, measurable goals. Establish ways to assess their achievement.
- Form interagency planning teams to discuss design, assessment, and redesign. Recognize and understand other agencies' institutional cultures.
- Meet with representatives from organizations beyond the host-nation government team. Many nongovernmental organizations do not want to appear closely aligned with the counterinsurgency effort. Encourage their participation in planning, even if it means holding meetings in neutral areas. When meeting with these organizations, help them understand mutual interests in achieving local security, stability, and relief objectives.
- Be as transparent as possible with the local populace. Do your best to help people understand what counterinsurgents are doing and why they are doing it.
- Consider the role of women in the society and how this cultural factor may influence these activities.
- Discourage the attitude that counterinsurgents have arrived to "save the day"—or that their arrival will only cause greater problems. Helping the populace understand what is possible avoids frustrations based on unrealized high expectations.

5-43. Counterinsurgents should work closely with the host nation in establishing achievable goals. If lofty goals are set and not achieved, both counterinsurgents and the HN government can lose the populace's respect. The long-term objective is for the host nation to assume full responsibility and accountability for these services. Establishing activities that the HN government is unable to sustain may be counterproductive. IO nested within this LLO manage expectations and ensure that the public understands the problems involved in providing these services, for example, infrastructure sabotage by insurgents. Figure 5-4 shows an example of common essential services categories. Accomplishing objectives in each category contributes to achieving the higher commander's desired end state.

٥-٤١ يستطيع الجيش الأمريكي مساعدة الدولة المضيفة على تطوير وتنمية القوات المطلوبة من أجل إقامة ودعم الاستقرار داخل حدودها. هذه المهمة عادة ما تشمل وكالات حكومية أخرى وشركاء من جنسيات متعددة. هذا الدعم قد يشمل تطوير وتجهيز وتدريب وتوظيف قوات أمن الدولة المضيفة، وقد تمتد إلى عمليات تقوم فيها وحدات عسكرية متعددة الجنسية بالقتال إلى جوار القوات المشكلة حديثاً والممتدة أو التي أعيد تشكيلها من قوات الدولة المضيفة.

إقامة أو استعادة الخدمات الأساسية

٥-٤٢ الخدمات الأساسية تتصدى لحاجات الدعم الحياتية الخاصة بسكان الدولة المضيفة. المهمة الأساسية للعسكرية الأمريكية هي عادة توفير بيئة آمنة. تستطيع الدولة المضيفة أو المنظمات التابعة للوكالات المختلفة أن تقوم بتطوير الخدمات أو البنية التحتية المطلوبة. أما في البيئة التي لا يتوافر فيها عناصر الاستقرار، يمكن للعسكرية أن تقوم وبصورة مبدئية بدور ريادي. وقد لا يكون للوكالات الأخرى أي تواجد أو قد لا يتوافر لديها القدرات أو الإمكانيات الكافية للوفاء بحاجات الدولة المضيفة، وبالتالي، فإن التخطيط العسكري للمقاومة يشمل أيضاً الإعداد لتنفيذ هذه المهام لفترة طويلة. (أنظر الجدول رقم ٥-٤ قائمة بالاعتبارات اللازمة لتطوير خطوط الخدمات الأساسية.)

الجدول رقم ٥-٤ : إعتبارات إنشاء الخطوط المنطقية لعمليات الخدمات الأساسية

- هذه الجهود عبارة عن شراكة أصيلة فيما بين مقاومة التمرد وهيئات الدولة المضيفة. ضرورة استخدام كوادر قيادية محلية، واكتشاف المواهب والعمالة اللازمة لذلك بأسرع وقت ممكن.
- التخطيط من أجل القيام بالتقييم على المستوى الجزئي والكلي، الاعتراف مبكراً بما هو معروف وما هو غير معروف – والقيام بتقييم الحاجات اللازم تحقيقها. يهتم التقييم الذي يتم على المستوى الكلي بالحاجات على المستوى الوطني؛ والتي يتم فيها التركيز على الأجل الطويل. ويقوم التقييم الجزئي بالتركيز على المستوى المحلي؛ كما يقوم بتحديد الحاجات على المستوى الإقليمي وقصير الأجل.
- تقدير الأولويات على المستوى المحلي. أي تقييم دقيق للحاجات إنما يعكس الحساسية الثقافية؛ وعلى العكس تماماً، فإنه قد يؤدي ذلك إلى إضاعة مزيد من الوقت والتكاليف على شيء يعتبره الشعب غير ذي قيمة كبيرة. ضرورة الإجابة على تساؤل "كيف أعرف أن هذا الجهد لازم للجمهور المحلي ؟" إذا لم يوجد أي إجابة، قد لا يكون الجهد ضروري. إن هيئات الدولة المضيفة هي مكان جيد لطرح هذا السؤال. وقد يكون تقييم المفاهيم لدى عامة السكان المحلي أمراً مفيداً. (أنظر الملحق ب)
- وضع ورسم أهداف واقعية قابلة للقياس، وإرساء طرق لتقييم إنجازها
- تشكيل فرق تخطيط التمرد من أجل مناقشة التشكيلات، والتقييم، وإعادة التصميم. والحاجة إلى التعرف على وفهم الثقافات المؤسسية الخاصة بالوكالات الأخرى.
- ترتيب لقاءات مع مندوبين من المنظمات الأخرى بخلاف فريق حكومة الدولة المضيفة. الكثير من المنظمات غير الحكومية لا ترغب في الظهور إلى جانب مقاومة التمرد خلال قيامها بالجهود اللازمة. ضرورة التشجيع على مشاركتهم في التخطيط، حتى ولوكان ذلك يعني عقد اجتماعات في مناطق محايدة، ومتى تقرر القيام بذلك، يتعين عندئذٍ مساعدتهم على فهم الاهتمامات المشتركة والمتبادلة في تحقيق الأمن المحلي، والاستقرار، والأهداف الخاصة بتحقيق الأمن والاستقرار والسلام.
- ضرورة توافر الشفافية بقدر الإمكان مع عامة السكان ، وضرورة بذل الجهد اللازم لمساعدة الشعب على فهم طبيعة ما تقوم به مقاومة التمرد وسبب ذلك.
- دراسة دور المرأة في المجتمع وكيف أن هذا العامل الثقافي قد يؤثر على هذه الأنشطة.
- عدم تشجيع الاتجاه الذي وصل فيه مقاومي التمرد إلى دعوة "دع الأمور تمر" – أو أن وصولهم سوف يسبب فقط مشكلات أكبر. إن مساعدة عامة السكان على فهم ما هو ممكن يجنب الإحباطات المبنية على آمال كبيرة لن تتحقق.

٥-٤٣ ينبغي على مقاومة التمرد العمل عن قرب مع الدولة المضيفة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق، في حالة إذا كانت هناك أهدافاً صعبة ولم يتم تحقيقها، فإن كل من مقاومة التمرد وحكومة الدولة المضيفة قد يفقدا احترام عامة السكان. الهدف طويل الأجل هو أن تقوم الدولة المضيفة بمباشرة والاضطلاع بالمسئولية كاملة والمساءلة عن هذه الخدمات. إقامة خدمات بأن حكومة الدولة المضيفة غير قادرة على الصمود قد يؤتي بنتائج عكسية. أي عمليات معلوماتية يتم تضمينها داخل هذا الخط تعمل على إدارة التوقعات والتأكد من أن الشعب يتفهم المشكلات المنصوص عليها والتي تطرأ أثناء تقديم هذه الخدمات، على سبيل المثال، تخريب البنية التحتية من جانب المتمردين. الشكل رقم ٥-٤ يوضح مثالاً عن فئات وأصناف الخدمات الأساسية. تحقيق هذه الأهداف في كل فئة يساهم في تحقيق الغايات والأهداف الخاصة بالقيادة العليا.

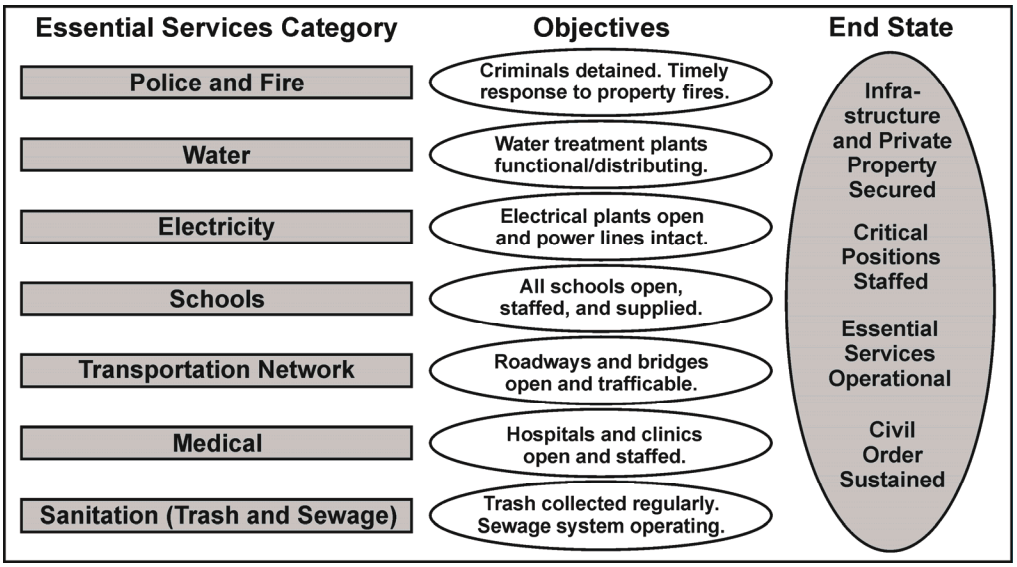


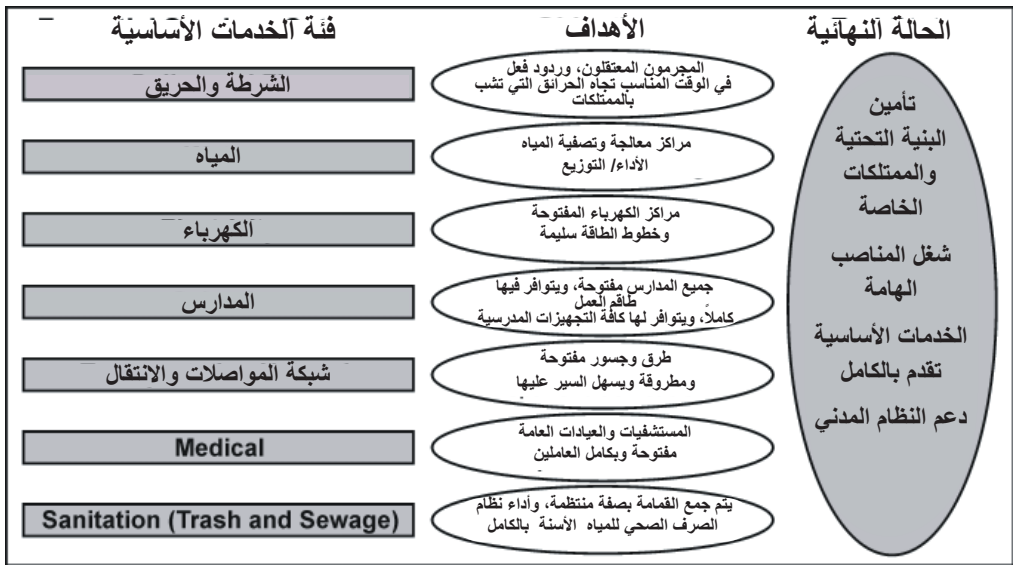
Figure 5-4. Example of essential services categories and objectives

SUPPORT DEVELOPMENT OF BETTER GOVERNANCE

5-44. This LLO relates to the HN government's ability to gather and distribute resources while providing direction and control for society. These include regulation of public activity; taxation; maintenance of security, control, and essential services; and normalizing the means of succession of power. Good governance is normally a key requirement to achieve legitimacy for the HN government. Activities related to it include the following:

- Controlling military and police activities.
- Establishing and enforcing the rule of law.
- Public administration.
- Justice (a judiciary system, prosecutor/defense representation, and corrections).
- Property records and control.
- Public finance.
- Civil information.
- Historical, cultural, and recreational services.
- An electoral process for representative government.
- Disaster preparedness and response.

5-45. Sometimes no HN government exists or the government is unable or unwilling to assume full responsibility for governance. In those cases, this LLO may involve establishing and maintaining a military government or a civil administration while creating and organizing a HN capability to govern. In the long run, developing better governance will probably affect the lives of the populace more than any other COIN activities. When well executed, these actions may eliminate the root causes of the insurgency. Governance activities are among the most important of all in establishing lasting stability for a region or nation. (Table 5-5 (page 5-16) lists considerations for developing the governance LLO.)



الشكل رقم ٥-٤: مثال على فئات الخدمات الأساسية والأهداف

دعم جهود تطوير إدارة أفضل

٥-٤٤ هذا الخط يتعلق بقدرة حكومة الدولة المضيفة على جمع وتوزيع الموارد أثناء تقديم التوجيه والرقابة للمجتمع. وتشمل أيضاً لوائح النشاط العام؛ الضرائب، والتأكد من توفير وإرساء ضوابط الأمن، والرقابة، والخدمات الأساسية، وتطبيع سبل الاعتلاء إلى السلطة. إن الحوكمة والإدارة الجيدة عادة ما تكون مطلباً هاماً من المطالب اللازمة من أجل تحقيق الشرعية لحكومة الدولة المضيفة. كافة الأنشطة اللازمة لها والتي تتعلق بها تشمل ما يلي:

- السيطرة على الأنشطة العسكرية والشرطة
- بسط وتنفيذ حكم القانون
- الإدارة العامة
- القضاء (النظام القضائي، وممثل النائب العام/ والدفاع، والإصلاحيات ودور التأهيل)
- سجلات ورقابة الممتلكات
- المالية العامة
- المعلومات المدنية
- خدمات تاريخية، وثقافية، وترفيهية
- الإجراءات الانتخابية للحكومة الممثلة
- الاستعداد والاستجابة للكوارث.

٥-٤٥ في بعض الأحيان لا توجد أي حكومة للدولة المضيفة أو تكون الحكومة غير قادرة على أو غير راغبة في الاضطلاع بكامل المسئولية في الحكم. في هذه الحالات، قد يشمل هذا الخط إقامة والحفاظ على الحكومة العسكرية أو الإدارة المدنية أثناء بناء وتنظيم القدرات لدى الدولة المضيفة من أجل توفير سبل الحكم. وعلى الأجل الطويل، فإن تطوير وبناء إدارة حكومية أفضل من هذا تؤثر على حياة الشعب أكثر من أي أنشطة أخرى للمقاومة، ومتى تم تنفيذها بصورة جيدة، قد تقضي هذه التحركات على الأسباب الجذرية للتمرد. إن أنشطة الحكم والإدارة من بين أهم الأنشطة اللازمة لإقامة وإرساء دعائم الاستقرار والسلام الدائم للمنطقة أو الوطن. (أنظر الجدول رقم ٥-٥ "صفحة رقم ٥-١٦" قائمة بالاعتبارات اللازمة لتطوير وتنمية خط الحكم والإدارة)

Table 5-5. Considerations for developing the governance LLO

- Encourage community leaders to participate in local governance. If no local council exists, encourage the populace to create one. Ask teachers, businesspeople, and others whom the community respects to form a temporary council until a more permanent organization can be formed.
- Help (or encourage) the host-nation government to remove or reduce genuine grievances, expose imaginary ones, and resolve contradictions, immediately where possible. Accomplishing these tasks may be difficult because—
  - Genuine grievances may be hard to separate from unreasonable complaints.
  - Host-nation leaders may be unable or unwilling to give up the necessary power to local governments.
- Make only commitments that can be fulfilled in the foreseeable future.
- Help the host nation develop and empower competent and responsive leaders and strengthen their civil service and security forces. Doing this is often difficult; however, backing an incompetent (or worse) host-nation leader can backfire. Do not be afraid to step in and make a bold change where necessary. A corrupt official, such as a chief of police who is working for both sides, can be doing more harm than good. You may be forced to replace him. If so, move decisively. Arrange the removal of all officials necessary to solve the problem. The pain of the affair may be acute, but it will be brief and final. Wherever possible, have host-nation authorities conduct the actual removal.
- Be accessible to the populace to facilitate two-way communication. Establish rapport for the host-nation government and counterinsurgents.
- Encourage the host nation to grant local demands and meet acceptable aspirations. Some of these might be driving the insurgency.
- Emphasize the national perspective in all host-nation government activities. Downplay sectarian divides.
- Provide liaison officers to host-nation government ministries or agencies. When possible, use an interagency team approach. Structure teams based on function.
- Once the legal system is functioning, send someone to observe firsthand a person moving through the legal process (arrest by police, trial, and punishment by confinement to a correctional facility). Ask to see the docket of the judges at the provincial courthouse. If there is no one on the docket or if it is full and there are no proceedings, there may be a problem.
- Create a system for citizens to pursue redress for perceived wrongs by authorities. Rule of law includes means for a citizen to petition the government for redress of government wrongs. The ability to petition the counterinsurgency force for redress of wrongs perpetrated by that force (intentionally or otherwise) is also required.
- Build on existing capabilities wherever possible. Host nations often have some capability; counterinsurgents may only need to help develop greater capacity.

SUPPORT ECONOMIC DEVELOPMENT

5-46. The economic development LLO includes both short- and long-term aspects. The short-term aspect concerns immediate problems, such as large-scale unemployment and reestablishing an economy at all levels. The long-term aspect involves stimulating indigenous, robust, and broad economic activity. The stability a nation enjoys is often related to its people's economic situation and its adherence to the rule of law. However, a nation's economic health also depends on its government's ability to continuously secure its population.

5-47. Planning economic development requires understanding the society, culture, and operational environment. For example, in a rural society, land ownership and the availability of agricultural equipment, seed, and fertilizer may be the chief parts of any economic development plan. In an urban, diversified society, the availability of jobs and the infrastructure to support commercial activities may be more important. Except for completely socialist economies, governments do not create jobs other than in the public bu-

الجدول رقم ٥-٥ : الاعتبارات اللازمة لتطوير خط /LLO للحكم والإدارة

- تشجيع قادة المجتمع على المشاركة في الحكم المحلي، إذا لم يكن هناك أي مجلس محلي، يتعين عندئذٍ تشجيع الشعب على بناء واحدٍ. ضرورة طرح النقد والتساؤل على المعلمين، ورجال الأعمال، وأخرون ممن يكن لهم المجتمع كل تقدير واحترام لتشكيل مجلس مؤقت حتى يتم تشكيل تنظيم دائم.
- مساعدة (أو تشجيع) حكومة الدولة المضيفة على إزالة أو القضاء على أي تظلمات حقيقية، وفضح تلك التي تمثل مزاعم أو تظلمات وهمية، وحل أي تناقضات في الحال متى أمكن. تنفيذ هذه المهام قد يكون صعباً بسبب:
  - التظلمات الحقيقية قد يصعب فصلها عن الشكاوى غير المبررة
  - قد يكون قادة الدولة المضيفة غير قادرين على أو غير راغبين في التخلي عن السلطة إلى الحكومات المحلية.
- ضرورة قطع الوعود والالتزامات التي يمكن تنفيذها في المستقبل القريب.
- مساعدة الدولة المضيفة على تطوير وإعطاء الصلاحيات للقادة القادرين الأكفاء المستجيبين وتقوية الخدمة المدنية لهم وقوات الأمن. إن القيام بذلك غالباً ما يشوبه صعوبة، ومع ذلك فإن مساندة القائد غير الكفؤ للدولة المضيفة قد يأتي بنتائج عكسية. ضرورة الإقدام والقيام بعمل تغيير جرئ متى أمكن. إن أي موظف مسئول مرتشي مثل رئيس شرطة يعمل لكلا الطرفين قد يكون مصدر خطر وإيذاء أكثر من الموظف الشريف. وربما تأتي فرصة لاستبداله، فإذا أمكن ذلك يتعين القيام بذلك دون تردد. ضرورة القيام بترتيب فصل جميع الموظفين لحل هذه المشكلة. قد ينجم عن ذلك ألماً حاداً، ولكنه سيكون قصيراً ونهائي. ومتى أمكن يتعين على سلطات الدولة المضيفة القيام بهذا الفصل فعلياً.
- ضرورة الاتصال الدائم بعامة السكان من أجل تسهيل قنوات الاتصال الثنائية، وإقامة تعاون وتوافق من أجل حكومة الدولة المضيفة والمقاومة.
- تشجيع الدولة المضيفة على الموافقة على الطلبات المحلية والوفاء بالطموحات المسموح بها. بعض منها قد يدفع إلى التمرد.
- التأكيد على الجانب الوطني في جميع أنشطة حكومة الدولة المضيفة، ومحاولة الحد من الفتن الطائفية والانقسامات.
- توفير ضباط اتصال لوزارات أو أجهزة حكومة الدولة المضيفة ، ومتى أمكن ضرورة استخدام أسلوب الفريق المشترك بين الأجهزة الحكومية، والفرق الهيكلية تقوم على أساس الوظيفة.
- بمجرد أن يكون النظام القانوني قيد التشغيل، يتعين إرسال شخص للمتابعة والمراقبة ليستعرض الإجراءات القانونية المختلفة (من إلقاء القبض من جانب الشرطة، والمحاكمة، والعقاب بالحبس حتى الذهاب إلى دور الإصلاح والتأهيل). ضرورة معاينة حافظة الحكم الخاصة بالقاضي بسراي المحكمة الإقليمية. في حالة إذا لم يكن هناك أي حوافظ ، أو إذا كانت كاملة ولا يوجد أي إجراءات قضائية، قد تكون هناك أي مشكلة.
- بناء نظام للمواطنين من أجل المطالبة بالتعويض مقابل الأخطاء من جانب السلطات. كما يشمل حكم القانون وسائل يمكن للمواطن استخدامها من أجل تقديم التماس للحكومة للتعويض عن هذه الأخطاء. إن هناك حاجة أيضاً إلى القدرة على تقديم التماس لقوات مقاومة التمرد من أجل الحصول على تعويض عن الأخطاء التي ارتكبتها القوات (سواء كان ذلك بالعمد أو بخلاف ذلك).
- الاعتماد على القدرات القائمة متى لزم الأمر. غالباً ما تكون لدى الدول المضيفة بعض القدرات؛ وقد تحتاج مقاومة التمرد فقط إلى العمل على توفير قدرات أكثر.

دعم التنمية الاقتصادية

٥-٤٦ يشمل خط التنمية الاقتصادية كل من النواحي القصيرة والطويلة الأجل؛ يهتم الأجل القصير بالمشكلات المباشرة والحالية مثل ارتفاع معدل البطالة على مستوى كبير وإعادة إرساء الاقتصاد على جميع الأصعدة. أما الناحية طويلة الأجل فإنها تضم الأنشطة الاقتصادية الداخلية والقوية واسعة النطاق. الاستقرار الذي تتمتع به أي دولة غالباً ما يرتبط بالحالة الاقتصادية للشعب ومدى التزامه بحكم القانون. ومع ذلك فإن الصحة الاقتصادية لأي دولة يعتمد أيضاً على قدرة حكومتها على القيام وبصفة مستمرة بتأمين سكانها.

٥-٤٧ إن تخطيط التنمية الاقتصادية يتطلب فهم المجتمع والثقافة السائدة والبيئة العملياتية المحيطة. على سبيل المثال، في المجتمع القروي، ملكية الأرض وإتاحة وتوافر المعدات الزراعية، والبذور، والمخصبات وما إلى غير ذلك قد تكون من ضمن الأجزاء الرئيسية لأي خطة تطوير وتنمية اقتصادية. في أي مجتمع متمدين ومتنوع، توافر فرص العمل والبنية التحتية من أجل دعم الأنشطة التجارية قد يكون أهم بكثير. باستثناء الاقتصاديات الاشتراكية، فإن الحكومات لا تقوم بخلق فرص التوظف

reaucracy. However, the micro economy can be positively stimulated by encouraging small businesses development. Jump-starting small businesses requires micro finance in the form of some sort of banking activities. So then, supporting economic development requires attention to both the macro economy and the micro economy.

5-48. Without a viable economy and employment opportunities, the public is likely to pursue false promises offered by insurgents. Sometimes insurgents foster the conditions keeping the economy stagnant. Insurgencies attempt to exploit a lack of employment or job opportunities to gain active and passive support for their cause and ultimately undermine the government's legitimacy. Unemployed males of military age may join the insurgency to provide for their families. Hiring these people for public works projects or a local civil defense corps can remove the economic incentive to join the insurgency. The major categories of economic activity include the following:

- Fossil fuels, mining, and related refining infrastructure.
- Generation and transmission of power and energy.
- Transportation and movement networks.
- Stock and commodities exchange.
- Banking.
- Manufacturing and warehousing.
- Building trades and services.
- Agriculture, food processing, fisheries, and stockyard processing.
- Labor relations.
- Education and training.

5-49. Table 5-6 lists considerations for developing the economic development LLO.

Table 5-6. Considerations for the economic development LLO

- Work with the host-nation government to strengthen the economy and quality of life. In the long run, success depends on supporting people's livelihoods.
- Create an environment where business can thrive. In every state (except perhaps a completely socialist one), business drives the economy. To strengthen the economy, find ways to encourage and support legitimate business activities. Even providing security is part of a positive business environment.
- Work with the host-nation government to reduce unemployment to a manageable level.
- Seek to understand the effects of military operations on business activities and vice versa. Understand the effects of outsourcing and military support on the local economy and employment level.
- Use economic leverage to enter new areas and reach new people. Remember that in many societies, monies are distributed though tribal or clan networks. For instance, giving a clan leader a contracting job may lead to employing many local men. Those employees are less likely to join the insurgency. It may be necessary to pay more than seems fair for a job; however, the money is well spent if it keeps people from supporting the insurgency.
- Ensure that noncompliance with government policies has an economic price. Likewise, show that compliance with those policies is profitable. In the broadest sense, counterinsurgency operations should reflect that "peace pays."
- Program funds for commanders to use for economic projects in their area of operations from the beginning of any operation. No one appreciates the situation better than those "on the ground." Creating these funds may require congressional action. (Appendix D contains a description of relevant funding sources.)

والعمل إلا في البيروقراطيات العامة، ومع ذلك فإن الاقتصاد الجزئي قد يثار بصورة إيجابية بتشجيع الكيانات الاقتصادية الصغيرة على النمو. كما أن انطلاق الكيانات الصغيرة يتطلب تمويل جزئي على شكل أنشطة مصرفية نوعاً ما. من ثم فإن دعم التنمية الاقتصادية يتطلب العناية بكل من الاقتصاد الكلي والاقتصاد الجزئي.

٥-٤٨ بدون اقتصاد ناجح وفرص توظف وعمل، فإنه من المرجح أن يستجيب الشعب للوعود الكاذبة التي يقدمها المتمردون. في بعض الأحيان تقوم حركة التمرد بدعم الظروف التي تجعل الاقتصاد راكداً كما هو. وقد تحاول حركات التمرد استغلال نقص التوظف أو فرص العمل لكسب تأييد ودعم إيجابي وسلبي لقضيتهم وفي نهاية الأمر تقويض شرعية الحكومة. إن الذكور العاطلين في سن التجنيد قد يميلوا إلى الانضمام إلى حركة التمرد من أجل يسدوا رمق عائلاتهم. إن تعيين هؤلاء الأشخاص في مشروعات الأشغال العامة أو كتائب الدفاع المدني المحلي قد يعمل على إزالة والقضاء على الحوافز الاقتصادية للانضمام لحركة التمرد، كما تشمل الفئات الرئيسية للنشاط الاقتصاد ما يلي:

- الوقود الحيوي، والتعدين، والبنية التحتية للتكرير
- توليد وبث الطاقة
- شبكات المواصلات والحركة
- بورصة (السوق المالية)الأسهم والسلع
- القطاع المصرفي
- التصنيع والتخزين
- خلق فرص العمل والخدمات
- الزراعة، وتصنيع الأغذية، والمصايد، وتشغيل المستودعات
- علاقات العمل.
- التعليم والتدريب

٥-٤٩ الجدول رقم ٥-٦ يبين الاعتبارات اللازمة من أجل تطوير خط التنمية الاقتصادية

الجدول رقم ٥-٦ يبين الاعتبارات اللازمة من أجل تطوير خط التنمية الاقتصادية

- التعاون مع حكومة الدولة المضيفة على تقوية الاقتصاد وجودة الحياة. وعلى الأجل الطويل، فإن النجاح إنما يعتمد على دعم أرزاق الشعب وقوته
- خلق مناخ ينشط من خلاله الكيانات الاقتصادية المختلفة وتشق طريقها للنور، (في كل دولة بخلاف تلك الكيانات الاشتراكية)، تعمل الأنشطة الاقتصادية على دفع عجلة الاقتصاد. من أجل تدعيم وتقوية الاقتصاد، يتعين إيجاد طرقاً لتشجيع ودعم الأنشطة الاقتصادية الشرعية. حتى أن توفير وإرساء دعائم الأمن يعد جزءً من البيئة الاقتصادية الإيجابية.
- العمل والتعاون مع حكومة الدولة المضيفة على تخفيض معدل البطالة إلى مستوى يمكن التحكم فيه.
- محاولة فهم آثار العمليات العسكرية على الأنشطة الاقتصادية والعكس صحيح. فهم آثار الاستقطاب والدعم العسكري على الاقتصاد المحلي ومستوى العمل والتوظف.
- استخدام التنمية الاقتصادية ودفع عجلة الحياة الأقتصادية للدخول في ميادين جديدة والوصول إلى كوادر جديدة. ضرورة تذكر أنه في مجتمعات كثيرة، يتم توزيع الأموال من خلال شبكات قبلية أو عشائرية. على سبيل المثال، إعطاء زعيم عشيرة وظيفة تعاقدية قد تؤدي إلى توظيف عدد كبير على المستوى المحلي. هؤلاء الموظفين نادراً ما يلتحقوا بحركة التمرد، وقد يلزم أن يدفع لهم أكثر من اللازم مقابل وظيفة ما، ومع ذلك، فإن هذه الأموال يتم إنفاقها بصورة جيدة إذا تم استخدامها في دفع الشعب عن دعم التمرد.
- التأكد من أن عدم الالتزام بسياسات الحكومة له ثمن اقتصادي، وبالمثال، فإن الالتزام بهذه السياسات يكون مربح، وبمعنى أوسع نطاقاً، فإن عمليات مقاومة التمردينبغي أن تعكس مفهوم "فوائدالسلام "
- ضرورة عمل برنامج تمويل للقادة من أجل استخدامه من أجل المشروعات الاقتصادية في منطقة العمليات الخاصة بهم من بداية أي عملية. ما من أحد يقدر هذا الموقف أفضل من هؤلاء "الذين يعملون به". إن جمع هذه الأموال قد يتطلب تحركاً جماعياً. (الملحق د يحتوي على وصف لجميع مصادر التمويل المناسبة.)

COUNTERINSURGENCY APPROACHES

5-50. There are many approaches to achieving success in a COIN effort. The components of each approach are not mutually exclusive. Several are shared by multiple approaches. The approaches described below are not the only choices available and are neither discrete nor exclusive. They may be combined, depending on the environment and available resources. The following methods and their components have proven effective. However, they must be adapted to the demands of the local environment. Three examples of approaches are—

- Clear-hold-build.
- Combined action.
- Limited support.

CLEAR-HOLD-BUILD

5-51. A clear-hold-build operation is executed in a specific, high-priority area experiencing overt insurgent operations. It has the following objectives:

- Create a secure physical and psychological environment.
- Establish firm government control of the populace and area.
- Gain the populace's support.

Popular support can be measured in terms of local participation in HN programs to counter the insurgency and whether people give counterinsurgents usable information about insurgent locations and activities.

5-52. COIN efforts should begin by controlling key areas. Security and influence then spread out from secured areas. The pattern of this approach is to clear, hold, and build one village, area, or city—and then reinforce success by expanding to other areas. This approach aims to develop a long-term, effective HN government framework and presence that secures the people and facilitates meeting their basic needs. Success reinforces the HN government's legitimacy. The primary tasks to accomplish during clear-hold-build are—

- Provide continuous security for the local populace.
- Eliminate insurgent presence.
- Reinforce political primacy.
- Enforce the rule of law.
- Rebuild local HN institutions.

5-53. To create success that can spread, a clear-hold-build operation should not begin by assaulting the main insurgent stronghold. However, some cases may require attacks to disrupt such strongholds, even if counterinsurgents cannot clear and hold the area. "Disrupt and leave" may be needed to degrade the insurgents' ability to mount attacks against cleared areas. Clear-hold-build objectives require lots of resources and time. U.S. and HN commanders should prepare for a long-term effort. All operations require unity of effort by civil authorities, intelligence agencies, and security forces. Coherent IO are also needed.

5-54. Clear-hold-build operations should expand outward from a secure base. An example is an urban industrial complex whose population supports the government effort and where security forces are in firm control. No population subjected to the intense organizational efforts of an insurgent organization can be won back until certain conditions are created:

- The counterinsurgent forces are clearly superior to forces available to the insurgents.
- Enough nonmilitary resources are available to effectively carry out all essential improvements needed to provide basic services and control the population.
- The insurgents are cleared from the area.
- The insurgent organizational infrastructure and its support have been neutralized or eliminated.
- A HN government presence is established to replace the insurgents' presence, and the local populace willingly supports this HN presence.

أساليب مقاومة التمرد

٥-٥٠ هناك عدد من الأساليب لتحقيق النجاح اللازم في جهود المقاومة؛ مكونات كل أسلوب غير حصرية فيما بينها. عدد من هذه المكونات يشترك فيها عدد من الأساليب؛ الاساليب المنصوص عليها أدناه ليست هي الاختيارات الوحيدة المتاحة ، كما أنها ليست منفصلة وغير حصرية. وقد تجتمع جميعها وذلك بالاعتماد على البيئة والموارد المتاحة، الطرق التالية ومكوناتها أثبتت فعاليتها. ومع ذلك فإنه ينبغي أن يتم تكييفها مع طلبات البيئة المحلية المحيطة. فيما يلي ثلاثة أمثلة على هذه الأساليب:

- تطهير – حيازة - بناء
- العمل الموحد
- الدعم المحدود

تطهير – حيازة - بناء

٥-٥١ يتم تنفيذ عمليات هذا الأسلوب في منطقة محددة لها أولوية كبيرة مكشوفة لعمليات التمرد، وأهدافها هي:

- خلق مناخ بدني ونفسي آمن
- إقامة وإرساء سيطرة حكومية قوية على الشعب والمنطقة
- كسب تأييد ودعم الشعب

يمكن قياس الدعم والتأييد الشعبي من حيث المشاركة المحلية في برامج الدولة المضيفة من أجل مقاومة التمرد وما إذا كان الشعب يمنح عناصر مقاومة التمرد معلومات مفيدة يمكن استخدامها عن مواقع وأنشطة التمرد.

٥-٥٢ تبدأ جهود مقاومة التمرد بالسيطرة على المناطق الرئيسية، تنتشر عناصر الأمن والتأثير من المناطق الآمنة. نمط هذا الأسلوب هو تنظيف وحيازة وبناء قرية أو منطقة أو مدينة معينة ثم تدعيم النجاح بالامتداد إلى مناطق أخرى. هذا الأسلوب يهدف إلى تطوير وتنمية إطار عمل طويل الأجل وفعال لحكومة الدولة المضيفة وحضورها من أجل تأمين الشعب ويسهل الوفاء بحاجاتهم الأساسية. النجاح يعمل على تدعيم شرعية حكومة الدولة المضيفة. المهام الأساسية التي يلزم إنجازها وتحقيقها أثناء (التنظيف – الحيازة – البناء) هي:

- إرساء دعائم الأمن بصفة مستمرة للجماهير على المستوى المحلي
- القضاء على وجود المتمردين
- تدعيم التفوق السياسي
- تدعيم حكم القانون
- إعادة بناء المؤسسات المحلية الدولة المضيفة

٥-٥٣ لتحقيق النجاح الذي يمكن أن ينتشر، لا ينبغي الانطلاق في عملية (التنظيف – الحيازة – البناء) بالهجوم على المعقل الرئيسي للمتمردين. ومع ذلك فإنه بعض الحالات تتطلب شن هجمات من أجل القضاء على معاقل التمرد، حتى ولو لم تتمكن مقاومة التمرد من تنظيف وحيازة المنطقة. وقد تكون هناك حاجة أيضاً إلى "القضاء على المكان ثم المغادرة" من أجل استنزاف قدرة المتمردين على شن الهجمات ضد المناطق الخالية والتي تم تنظيفها بالفعل. إن أهداف هذا الإسلوب - (التنظيف – الحيازة – البناء) – يتطلب الكثير من الموارد والوقت. وعليه ينبغي على أمريكا وقادة الدولة المضيفة الاستعداد من أجل بذل جهود طويل الأجل. جميع العمليات تتطلب توحيد الجهود من جانب السلطات المدنية، والأجهزة الاستخباراتية، وقوات الأمن. كما تطرأ الحاجة إلى عمليات معلوماتية متماسكة.

٥-٥٤ كما ينبغي أن تتوسع عمليات (التطهير – الحيازة – البناء) أيضاً خارج قاعدة آمنة، ومثالاً على ذلك هو مجمع صناعي مدني سكانه يدعمون الجهود الحكومية وحيث تكون قوات الأمن مسيطرة على الأوضاع السائدة. ما من السكان يتعرض إلى أي جهود تنظيمية مكثفة لأي تنظيم من المتمردين يمكن استعادته ثانية حتى يتم تهيئة بعض الظروف لذلك:

- عادة ما تكون قوات مقاومة التمرد أعلى إمكانية من القوات المشتركة في حركة التمرد
- كما توجد موارد غير عسكرية كافية من أجل القيام وبفعالية بتنفيذ جميع التحسينات المطلوبة لتقديم الخدمات الأساسية والسيطرة على السكان
- يتم نزح وإخلاء المنطقة من المتمردين
- لقد تم تعطيل أو القضاء على البنية التحتية التنظيمية للمتمردين والنواحي التي تدعمها
- إقامة مراكز خاصة بحكومة الدولة المضيفة من أجل أن تحل محل حركة التمرد، وعامة السكان على المستوى المحلي يقوم وعن عمد وبإصرار بدعم هذا التواجد.

5-55. The following discussion describes some examples of activities involved in the clear-hold-build approach. Its execution involves activities across all LLOs. There can be overlap between steps—especially between hold and build, where relevant activities are often conducted simultaneously.

Clearing the Area

5-56. *Clear* is a tactical mission task that requires the commander to remove all enemy forces and eliminate organized resistance in an assigned area (FM 3-90). The force does this by destroying, capturing, or forcing the withdrawal of insurgent combatants. This task is most effectively initiated by a clear-in-zone or cordon-and-search operation. This operation's purpose is to disrupt insurgent forces and force a reaction by major insurgent elements in the area. Commanders employ a combination of offensive small-unit operations. These may include area saturation patrolling that enables the force to defeat insurgents in the area, interdiction ambushes, and targeted raids.

5-57. These offensive operations are only the beginning, not the end state. Eliminating insurgent forces does not remove the entrenched insurgent infrastructure. While their infrastructure exists, insurgents continue to recruit among the population, attempt to undermine the HN government, and try to coerce the populace through intimidation and violence. After insurgent forces have been eliminated, removing the insurgent infrastructure begins. This should be done so as to minimize the impact on the local populace. Rooting out such infrastructure is essentially a police action that relies heavily on military and intelligence forces until HN police, courts, and legal processes can assume responsibility for law enforcement within the cleared area.

5-58. If insurgent forces are not eliminated but instead are expelled or have broken into smaller groups, they must be prevented from reentering the area or reestablishing an organizational structure inside the area. Once counterinsurgents have established their support bases, security elements cannot remain static. They should be mobile and establish a constant presence throughout the area. Use of special funds should be readily available for all units to pay compensation for damages that occur while clearing the area of insurgent forces. Offensive and stability operations are continued to maintain gains and set the conditions for future activities. These include—

- Isolating the area to cut off external support and to kill or capture escaping insurgents.
- Conducting periodic patrols to identify, disrupt, eliminate, or expel insurgents.
- Employing security forces and government representatives throughout the area to secure the populace and facilitate follow-on stages of development.

5-59. Operations to clear an area are supplemented by IO focused on two key audiences: the local populace and the insurgents. The message to the populace focuses on gaining and maintaining their overt support for the COIN effort. This command theme is that the continuous security provided by U.S. and HN forces is enough to protect the people from insurgent reprisals for their cooperation. Conversely, the populace should understand that actively supporting the insurgency will prolong combat operations, creating a risk to themselves and their neighbors. The command message to the insurgents focuses on convincing them that they cannot win and that the most constructive alternatives are to surrender or cease their activities.

Holding with Security Forces

5-60. Ideally HN forces execute this part of the clear-hold-build approach. Establishment of HN security forces in bases among the population furthers the continued disruption, identification, and elimination of the local insurgent leadership and infrastructure. The success or failure of the effort depends, first, on effectively and continuously securing the populace and, second, on effectively reestablishing a HN government presence at the local level. Measured offensive operations continue against insurgents as opportunities arise, but the main effort is focused on the population.

5-61. Key infrastructure must be secured. Since resources are always limited, parts of the infrastructure vital for stability and vulnerable to attack receive priority for protection. These critical assets should be identified during planning. For instance, a glassmaking factory may be important for economic recovery, but it may not be at risk of insurgent attack and therefore may not require security.

٥-٥٥ الإيضاحات التالية توضح بعض الأمثلة على الأنشطة المستخدمة في هذا الأسلوب. وتنفيذ هذا الأسلوب يتضمن أنشطة مختلفة يتم القيام بها في جميع الخطوط. وقد يوجد تداخل فيما بين الخطوات وبعضها البعض – لاسيما فيما بين الحيازة والبناء، حيث غالباً ما يتم تنفي بعض الأنشطة المشتركة في آن واحد.

تطهير المنطقة

٥-٥٦ إن التطهير هي مهمة تكتيكية تتطلب من القائد القضاء على كافة قوات العدو والقضاء على مقاومة التمرد المنظمة في أي منطقة محددة (أنظر دليل الميدان ٣-٩٠). حيث تقوم القوات بتدمير وأسر أو إجبار العدو على الانسحاب بقواته؛ يتم القيام بهذه المهمة من خلال تنظيف وإخلاء المنطقة أو تسويرها وإجراء تمشيط بها. الغرض من هذه العملية هو القضاء على قوات التمرد والحصول على رد فعل من جانب عناصر مقاومة التمرد في المنطقة. يقوم القادة بتوظيف واستخدام عمليات هجومية باستخدام وحدة صغيرة. وقد يشمل هذا أيضاً إشباع المنطقة بتمشيطها من خلال دوريات عسكرية تمكن القوة من هزيمة المتمردين، والحيلولة دون أي أماكن قد يكون بها كمائن وحملات مستهدفة.

٥-٥٧ هذه العمليات الهجومية ما هي إلا البداية، وليست الغاية. كما تجدر الإشارة هنا إلى أن القضاء على قوات التمرد لا يعني إزالة كافة نواحي البنية الأساسية للمتمردين. في الوقت الذي توجد فيه البنية التحتية الخاصة بهم، يستمر المتمردون في استقطاب وتجنيد السكان، ومحاولة تقويض حكومة الدولة المضيفة، ومحاولة إجبار السكان من خلال التخويف والضغط والعنف. بعد القضاء على قوات المتمردين، يتم إزالة والقضاء على البنية التحتية للمتمردين. وهذا يتم القيام به من أجل الحد من الأثر على الجماهير المحلية. إن استئصال هذه البنية التحتية أمر اضطلع به قوات الشرطة من صميم عملها يعتمد بقوة على القوات العسكرية والاستخباراتية حتى تقوم قوات الشرطة والمحاكم والقضاء التابع للدولة المضيفة الاضطلاع بمسئولية تنفيذ القانون داخل محيط المنطقة التي تم إخلائها.

٥-٥٨ في حالة إذا لم يتم القضاء على قوات التمرد ولكن تم طردهم أو تم تقسيمهم إلى جماعات أصغر، يتعين منعهم من بعد ذلك من الدخول ثانية إلى المنطقة أو إعادة إقامة أي هيكل تنظيمي داخل المنطقة. بمجرد أن تكون مقاومة التمرد قد قامت بإقامة قواعد الدعم الخاصة بها، تتحرك عناصر الأمن للتفاعل. حيث ينبغي أن تكون عناصر الأمن في صورة متحركة وتقوم بإقامة المراكز الثابتة الخاصة بها في كل أنحاء المنطقة، واستخدام بعض الأموال اللازمة ينبغي أن يتاح لجميع الوحدات من أجل سداد التعويضات اللازمة عن الأضرار التي قد تقع أثناء إخلاء المنطقة من قوات المتمردين. يتم الاستمرار في شن عمليات الهجوم والاستقرار للحفاظ على المكاسب، وتهيئة الأجواء والظروف من أجل أي عمليات أخرى مستقبلية، وتشمل ما يلي:

- عزل المنطقة لقطع مصادر الدعم الخارجي وقتل أو أسر عناصر التمرد الهاربة
- القيام بعمل دوريات من أجل تحديد والقضاء على أو طرد المتمردين
- توظيف قوات الأمن وممثلي الحكومة في جميع أنحاء المنطقة لتأمين عامة السكان وتسهيل مراحل التنمية المتتابعة.

٥-٥٩ يتم استكمال عمليات التطهير للمنطقة بالعمليات المعلوماتية التي تركز على صنفين من الجماهير: عامة السكان والمتمردين. تركز الرسالة الموجهة إلى عامة السكان على كسب والاحتفاظ بدعمهم الكامل لجهود المقاومة. هذا الموضوع يتركز في أن قوات الأمن التي توفرها الولايات المتحدة الأمريكية بصورة مستمرة وقوات الدولة المضيفة تكفي لحماية الشعب من انتقام المتمردين لتعاونهم معهم. وعلى النقيض تماماً، فإنه ينبغي على عامة السكان أن يدركوا بأن دعم حركة التمرد بقوة وفعالية يعمل على إطالة عمليات المقاومة، مما يخلق مخاطر عليهم وعلى المناطق المجاورة. رسالة القيادة إلى المتمردين تركز على إقناعهم بأنهم لا يستطيعوا تحقيق الفوز وبأن أغلب البدائل البناءة تلزم من أجل الاستسلام أو وقف أنشطتهم.

الحيازة بواسطة قوات الأمن

٥-٦٠ تقوم قوات الدولة المضيفة أيضاً بتنفيذ هذا الجزء من أسلوب (التنظيف – الحيازة – البناء). إقامة قوات أمن الدولة المضيفة في قواعد بين السكان يعمل على تدعيم عمليات الهجوم وتحديد والقضاء على قيادة الحركة المحلية والبنية التحتية الخاصة بهم. إن النجاح أو الفشل في هذه الجهود يعتمد أولاً على القيام وبصورة فعالة ومتواصلة بتأمين عامة السكان، وثانياً القيام وبفعالية بإعادة إقامة مراكز لحكومة الدولة المضيفة على المستوى المحلي. تستمر عمليات الهجوم المحددة ضد حركة التمرد كلما سنحت الفرصة، ولكن الجهد الرئيسي هو التركيز على السكان.

٥-٦١ ضرورة تأمين البنية التحتية الهامة، وبما أن الموارد المتاحة دائماً محدودة، فإن أجزاء من البنية الأساسية تكون ضرورية من أجل بسط الاستقرار وتكون عادة عرضة للهجمات المضادة ومن ثم تأتي ضمن أولويات الحماية. جميع الأصول الهامة يتم تحديدها أثناء التخطيط، على سبيل المثال، قد يكون مصنع لصناعة الزجاج مصدراً هاماً من مصادر الانتعاش الاقتصادي، ولكن قد لا يكون عرضة لمخاطر هجمات التمرد وبالتالي قد لا يتطلب تخصيص قوات أمنية من أجله.

5-62. There are four key target audiences during the hold stage:

- Population.
- Insurgents.
- COIN force.
- Regional and international audiences.

5-63. Command themes and messages to the population should affirm that security forces supporting the HN government are in the area to accomplish the following:

- Protect the population from insurgent intimidation, coercion, and reprisals.
- Eliminate insurgent leaders and infrastructure.
- Improve essential services where possible.
- Reinstate HN government presence.

IO should also emphasize that U.S. and HN security forces will remain until the current situation is resolved or stated objectives are attained. This message of a persistent presence can be reinforced by making long-term contracts with local people for supply or construction requirements.

5-64. The commander's message to the insurgents is to surrender or leave the area. It emphasizes the permanent nature of the government victory and presence. The HN government might try to exploit success by offering a local amnesty. Insurgent forces will probably not surrender, but they may cease hostile actions against the HN government agencies in the area.

5-65. The commander's message to the COIN force should explain changes in missions and responsibilities associated with creating or reinforcing the HN government's legitimacy. The importance of protecting the populace, gaining people's support by assisting them, and using measured force when fighting insurgents should be reinforced and understood.

5-66. Operations during this stage are designed to—

- Continuously secure the people and separate them from the insurgents.
- Establish a firm government presence and control over the area and populace.
- Recruit, organize, equip, and train local security forces.
- Establish a government political apparatus to replace the insurgent apparatus.
- Develop a dependable network of sources by authorized intelligence agents.

5-67. Major actions occurring during this stage include—

- Designating and allocating area-oriented counterinsurgent forces to continue offensive operations. Other forces that participated in clearing actions are released or assigned to other tasks.
- A thorough population screening to identify and eliminate remaining insurgents and to identify any lingering insurgent support structures.
- Conducting area surveys to determine available resources and the populace's needs. Local leaders should be involved.
- Environmental improvements designed to convince the populace to support the HN government, participate in securing their area, and contribute to the reconstruction effort.
- Training of local paramilitary security forces, including arming them and integrating them into successful operations against the insurgents.
- Establishing a communications system that integrates the area into the HN communications grid and system.

Building Support and Protecting the Population

5-68. Progress in building support for the HN government requires protecting the local populace. People who do not believe they are secure from insurgent intimidation, coercion, and reprisals will not risk overtly supporting COIN efforts. The populace decides when it feels secure enough to support COIN efforts.

5-69. To protect the populace, HN security forces continuously conduct patrols and use measured force against insurgent targets of opportunity. Contact with the people is critical to the local COIN effort's suc-

٥-٦٢ هناك أربعة جماهير مستهدفة أثناء مرحلة الحيازة

- السكان
- المتمردين
- قوات مقاومة التمرد
- عامة السكان الإقليمي والدولي

٥-٦٣ موضوعات القيادة والرسائل الخاصة بها إلى السكان ينبغي أن تؤكد على أن قوات الأمن التي تدعم حكومة الدولة المضيفة منتشرين بالمنطقة من أجل تحقيق ما يلي:

- حماية السكان من أي تخويف وضغط وانتقام من جانب المتمردين
- القضاء على قادة الحركة والبنية التحتية لها
- تحسين الخدمات الأساسية متى أمكن
- استعادة الوجود الحكومي في الدولة المضيفة

كما ينبغي أن تقوم العمليات المعلوماتية بالتأكيد على أن تظل قوات الأمن الأمريكية وقوات أمن الدولة المضيفة كما هي حتى يتم حل الموقف الحالي أو يتم الوصول إلى الأهداف المحددة. هذه الرسالة يمكن تدعيمها بإبرام عقود طويلة الأجل مع كوادر محلية من أجل القيام بتوفير حاجات الإمداد أو الإنشاء اللازمة.

٥-٦٤ رسالة القائد إلى حركة المتمردين هي من أجل الاستسلام أو مغادرة المنطقة، كما أنها تؤكد على فوز الحكومة و وجودها بصفة دائمة. قد تحاول حكومة الدولة المضيفة استغلال هذا النجاح بتقديم العفو على المستوى المحلي. بالتالي فإنه من المحتمل أن تقوم قوات الحركة بالاستسلام، ولكنهم قد يتوقفوا عن التحركات العدائية ضد أجهزة حكومة الدولة المضيفة في المنطقة.

٥-٦٥ ينبغي أن تشرح الرسالة التي يرسلها القائد إلى قوات مقاومة التمرد التغيرات في المهام والمسئوليات المختلفة التي تصاحب خلق أو تدعيم شرعية حكومة الدولة المضيفة. كما ينبغي العمل على تدعيم وفهم أهمية حماية الجماهير وكسب دعم الشعب بمساعدتهم، واستخدام قوات محددة عندما مقاومة وقتال المتمردين.

٥-٦٦ صممت العمليات خلال هذه المرحلة من أجل:

- تأمين الشعب بصفة مستمرة وفصلهم عن حركة التمرد
- إقامة مراكز حكومية صارمة والسيطرة على المنطقة وعامة السكان
- تجنيد وتنظيم وتجهيز وتدريب قوات الأمن
- إقامة جهاز سياسي حكومي من أجل أن يحل محل جهاز حركة التمرد
- تطوير شبكة مصادر يعتمد عليها وكلاء الاستخبارات المعتمدين

٥-٦٧ التحركات الواسعة التي تحدث أثناء هذه المرحلة تشمل ما يلي:

- تحديد وتخصيص قوات مقاومة التمرد حسب المنطقة من أجل مواصلة عمليات الهجوم. على أن يتم إطلاق القوات الأخرى المشاركة في عمليات التطهير والإخلاء وتكليفها بمهام وأدوار أخرى.
- رغم القيام بمسح واستعراض السكان لتحديد والقضاء على فلول حركة التمرد وتحديد أي هياكل دعم للتمرد
- القيام بعمل مسح للمنطقة من أجل تحديد الموارد المتاحة وحاجات عامة السكان، على أن يتم مشاركة القادة المحليين في هذا الأمر.
- التحسينات البيئية تم تصميمها من أجل إقناع عامة السكان بتدعيم حكومة الدولة المضيفة، والمشاركة في تأمين منطقتهم والإسهام في جهود إعادة الإعمار
- تدريب قوات أمن عسكرية مساعدة محلية، بما في ذلك تسليحهم وضمهم في عمليات ناجحة ضد حركة التمرد
- إقامة نظام اتصالات يعمل على ضم المنطقة في شبكة ونظام الاتصالات الخاصة بالدولة المضيفة

بناء الدعم وحماية السكان

٥-٦٨ التقدم في حشد الدعم من أجل حكومة الدولة المضيفة يتطلب حماية عامة السكان المحلي، والجماهير التي لا تعتقد أنها آمنة من تخويف وإجبار وثأر المتمردين لن يقوموا بالمخاطرة بأنفسهم بدعم جهود مقاومة التمرد بصورة واضحة وعلنية. تقرر الجماهير متى يشعرون بالأمان الكافي بأنها مستعدة لدعم جهود المقاومة.

٥-٦٩ لحماية الجماهير، تقوم قوات أمن الدولة المضيفة وبصورة مستمرة بالقيام بعمليات دورية واستخدام قوات محدودة ضد قوات التمرد المستهدفة متى سنحت الفرصة. كما أنه من الضروري أيضاً لتحقيق النجاح للمقاومة على المستوى المحلي إجراء

cess. Actions to eliminate the remaining covert insurgent political infrastructure must be continued; an insurgent presence will continue to threaten and influence people.

5-70. Tasks that provide an overt and direct benefit for the community are key, initial priorities. Special funds (or other available resources) should be available to pay wages to local people to do such beneficial work. Accomplishing these tasks can begin the process of establishing HN government legitimacy. Sample tasks include—

- Collecting and clearing trash from the streets.
- Removing or painting over insurgent symbols or colors.
- Building and improving roads.
- Digging wells.
- Preparing and building an indigenous local security force.
- Securing, moving, and distributing supplies.
- Providing guides, sentries, and translators.
- Building and improving schools and similar facilities.

Population Control Measures

5-71. Population control includes determining who lives in an area and what they do. This task requires determining societal relationships—family, clan, tribe, interpersonal, and professional. Establishing control normally begins with conducting a census and issuing identification cards. A census must be advertised and executed systematically. Census tasks include establishing who resides in which building and each household's family head. Those heads of households are required to report any changes to the appropriate agencies. Census records provide information regarding real property ownership, relationships, and business associations.

5-72. Insurgents may try to force people to destroy their identification cards. The benefits of retaining identification cards must be enough to motivate people to resist losing them. Insurgents may participate in the census to obtain valid identification cards. Requiring applicants to bring two men from outside their family to swear to their identity can reduce this probability. Those who affirm the status of an applicant are accountable for their official statements made on behalf of the applicant. Identification cards should have a code that indicates where the holders live.

5-73. Other population control measures include—

- Curfews.
- A pass system (for example, one using travel permits or registration cards) administered by security forces or civil authorities.
- Limits on the length of time people can travel.
- Limits on the number of visitors from outside the area combined with a requirement to register them with local security forces or civil authorities.
- Checkpoints along major routes to monitor and enforce compliance with population control measures.

5-74. The HN government should explain and justify new control measures to the affected population. People need to understand what is necessary to protect them from insurgent intimidation, coercion, and reprisals. Once control measures are in place, the HN government should have an established system of punishments for offenses related to them. These should be announced and enforced. The host nation should establish this system to ensure uniform enforcement and conformity with the rule of law throughout its territory. The HN government must be able to impose fines and other punishments for such civil infractions.

Increasing Popular Support

5-75. Counterinsurgents should use every opportunity to help the populace and meet its needs and expectations. Projects to improve economic, social, cultural, and medical needs can begin immediately. Actions speak louder than words. Once the insurgent political infrastructure is destroyed and local leaders begin to es-

اتصال واحتكاك بالشعب. كما ينبغي أيضاً مواصلة التحركات اللازمة من أجل القضاء على البنية التحتية السياسية الخاصة بفلول حركة التمرد التي تعمل في الخفاء؛ حيث أن استمرار وجود المتمردين يواصل تهديداته ويؤثر على الشعب.

٥-٧٠ المهام التي تفيد المجتمع بصورة معلنة ومباشرة هي في غاية الأهمية وتأتي في قمة الأولويات. كما ينبغي إتاحة الموارد المالية الخاصة أيضاً (أو الموارد الأخرى) من أجل سداد الأجور إلى الجماهير المحلية للقيام بهذا العمل المفيد. تنفيذ هذه المهام يمكن أن يبدأ بإقامة شرعية حكومة الدولة المضيفة، من بين هذه المهام:

- جمع القمامة وتنظيفها من الشوارع
- إزالة أو أي علامات أو رموز أو ألوان تتعلق بالتمرد
- بناء وتحسين الطرق
- حفر الآبار
- إعداد وبناء قوة أمنية محلية داخلية
- تأمين ونقل وتوزيع الموارد والإمدادات
- توفير الأدلة والحراسة والمترجمين
- بناء وتحسين المدارس والمؤسسات والمرافق المماثلة

إجراءات السيطرة على السكان

٥-٧١ تشمل نواحي السيطرة على السكان تحديد من يعيش في أي منطقة وما يقوموا به من أنشطة. هذه المهمة تتطلب تحديد العلاقات الاجتماعية – الأسرة والعشيرة والقبيلة والعلاقات الشخصية والمهنية. إرساء ضوابط السيطرة عادة ما تبدأ بالقيام بمسح أو تعداد وإصدار بطاقات هوية. يتعين الإعلان عن هذا التعداد وتنفيذه بصورة منظمة، وتشمل مهام هذا التعداد تحديد وإثبات من يسكن في أي مبنى ورب كل أسرة. حيث أنه يطلب من رب كل أسرة تقديم تقرير عن أي تغيير إلى الأجهزة المعنية. تقدم سجلات التعداد معلومات تتعلق بملكية العقارات، والعلاقات، والاتحادات.

٥-٧٢ قد تحاول حركة التمرد إجبار الشعب على تدمير والتخلص من بطاقات هوياتهم. ينبغي أن تقدم بطاقات الهوية مزايا متعددة وكافية لحامليها من أجل دفعهم على مقاومة فقدها أو التخلص منها. وقد يقوم المتمردين بالاشتراك في التعداد بالحصول على البطاقات السارية المفعول. إن الاشتراط على المتقدمين بتقديم رجلين من خارج العائلة للقسم بهوياتهم قد يحد من هذا الاحتمال. الذين يؤكدون على موقف كل متقدم يكونوا موضع مساءلة عن البيانات الرسمية التي يدلى بها بالنيابة عن المتقدم. ينبغي أن تكون ببطاقة الهوية كود يشير إلى المكان الذي يعيش فيه حاملها.

٥-٧٣ تشمل معايير السيطرة الأخرى على السكان ما يلي

- حظر التجول
- نظام مرور (على سبيل المثال، الشخص الذي يستخدم تصاريح السفر أو بطاقات التسجيل) الذي يديره قوات الأمن أو السلطات المدنية
- حدود على طول الفترة التي يقضيها الفرد في الخارج
- محددات على عدد الزائرين من خارج المنطقة إلى جانب متطلبات تسجيلها لدى قوات الأمن المحلية أو السلطات المدنية
- نقاط تفتيش عبر الطرق الرئيسية لمراقبة وتنفيذ الالتزام بمعايير مراقبة السكان

٥-٧٤ على حكومة الدولة المضيفة أن تشرح وتبرر استخدام أي معايير جديدة للسيطرة والمراقبة على السكان. الشعب بحاجة إلى فهم الأمور اللازمة لحمايتهم من التخويف والإجبار والضغط وعمليات الثأر التي يشنها المتمردون. وبمجرد أن تكون جميع المعايير مستخدمة، ينبغي أن تكون حكومة الدولة المضيفة قد أرست نظام العقوبات عن أي جرائم يتم ارتكابها في حقهم، على أن يتم الإعلان عن هذا وتنفيذه. كما يتعين على الدولة المضيفة إقامة هذا النظام للتأكد من توحيد جهود التنفيذ والالتزام بقواعد وحكم القانون في كل أنحاء الإقليم، كما ينبغي أن تكون حكومة الدولة المضيفة قادرة على فرض الغرامات والعقوبات الأخرى عن هذه المخالفات المدنية.

زيادة الدعم الشعبي

٥-٧٥ على مقاومة التمرد أن تستخدم كل فرصة لمساعدة عامة السكان والوفاء بحاجاتهم وتوقعاتهم، ومن أجل هذا يمكن بدأ المشروعات المخصصة لتحسين الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والطبية في الحال، حيث أن الأفعال أهم من الأقوال، وبمجرد تدمير البنية التحتية السياسية لعناصر حركة التمرد وتبدأ القيادة المحلية بالقيام بكافة الإصلاحات السياسية اللازمة، وهناك مهام أخرى في غاية الأهمية منها ما يلي:

tablish themselves, necessary political reforms can be implemented. Other important tasks include the following:

- Establishing HN government agencies to perform routine administrative functions and begin improvement programs.
- Providing HN government support to those willing to participate in reconstruction. Selection for participation should be based on need and ability to help. People should also be willing to secure what they create.
- Beginning efforts to develop regional and national consciousness and rapport between the population and its government. Efforts may include participating in local elections, making community improvements, forming youth clubs, and executing other projects.

5-76. Commanders can use IO to increase popular support. Command messages are addressed to the populace, insurgents, and counterinsurgents.

5-77. The IO message to the population has three facets:

- Obtaining the understanding or approval of security force actions that affect the populace, such as control measures or a census. Tell the people what forces are doing and why they are doing it.
- Establishing human intelligence sources that lead to identification and destruction of any remaining insurgent infrastructure in the area.
- Winning over passive or neutral people by demonstrating how the HN government is going to make their life better.

5-78. The IO message to insurgents should aim to create divisions between the movement leaders and the mass base by emphasizing failures of the insurgency and successes of the government. Success is indicated when insurgents abandon the movement and return to work with the HN government.

5-79. Commanders should emphasize that counterinsurgents must remain friendly towards the populace while staying vigilant against insurgent actions. Commanders must ensure Soldiers and Marines understand the rules of engagement, which become more restrictive as peace and stability return.

5-80. The most important activities during the build stage are conducted by nonmilitary agencies. HN government representatives reestablish political offices and normal administrative procedures. National and international development agencies rebuild infrastructure and key facilities. Local leaders are developed and given authority. Life for the area's inhabitants begins to return to normal. Activities along the combat operations/civil security operations LLO and HN security force LLO become secondary to those involved in essential services, good governance, and essential services LLOs.

Clear-Hold-Build in Tal Afar

In early 2005, the city of Tal Afar in northern Iraq had become a focal point for Iraqi insurgent efforts. The insurgents tried to assert control over the population. They used violence and intimidation to inflame ethnic and sectarian tensions. They took control of all schools and mosques, while destroying police stations. There were frequent abductions and executions. The insurgents achieved some success as the populace divided into communities defined by sectarian boundaries. Additionally, Tal Afar became an insurgent support base and sanctuary for launching attacks in the major regional city of Mosul and throughout Nineveh province.

During the summer of 2005, the 3d Armored Cavalry Regiment (ACR) assumed the lead for military efforts in and around Tal Afar. In the months that followed, the 3d ACR applied a clear-hold-build approach to reclaim Tal Afar from the insurgents.

Destruction or Expulsion of Insurgent Forces (Clear)

In August 2005, the 3d ACR and Iraqi forces began the process of destroying the insurgency in Tal Afar. Their first step was to conduct reconnaissance to understand the enemy situation; understand the ethnic, tribal, and sectarian dynamics; and set the conditions for effective operations. Iraqi security forces and U.S. Soldiers isolated

- إقامة الأجهزة الحكومية للدولة المضيفة من أجل القيام بتنفيذ وظائف إدارية روتينية والبدء في برامج التحسين والإصلاح والترميم.
- توفير الدعم لحكومة الدولة المضيفة من أجل أولئك الراغبين في المشاركة في إعادة الإعمار. إن انتقاء المشاركين ينبغي أن تقوم على أساس الحاجة والقدرة على تقديم الدعم والمساعدة، كما على الشعب أيضاً أن يبدي استعداده في تأمين ما يقوموا ببناءه.
- بدء جهود تنمية الوعي الإقليمي والوطني والاتفاق فيما بين السكان وحكومتهم. وقد تشمل هذه الجهود المشاركة في الانتخابات المحلية، والقيام بالتحسينات والترميمات الخاصة بالمجتمع، وبناء نوادي الشباب، وتنفيذ المشروعات الأخرى.

٥-٧٦ يستطيع القادة استخدام العمليات المعلوماتية في زيادة الدعم الشعبي، يتم توجيه رسائل القيادة إلى عامة السكان، والمتمردين، والمقاومة.

٥-٧٧ هناك ثلاثة وجود للرسالة الخاصة بالعمليات المعلوماتية وهي على النحو التالي:

- الحصول على فهم وإدراك وموافقة تحركات قوات الأمن التي تؤثر على عامة السكان، مثل معايير الرقابة أو التعداد، من هنا يتعين إطلاع الشعب على ما تقوم به القوات وسبب ما يقوموا به.
- بناء مصادر استخباراتية بشرية تعمل على تحديد وتدمير أي بنية تحتية لفلول المتمردين في المنطقة.
- كسب جانب الكوادر السلبية أو المحايدة بتوضيح الكيفية التي ستقوم بها حكومة الدولة المضيفة بتحسين حياتهم.

٥-٧٨ ينبغي أن تستهدف رسالة العمليات المعلوماتية الموجهة إلى المتمردين خلق انقسامات فيما بين قادة الحركة وقاعدة عامة السكان العريضة بالتأكيد وإلقاء الضوء على سلسلة الإخفاقات الخاصة بحركة التمرد والنجاحات التي حققتها الحكومة. ويشار إلى هذه النجاحات عندما يتخلي المتمردون عن حركتهم ويعودوا للعمل مع حكومة الدولة المضيفة.

٥-٧٩ على القادة التأكيد على أن مقاومة التمرد ينبغي أن تظل ودودة تجاه الشعب بينما تظل يقظة ضد أي تحركات تقوم بها حركة التمرد. كما ينبغي على القادة التأكد من فهم الجنود وجنود البحرية لقواعد الاشتباك التي تصبح تفرض قيوداً أكثر بمجرد أن يعم السلام والاستقرار.

٥-٨٠ أهم الأنشطة خلال مرحلة البناء تقوم بها أجهزة غير عسكرية. يقوم ممثلو حكومة الدولة المضيفة بإعادة إقامة المكاتب السياسية ووضع الإجراءات الإدارية العادية. كما تقوم أجهزة التنمية الوطنية والدولية بإعادة بناء البنية التحتية والمرافق الأساسية. ويتم تطوير وتنمية قدرات القادة المحليين وإعطائهم السلطة اللازمة. إن حياة قاطني وسكان المنطقة تعود ثانية إلى وضعها الطبيعي. كما تصبح الأنشطة التي يتم القيام بها إلى جانب عمليات مقاومة التمردوالقتال/ وخطوط عمليات الأمن المدنية وخطوط قوات أمن الدولة المضيفة أنشطة ثانوية بالنسبة إلى تلك المستخدمة في تقديم الخدمات الأساسية، والحكم الجيد، وخطوط الخدمات الأساسية.

تنفيذ أسلوب (التطهير – الحيازة – البناء) في منطقة تلعفر

في بداية عام ٢٠٠٥، أصبحت مدينة تلعفر في شمال العراق نقطة تحول لجهود وعمليات التمرد العراقية، حيث حاولت قوات التمرد أن تؤكد على سيطرتها على السكان. كما استخدمت العنف والتخويف لإشعال التوتر العرقي والطائفي. فقد سيطروا على زمام المدارس والمساجد، بينما قاموا بتدمير أقسام الشرطة، كما كانت هناك عمليات اختطاف وإعدام متكررة. وقامت حركة التمرد بتحقيق بعض النجاحات بينما انقسم الشعب إلى مجتمعات كل حسب حدوده الطائفية. إلى جانب أن تل عفر أصبحت قاعدة دعم للمتمردين ومركزاً للجوء من أجل شن عملياتهم الهجومية في أكبر مدينة في الإقليم وهي الموصل وفي كل أنحاء إقليم نينفيه.

خلال صيف عام ٢٠٠٥، قامت كتيبة الفرسان الثالثة المدرعة بالاضطلاع بالجهود العسكرية في منطقة تل عفر والمناطق المحيطة بها. وفي الأشهر التي تلت، قامت أيضاً بتنفيذ أسلوب (التنظيف – الحيازة – البناء) من أجل إستعادة منطقة تل عفر من المتمردين.

تدمير أو نسف قوات المتمردين (التطهير)

في شهر أغسطس ٢٠٠٥، قامت كتيبة الفرسان الثالثة المدرعة أيضاً والقوات العراقية بعمليات تدمير وتطهير لحركة التمرد في تل عفر. وكانت الخطوة الأولى هي القيام بعمليات استطلاع للوقوف على حالة العدو؛ والآليات العرقية والقبلية والطائفية؛ إلى جانب تهيئة الظروف لعمليات فعالة. كما قامت قوات الأمن العراقية والجنود الأمريكيين بعزل المتمردين عن مصدر الدعم الخارجي وذلك بالسيطرة على المناطق الحدودية المجاورة

the insurgents from external support by controlling nearby border areas and creating an eight-foot-high berm around the city. The berm's purpose was to deny the enemy freedom of movement and safe haven in outlying communities. The berm prevented free movement of fighters and weapons and forced all traffic to go through security checkpoints manned by U.S. and Iraqi forces. Multinational checkpoints frequently included informants who could identify insurgents. Multinational forces supervised the movement of civilians out of contentious areas. Forces conducted house-to-house searches. When they met violent resistance, they used precision fires from artillery and aviation. Targets were chosen through area reconnaissance operations, interaction with the local populace, and information from U.S. and Iraqi sources. Hundreds of insurgents were killed or captured during the encirclement and clearing of the city. Carefully controlled application of violence limited the cost to residents.

Deployment of Security Forces (Hold)

Following the defeat of enemy fighters, U.S. and Iraqi forces established security inside Tal Afar. The security forces immediately enhanced personnel screening at checkpoints based on information from the local population. To enhance police legitimacy in the people's eyes, multinational forces began recruiting Iraqi police from a more diverse, representative mix comprising city residents and residents of surrounding communities. Police recruits received extensive training in a police academy. U.S. forces and the Iraqi Army also trained Iraqi police in military skills. Concurrently, the local and provincial government dismissed or prosecuted Iraqi police involved in offenses against the populace. The government assigned new police leaders to the city from Mosul and other locations. U.S. forces assisted to ensure Iraqi Army, police, and their own forces shared common boundaries and were positioned to provide mutual support to one another. At the same time, U.S. forces continued to equip and train a border defense brigade, which increased the capability to interdict the insurgents' external support. Among its successes, the multinational force destroyed an insurgent network that included a chain of safe houses between Syria and Tal Afar.

Improving Living Conditions and Restoring Normalcy (Build)

With insurgents driven out of their city, the local population accepted guidance and projects to reestablish control by the Iraqi government. The 3d ACR commander noted, "The people of Tal Afar understood that this was an operation for them—an operation to bring back security to the city."

With the assistance of the Department of State and the U.S. Agency for International Development's Office of Transition Initiatives, efforts to reestablish municipal and economic systems began in earnest. These initiatives included providing essential services (water, electricity, sewage, and trash collection), education projects, police stations, parks, and reconstruction efforts. A legal claims process and compensation program to address local grievances for damages was also established.

As security and living conditions in Tal Afar improved, citizens began providing information that helped eliminate the insurgency's infrastructure. In addition to information received on the streets, multinational forces established joint coordination centers in Tal Afar and nearby communities that became multinational command posts and intelligence-sharing facilities with the Iraqi Army and the Iraqi police.

Unity of effort by local Iraqi leaders, Iraqi security forces, and U.S. forces was critical to success. Success became evident when many families who had fled the area returned to the secured city.

COMBINED ACTION

5-81. Combined action is a technique that involves joining U.S. and HN troops in a single organization, usually a platoon or company, to conduct COIN operations. This technique is appropriate in environments

وذلك بإقامة ساتر يبلغ ارتفاعه ثمانية أقدام حول المدينة، والغرض منه كان تقييد حرية حركة الأعداء واللجوء إلى المخابئ الخاصة بهم في المجتمعات البعيدة. كما حال هذا الساتر دون حرية حركة المقاتلون والأسلحة وأجبرت جميع الحركات المرورية على المرور من نقاط التفتيش الأمنية التي يشغلها جميعها قوات أمريكية وعراقية. وكانت نقاط التفتيش متعددة الجنسية غالباً ما تشمل وبصفة متكررة مخبرين على خبرة عالية في تحديد المتمردين. قامت القوات المتعددة الجنسية بالإشراف على حركة المدنيين خارج مناطق النزاع. كما قامت القوات بإجراء تفتيشات منزلية من منزل إلى منزل آخر. وعندما يصادفون مقاومة عنيفة، يقوموا باستخدام الأسلحة النارية من مدفعية وطيران.

تم اختيار الأهداف من خلال عمليات الاستطلاع التي تتم بالمنطقة، والاحتكاك بالجماهير المحلية والمعلومات التي تأتي من مصادر أمريكية وعراقية. تم قتل أو أسر مئات المتمردين أثناء الحصار وتم تطهير المدينة. واستخدام العنف المسيطر عليه بعناية حد من التكاليف التي يتحملها المقيمين.

نشر قوات الأمن (الحيازة)

في أعقاب هزيمة المقاتلين من الأعداء، قامت القوات الأمريكية والعراقية ببناء وإرساء الأمن داخل تل عفر. كما قامت قوات الأمن وفي الحال بتدعيم طاقم التفتيش في نقاط التفتيش بناء على المعلومات التي تأتي من السكان المحليين. ولتدعيم شرعية الشرطة في نظر الشعب، بدأت القوات متعددة الجنسية في تجنيد الشرطة العراقية من مختلف المناطق، وتمثل خليطاً من سكان المدينة وسكان المناطق المحيطة بها. وسرعان ما تلقى المجندون بالشرطة دورات تدريبية مكثفة في أكاديمية الشرطة. كما قامت القوات الأمريكي والجيش العراقي أيضاً بتدريب قوات الشرطة العراقية على المهارات العسكرية. وفي نفس الوقت قامت الحكومة المحلية والإقليمية بفصل أو محاكمة قوات الشرطة العراقية التي تورطت في أي جرائم ضد الشعب. كما قامت الحكومة بتعيين قادة شرطة جدد في المدينة من الموصل ومواقع أخرى. كما قامت القوات الأمريكية بالعمل على التأكد من تأمين الجيش العراقي والشرطة العراقية والقوات الخاصة بها والتي شاركت نفس الحدود وكانت متمركزة لتقديم الدعم المتبادل لبعضهم البعض. في نفس الوقت، واصلت القوات الأمريكية تجهيز وتدريب لواء الدفاع الحدودي، الذي زادت قدراته على الحيلولة دون اتصال قوات المتمردين بمصادر الدعم الخارجي. ومن بين النجاحات الخاصة بها أيضاً، قيام القوات متعددة الجنسية بتدمير شبكة المتمردين التي شملت سلسلة من المنازل الآمنة فيما بين سوريا وتل عفر.

تحسين الأحوال والظروف المعيشية واستعادة الأجواء الهادئة (البناء)

مع طرد المتمردين خارج المدينة، تقبل السكان وعامة السكان المحلي الإرشادات والتعليمات بإعادة السيطرة وزمام الأمور من جانب الحكومة العراقية. كما أشار قائد كتيبة الفرسان قائلاً "إن سكان مدينة تل عفر تفهموا أن هناك عمليات مقاومة لمصلحتهم – عمليات من أجل استعادة الأمن ونشره في المدينة."

وبمساعدة وزارة الخارجية والوكالة الأمريكية لمكتب مبادرات الانتقال المعني بالتنمية الدولية، بدأت الجهود المعنية بإعادة إقامة الأنظمة البلدية والاقتصادية بصورة جادة. شملت هذه المبادرات تقديم الخدمات الأساسية (المياه، والكهرباء، والصرف الصحي، وجمع القمامة)، والمشروعات التعليمية، وأقسام الشرطة، والمتنزهات، وإعادة الإعمار. كما تم تحديد إجراءات المطالبة القانونية وبرامج التعويض من أجل الحد من مظاهر الاستياء والمظالم المحلية لقاء الأضرار التي ألحقت بهم.

وبمجرد تحسين الظروف والأحوال المعيشية والأمنية بتل عفر، بدأ المواطنون تقديم المعلومات التي ساعدت على القضاء على البنية التحتية لحركة المتمردين، بالإضافة إلى المعلومات التي تم الحصول عليها من الشوارع، قامت القوات متعددة الجنسية بإقامة مراكز للتنسيق المشترك في تل عفر، والمجتمعات المجاورة التي أصبحت مراكز قيادة القوات متعددة الجنسية ومرافق مشاركة الاستخبارات مع الجيش العراقي وقوات الشرطة العراقية.

وحدة الجهود التي يقدمها القادة العراقيون المحليون، وقوات أمن العراق، والقوات الأمريكية يعد أمراً هام للغاية لتحقيق النجاح المطلوب. كما أصبح النجاح ظاهراً و واضحاً عندما فرت الكثير من العائلات من المنطقة عائدين إلى المدينة التي تم تأمينها.

العمل المشترك

٥-٨١ إن هذا التحرك هو أسلوب يضم القوات الأمريكية وقوات الدولة المضيفة معاً في تنظيم واحد، عادة ما يكون على شكل سرية للقيام بعمليات مقاومة التمرد . هذا الأسلوب مناسب تماماً في الأماكن التي لا تكون فيها قوات ضخمة لقوات التمرد أو

where large insurgent forces do not exist or where insurgents lack resources and freedom of maneuver. Combined action normally involves joining a U.S. rifle squad or platoon with a HN platoon or company, respectively. Commanders use this approach to hold and build while providing a persistent counterinsurgent presence among the populace. This approach attempts to first achieve security and stability in a local area, followed by offensive operations against insurgent forces now denied access or support. Combined action units are not designed for offensive operations themselves and rely on more robust combat units to perform this task. Combined action units can also establish mutual support among villages to secure a wider area.

5-82. A combined action program can work only in areas with limited insurgent activity. The technique should not be used to isolate or expel a well-established and supported insurgent force. Combined action is most effective after an area has been cleared of armed insurgents.

5-83. The following geographic and demographic factors can also influence the likelihood of success:

- Towns relatively isolated from other population centers are simpler to secure continuously.
- Towns and villages with a limited number of roads passing through them are easier to secure than those with many routes in and out. All approaches must be guarded.
- Existing avenues of approach into a town should be observable from the town. Keeping these areas under observation facilitates interdiction of insurgents and control of population movements.
- The local populace should be small and constant. People should know one another and be able to easily identify outsiders. In towns or small cities where this is not the case, a census is the most effective tool to establish initial accountability for everyone.
- Combined action or local defense forces must establish mutual support with forces operating in nearby towns. Larger reaction or reserve forces as well as close air support, attack aviation, and air assault support should be quickly available. Engineer and explosive ordnance disposal assets should also be available.

5-84. Combined action unit members must develop and build positive relationships with their associated HN security forces and with the town leadership. By living among the people, combined action units serve an important purpose. They demonstrate the commitment and competence of counterinsurgents while sharing experiences and relationships with local people. These working relationships build trust and enhance the HN government's legitimacy. To build trust further, U.S. members should ask HN security forces for training on local customs, key terrain, possible insurgent hideouts, and relevant cultural dynamics. HN forces should also be asked to describe recent local events.

5-85. Combined action units are integrated into a regional scheme of mutually supporting security and influence; however, they should remain organic to their parent unit. Positioning reinforced squad-sized units (13 to 15 Soldiers or Marines) among HN citizens creates a dispersal risk. Parent units can mitigate this risk with on-call reserve and reaction forces along with mutual support from adjacent villages and towns.

5-86. Thoroughly integrating U.S. and HN combined action personnel supports the effective teamwork critical to the success of each team and the overall program. U.S. members should be drawn from some of the parent unit's best personnel. Designating potential members before deployment facilitates the training and team building needed for combined action unit success in theater. Preferably, team members should have had prior experience in the host nation. Other desirable characteristics include—

- The ability to operate effectively as part of a team.
- Strong leadership qualities, among them—
  - Communicating clearly.
  - Maturity.
  - Leading by example.
  - Making good decisions.
- The ability to apply the commander's intent in the absence of orders.
- Possession of cultural awareness and understanding of the HN environment.
- The absence of obvious prejudices.

حيث تفتقر قوات التمرد للموارد وحرية المناورة. كما يتضمن أيضاً العمل المشترك إلحاق جماعة بنادق أمريكية أو فصيلة مع فصيلة أو سرية من الدولة المضيفة على التوالي. كما يستخدم القادة هذا الأسلوب أيضاً من أجل حيازة وبناء المكان يوفر التواجد المستمر لمقاومي التمرد بين السكان. هذا الأسلوب يحاول تحقيق الأمن والاستقرار في المنطقة المحلية أولاً، يتبعها عمليات هجومية ضد قوات المتمردين الذين منعوا من الدخول أو الحصول على الدعم. لا يتم تصميم هذه الوحدات من أجل شن هجمات بأنفسهم وإنما يعتمدون على وحدات القتال القوية في القيام بهذه المهمة. كما قد تستطيع هذه الوحدات أيضاً القيام بإقامة وإقرار الدعم المتبادل بين القرى من أجل تأمين نطاق أوسع.

٥-٨٢ يستطيع هذا البرنامج العمل فقط في مناطق يوجد بها نشاط محدود لحركات التمرد، كما ينبغي ألا يستخدم هذا الأسلوب في عزل أو طرد قوات التمرد التي تتسم بالقوة ويتوافر لها مقومات الدعم. بل أن هذا الأسلوب يكون أكثر فعالية بعدما يكون قد تم تطهير المنطقة من أي حركة تمرد مسلحة.

٥-٨٣ العوامل الجغرافية والديمغرافية التالية يمكن أن تؤثر أيضاً على احتمالات النجاح:

- مدن معزولة نسبياً عن مراكز السكان الأخرى يسهل تأمينها بصورة مستمرة.
- المدن والقرى التي بها عدد محدود من الطرق التي تمر خلالها يسهل تأمينها عن تلك التي بها طرقاً متعددة داخلها وخارجها، جميع المداخل ينبغي حراستها وتأمينها.
- كما ينبغي أن تخضع كافة الطرق المؤدية للمدخل الحالي للمراقبة من المدينة، وإخضاع كافة المناطق تحت المراقبة يسهل الحيلولة دون وقوع هجمات من المتمردين والسيطرة على حركة السكان.
- ينبغي أن يكون حجم السكان صغيراً ومناسباً، كما يعرف السكان بعضهم البعض ويكونوا قادرين على تحديد الخارجين بسهولة. في القرى أو المدن الصغيرة التي لا يتوافر فيها هذه الحالة، يكون التعداد وسيلة ممتازة وفعالة لإقامة نظام مبدئي للمسائلة عن كل فرد.
- كما ينبغي أن تقوم قوات الدفاع المحلية أو القوات المستخدمة في هذا التحرك من تقديم الدعم المتبادل مع القوات العاملة في المدن المجاورة، والقيام بدعم الهجمات الجوية، هذا إلى جانب توافر آلات التخلص من المعدات والمدفعية والمتفجرات إلى جانب المهندسين.

٥-٨٤ على أعضاء هذا التحرك/ الأسلوب القيام بتطوير وبناء علاقات إيجابية مع قوات أمن الدولة المضيفة المصاحبة لهم ومع قادة المدن. وبالعيش والاختلاط بالشعب، يفي هذا التحرك بالغرض تماماً، حيث يظهروا التزام وكفاءة قوات مقاومة التمرد ويعملوا على مشاركة الخبرات والعلاقات مع السكان. كما أن علاقات العمل تعمل على بناء الثقة وتدعيم شرعية حكومة الدولة المضيفة. ولبناء الثقة وتدعيمها، ينبغي على أعضاء الجانب الأمريكي أن يسألوا قوات أمن الدولة المضيفة التدرب على التقاليد المحلية الداخلية، والتضاريس الهامة، والمخابئ المحتملة لحركة التمرد، والآليات الثقافية ذات الصلة. كما ينبغي أيضاً أن يوجه طلب إلى قوات الدولة المضيفة بوصف أخر الأحداث المحلية.

٥-٨٥ يتم ضم وحدات العمل المشترك والموحد إلى أي نظام إقليمي من قوات دعم متبادلة، على أن ينبغي عليهم أيضاً يحافظوا على انتمائهم إلى الوحدة الأم الخاصة بهم. إن وضع وتمركز الوحدات المسلحة (١٣ إلى ١٥ جندي أو بحري) بين مواطني الدولة المضيفة يخلق مخاطر التشتت؛ حيث أن الوحدات الأم قد تعمل على التخفيف من هذه المخاطر بمجرد استدعاء الاحتياطي وقوات الرد مع الدعم المتبادل من القرى والمدن المجاورة.

٥-٨٦ العمل على ضم وتكامل القوات الأمريكية وقوات الدولة المضيفة في التحرك المشترك والموحد يعمل وبالكامل على تدعيم إطار العمل الذي يلزم من أجل ضمان نجاح كل فريق والبرنامج ككل. كما يمكن أيضاً سحب بعض أعضاء الجانب الأمريكي من بين أفضل كوادر الوحدة الأم. كما أن تكليف الأعضاء المحتملين قبل نشر القوات يعمل على تسهيل عملية التدريب وبناء الفريق المطلوب من أجل نجاح وحدة العمل المشترك والموحد في مسرح الأحداث. كما أنه ينبغي أن يتوافر لدى أعضاء الفريق الخبرة اللازمة في الدولة المضيفة. وهناك سمات أخرى تشمل ما يلي:

- القدرة على العمل بكفاءة وفعالية كجزء من الفريق
- سمات القيادة القوية، من بينها:
  - الاتصال بوضوح.
  - النضج.
  - القيادة بالقدوة أو المثل.
  - اتخاذ القرارات.
- القدرة على تنفيذ أهداف القيادة في غياب الأوامر.
- خلق الوعي الثقافي وإدراك وفهم البيئة المحيطة بالدولة المضيفة.
- غياب أي مظالم واضحة.

- Mutual respect when operating with HN personnel.
- Experience with the HN language, the ability to learn languages, or support of reliable translators.
- Patience and tolerance when dealing with language and translation barriers.

5-87. Appropriate tasks for combined action units include, but are not limited to, the following:

- Helping HN security forces maintain entry control points.
- Providing reaction force capabilities through the parent unit.
- Conducting multinational, coordinated day and night patrols to secure the town and area.
- Facilitating local contacts to gather information in conjunction with local HN security force representatives. (Ensure information gathered is made available promptly and on a regular basis to the parent unit for timely fusion and action.)
- Training HN security forces in leadership and general military subjects so they can secure the town or area on their own.
- Conducting operations with other multinational forces and HN units, if required.
- Operating as a team with HN security forces to instill pride, leadership, and patriotism.
- Assisting HN government representatives with civic action programs to establish an environment where the people have a stake in the future of their town and nation.
- Protecting HN judicial and government representatives and helping them establish the rule of law.

Combined Action Program

Building on their early 20th-century counterinsurgency experiences in Haiti and Nicaragua, the Marine Corps implemented an innovative program in South Vietnam in 1965 called the Combined Action Program. This program paired teams of about 15 Marines led by a noncommissioned officer with approximately 20 host-nation security personnel. These combined action platoons operated in the hamlets and villages in the northern two provinces of South Vietnam adjacent to the demilitarized zone. These Marines earned the trust of villagers by living among them while helping villagers defend themselves. Marines trained and led the local defense forces and learned the villagers' customs and language. The Marines were very successful in denying the Viet Cong access to areas under their control. The Combined Action Program became a model for countering insurgencies. Many lessons learned from it were used in various peace enforcement and humanitarian assistance operations that Marines conducted during the 1990s. These operations included Operations Provide Comfort in northern Iraq (1991) and Restore Hope in Somalia (1992 through 1993).

LIMITED SUPPORT

5-88. Not all COIN efforts require large combat formations. In many cases, U.S. support is limited, focused on missions like advising security forces and providing fire support or sustainment. The longstanding U.S. support to the Philippines is an example of such limited support. The limited support approach focuses on building HN capability and capacity. Under this approach, HN security forces are expected to conduct combat operations, including any clearing and holding missions.

PATTERN OF TRANSITION

5-89. COIN efforts may require Soldiers and Marines to create the initial secure environment for the populace. Ideally HN forces hold cleared areas. As HN military and civil capabilities are further strengthened, U.S. military activity may shift toward combined action and limited support. As HN forces assume internal and external security requirements, U.S. forces can redeploy to support bases, reduce force strength, and eventually withdraw. Special operations forces and conventional forces continue to provide support as needed to achieve internal defense and development objectives.

- الاحترام المتبادل عند العمل مع طاقم الدولة المضيفة.
- خبرة في لغة الدولة المضيفة، والقدرة على تعلم اللغات، أو دعم المترجمين الموثوق بهم.
- الصبر والتحمل والجلد عند التعامل مع عوائق اللغة والترجمة.

٥-٨٧ مهام مناسبة لوحدات العمل المشترك والموحد تشمل ولا تقتصر عليه ما يلي:

- مساعدة قوات أمن الدولة المضيفة على الحفاظ على نقاط مراقبة الدخول.
- تقديم الإمكانيات المختلفة لقوة رد الفعل من خلال الوحدة الأم.
- القيام بعمليات دورية متعددة الجنسية وتنسيقية ليل نهار من أجل تأمين القرى والمنطقة.
- تسهيل الاتصال المحلي من أجل جمع المعلومات اللازمة بالتعاون مع ممثلي قوات الأمن المحلي بالدولة المضيفة. (التأكد من إتاحة كافة المعلومات التي تم جمعها في الحال وعلى أساس دوري للوحدة الأم من أجل الاستخدام والتحرك في الوقت المناسب.)
- تدريب قوات أمن الدولة المضيفة على القيادة وموضوعات عسكرية عامة حتى يتمكنوا من تأمين المدينة أو المنطقة بأنفسهم.
- القيام بعمليات مع قوات أخرى متعددة الجنسبة ووحدات الدولة المضيفة، إن لزم الأمر.
- العمل كفريق واحد مع قوات أمن الدولة المضيفة من أجل تلقين قيم الفخر والعزة والقيادة والوطنية.
- العمل على مساعدة مساعدي حكومة الدولة المضيفة ببرامج العمل المدني من أجل إقامة بيئة حيث يكون للشعب دور في مستقبل مدينتهم ووطنهم.
- العمل على حماية ممثلي القضاء والحكومة الخاصة بالدولة المضيفة ومساعدتهم على إقامة وتنفيذ حكم القانون.

برنامج العمل المشترك

بالاعتماد على الخبرات التي اكتسبتها مقاومة التمرد في مطلع القرن العشرين في كل من هايتي ونيكاراجوا، قام فيلق بحري بتنفيذ برنامج متميز وفريد من نوعه في جنوب فيتنام في عام ١٩٦٥ يطلق عليه برنامج العمل الموحد. هذا البرنامج يجمع بين فرق تصل إلى ١٥ من قوات جنود البحرية يقودها ضابط صف يتوافر لديه طاقم أمن من الدولة المضيفة يصل إلى ٢٠ فرداً. قامت قوات الحركة بالعمل في المزارع والقرى في إقليمين شماليين بجنوب فيتنام مجاورة لمنطقة غير عسكرية. اكتسبت هذه القوات ثقة القرويين بالعيش بينهم أثناء مساعدة القروين على الدفاع عن أنفسهم. قامت قوات المانيز "البحرية" بتدريب وقيادة قوات الدفاع المحلية وتعلمت تقاليد ولغة هذه القرى. لقد نجحت قوات جنود البحرية في منع الفيت كونج من الدخول إلى هذه المناطق التي تقع تحت سيطرتها. أصبح هذا البرنامج نموذجاً يعتد به في مقاومة التمرد، وتم الاستفادة منها في تنفيذ عمليات إقرار السلام المختلفة وعمليات الدعم والمساعدة الإنسانية التي قامت بها البحرية خلال التسعينيات. جميع هذه العمليات شملت عمليات تستهدف توفير سبل الراحة في شمال العراق (١٩٩١) وحركة استعادة الأمل في الصومال (١٩٩٢ حتى ١٩٩٣)

الدعم المحدود

٥-٨٨ ليس جميع جهود مقاومة التمرد تتطلب تشكيلات قتالية وضخمة. في عدد من الحالات، يكون الدعم الأمريكي محدود، ومركز على مهام مثل تقديم الاستشارات لقوات الأمن وتقديم الدعم من خلال الأسهم أو سبل مقاومة التمرد والحياة. ومثال على ذلك، الدعم المحدود ذلك الدعم الأمريكي الذي دام طويلاً للفلبينين. فأسلوب الدعم المحدود يركز على حشد قدرات الدولة المضيفة، وبموجب هذا الأسلوب، فإنه من المتوقع أن تقوم قوات أمن الدولة المضيفة بالقيام بتنفيذ عمليات مقاومة وقتال، بما في ذلك مهام التطهير والحيازة.

نمط التحول

٥-٨٩ قد تتطلب جهود مقاومة التمرد من الجنود وجنود البحرية العمل على تهيئة بيئة آمنة أولاً للسكان، وتعمل قوات الدولة المضيفة على حيازة المناطق التي قامت بتطهيرها. وبمجرد تقوية وتدعيم القدرات العسكرية والمدنية للدولة المضيفة ، قد تتحول الأنشطة العسكرية الأمريكية تجاه العمل المشترك والموحد والدعم المحدود. وكلما تضطلع قوات الدولة المضيفة بالمتطلبات الأمنية الداخلية والخارجية، تستطيع القوات الأمريكية أن تعيد الانتشار لدعم القواعد، وتخفيض قوة القوات، وفي نهاية الأمر الانسحاب. كما تواصل قوات العمليات الخاصة والقوات التقليدية تقديم دعمها على النحو المطلوب لتحقيق الدفاع الداخلي وأهداف التنمية.

ASSESSMENT OF COUNTERINSURGENCY OPERATIONS

The two best guides, which can not be readily reduced to statistics or processed through a computer, are an improvement in intelligence voluntarily given by the population and a decrease in the insurgents' recruiting rate. Much can be learnt merely from the faces of the population in villages that are subject to clear-and-hold operations, if these are visited at regular intervals. Faces which at first are resigned and apathetic, or even sullen, six months or a year later are full of cheerful welcoming smiles. The people know who is winning.

Sir Robert Thompson
Defeating Communist Insurgency: The Lessons of Malaya and Vietnam, 1966 [3]

5-90. *Assessment* is the continuous monitoring and evaluation of the current situation and progress of an operation (FMI 5-0.1). Assessment precedes and is integrated into every operations-process activity and entails two tasks:

- Continuously monitoring the current situation (including the environment) and progress of the operation.
- Evaluating the operation against established criteria.

Commanders, assisted by the staff, continuously compare the operation's progress with their commander's visualization and intent. Based on their assessments, commanders adjust the operation and associated activities to better achieve the desired end state. (See FM 6-0, paragraphs 6-90 through 6-92 and 6-110 through 6-121.)

DEVELOPING MEASUREMENT CRITERIA

5-91. Assessment requires determining why and when progress is being achieved along each LLO. Traditionally, commanders use discrete quantitative and qualitative measurements to evaluate progress. However, the complex nature of COIN operations makes progress difficult to measure. Subjective assessment at all levels is essential to understand the diverse and complex nature of COIN problems. It is also needed to measure local success or failure against the overall operation's end state. Additionally, commanders need to know how actions along different LLOs complement each other; therefore, planners evaluate not only progress along each LLO but also interactions among LLOs.

ASSESSMENT TOOLS

5-92. Assessment tools help commanders and staffs determine—

- Completion of tasks and their impact.
- Level of achievement of objectives.
- Whether a condition of success has been established.
- Whether the operation's end state has been attained.
- Whether the commander's intent was achieved.

For example, planning for transition of responsibility to the host nation is an integral part of COIN operational design and planning. Assessment tools may be used to assess the geographic and administrative transfer of control and responsibility to the HN government as it develops its capabilities. Assessments differ for every mission, task, and LLO, and for different phases of an operation. Leaders adjust assessment methods as insurgents adapt to counterinsurgent tactics and the environment changes.

5-93. The two most common types of assessment measures are measures of effectiveness (MOEs) and measures of performance (MOPs).

[3] Copyright © 1966 by Robert Thompson. Reproduced with permission of Hailer Publishing.

تقييم عمليات مقاومة التمرد

أفضل دليلين، لا يمكن الاستغناء عنهما واستبدالهما بإحصائيات أو تشغيلهما من خلال حاسب آلي، هما التحسينات التي يتم إجرائها في الاستخبارات يقدمها السكان عن طواعية وانخفاض معدل تجنيد المتمردين. يمكن تعلم الكثير فقط من وجوه السكان في القرى التي تخضع لعمليات التطهير والاحتفاظ، في حالة زيارتها على فترات دورية. تلك الوجوه التي كانت في بداية الأمر واجمة وعابسة، أو يملؤها الكآبة، تصبح بشوشة بعد ستة أشهر أو سنة وترتسم عليها ابتسامة الترحاب. الشعب يعرف من هو الفائز.

سير روبرت ثومبسون

هزيمة التمرد الشيوعي: دروس من مالايا وفيتنام، عام ١٩٦٦[٣]

٥-٩٠ عملية التقييم : هي عملية مراقبة مستمرة وتقييم للوضع الحالي وتقدم العمليات (دليل الميدان المؤقت ٥-٠-١). يتم القيام بعملية التقييم مسبقاً وتكاملها ودمجها في كل نشاط من أنشطة العمليات وتؤدي إلى القيام بالمهام التالية:

- العمل على مراقبة الوضع الحالي بصفة مستمرة (بما في ذلك البيئة) وتقدم العمليات
- العمل على تقييم العمليات مقابل المعايير الثابتة

يقوم القادة، وذلك بمساعدة طاقمهم، وبصفة مستمرة بمقارنة تقدم العمليات مع تصورات وأهداف القادة. بناءً على تقييمهم، يقوم القادة بتعديل العمليات والأنشطة المصاحبة وتهيئتها من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة. (أنظر دليل الميدان FM 6-0، والفقرات من ٦-٩٠ حتى ٦-٩٢ ، ٦-١١٠ حتى ٦-٢١)

وضع معايير القياس

٥-٩١ يتطلب التقييم القيام بتحديد سبب وموعد تحقيق التقدم المطلوب في كل خط من الخطوط. كما يقوم القادة، بصفة تقليدية، باستخدام المعايير الكمية والنوعية بصورة منفصلة. ومع ذلك فإن الطبيعة المعقدة لعمليات مقاومة التمرد تجعل عملية التقدم أمراً يصعب قياسه. كما يلزم القيام بتقييم شكلي على جميع الأصعدة من أجل فهم الطبيعة المتشعبة والمعقدة لمشكلات المقاومة. كما أنه يلزم أيضاً قياس النجاح أو الفشل على المستوى المحلي بالمقارنة بأهداف وغايات العمليات ككل. بالإضافة لذلك فإن القادة بحاجة إلى معرفة كيفية قيام التحركات التي تتم بالخطوط المختلفة باستكمال بعضها البعض؛ وبالتالي فإن القائمين على التخطيط يقوموا بتقييم ليس فقط التقدم الذي يتم بكل خط من الخطوط ولكن أيضاً الاحتكاك بين هذه الخطوط.

أدوات التقييم

٥-٩٢ تساعد أدوات التقييم القادة والأركان على تحديد ما يلي:

- استكمال المهام وأثارها.
- مستوى إنجاز الأهداف الموضوعة.
- ما إذا كان ظروف وشروط النجاح قد تم الوفاء بها.
- ما إذا كان تم الوصول إلى الغايات والأهداف الخاصة بالعمليات.
- ما إذا كان قد تم تنفيذ وتحقيق أهداف القيادة.

على سبيل المثال، التخطيط من أجل نقل المسئولية إلى الدولة المضيفة يعد جزءً لا يتجزأ من تصميم وتخطيط عمليات المقاومة. قد يتم استخدام أدوات التقييم في تقييم النقل الجغرافي والإداري للسيطرة والمسئولية إلى حكومة الدولة المضيفة في الوقت الذي تقوم بتطوير وتنمية قدراتها. تختلف طرق التقييم عن كل مهمة، ودور، وخط من الخطوط، وعن كل المراحل المختلفة للعمليات. يقوم القادة بتعديل طرق التقييم في الوقت الذي يقوم المتمردون بالتكيف مع تكتيكات مقاومة التمرد وتغيير البيئة.

٥-٩٣ أشهر نوعين من طرق وإجراءات التقييم هما معايير الفعالية MOE ومعايير الأداء MOP.

[٣]حق النشر١٩٦٦ © بواسطة روبرت ثومبسون،أعيد إنتاجه بموافقة هيلر للنشر.

5-94. A *measure of effectiveness* is a criterion used to assess changes in system behavior, capability, or operational environment that is tied to measuring the attainment of an end state, achievement of an objective, or creation of an effect (JP 1-02). MOEs focus on the results or consequences of actions. MOEs answer the question, Are we achieving results that move us towards the desired end state, or are additional or alternative actions required?

5-95. A *measure of performance* is a criterion to assess friendly actions that is tied to measuring task accomplishment (JP 1-02). MOPs answers the question, Was the task or action performed as the commander intended?

5-96. Leaders may use observable, quantifiable, objective data as well as subjective indicators to assess progress measured against expectations. A combination of both types of indicators is recommended to reduce the chance of misconstruing trends.

5-97. All MOEs and MOPs for assessing COIN operations should be designed with the same characteristics. These four characteristics are—

- **Measurable**. MOEs and MOPs should have quantitative or qualitative standards against which they can be measured. The most effective measurement would be a combination of quantitative and qualitative measures to guard against an inaccurate view of results.
- **Discrete**. Each MOE and MOP must measure a separate, distinct aspect of the task, purpose, or condition.
- **Relevant**. MOEs and MOPs must be relevant to the measured task, outcome, and condition. HN local, regional, and national leaders, and nongovernmental organization personnel, may provide practical, astute, and professional ideas and feedback to craft relevant MOPs and MOEs.
- **Responsive**. Assessment tools must detect environmental and situational changes quickly and accurately enough to facilitate developing an effective response or counter.

BROAD INDICATORS OF PROGRESS

5-98. Numerical and statistical indicators have limits when measuring social environments. For example, in South Vietnam U.S. forces used the body count to evaluate success or failure of combat operations. Yet, the body count only communicated a small part of the information commanders needed to assess their operations. It was therefore misleading. Body count can be a partial, effective indicator only when adversaries and their identities can be verified. (Normally, this identification is determined through a uniform or possession of an insurgent identification card.) Additionally, an accurate appreciation of what insurgent casualty numbers might indicate regarding enemy strength or capability requires knowing the exact number of insurgent armed fighters initially present. In addition, this indicator does not measure several important factors: for example, which side the local populace blames for collateral damage, whether this fighting and resultant casualties damaged the insurgent infrastructure and affected the insurgency strategy in that area, and where families of dead insurgents reside and how they might react. For another example, within the essential services LLO the number of schools built or renovated does not equate to the effective operation of an educational system.

5-99. Planners should start with broad measures of social and economic health or weakness when assessing environmental conditions. (Table 5-7 [page 5-28] lists possible examples of useful indicators in COIN.)

٥-٩٤ معيار الفعالية هو معيار يستخدم من أجل تقييم التغيرات التي تحدث في طريقة عمل النظام، والقدرات أو البيئة العملياتية المتصلة بقياس مدى الوصول إلى الغايات والأهداف الموضوعة، وتحقيق أي هدف معين، أو خلق أثر (النشرة المشتركة ١ - ٠٢)؛ فإجراءات الفعالية تركز على نتائج أو آثار التحركات. تعمل إجراءات الفعالية على الإجابة على سؤال "هل نحن نحقق النتائج التي تدفعنا لتحقيق الأهداف والغايات المطلوبة، أو هل هناك حاجة إلى بذل تحركات إضافية أو بديلة أخرى ؟

٥-٩٥ إجراءات الأداء: هو معيار لتقييم التحركات الصديقة المرتبطة بقياس إنجاز المهام (١ JP-٠٢). يعمل هذا المعيار على الإجابة على سؤال "هل تم تنفيذ المهمة أو التحرك كما أراد القائد ؟"

٥-٩٦ قد يقوم القادة باستخدام البيانات اللازمة والمقاسة بصورة كمية ومستهدفة بالإضافة إلى المؤشرات الشكلية من أجل تقييم التقدم الذي تم إحرازه بالمقارنة بالتوقعات. كما يوصى باستخدام مزيج بين النوعين من أجل التقليل من فرص إساءة فهم التيارات والاتجاهات.

٥-٩٧ جميع المقاييس المستخدمة في قياس الفعالية والأداء من أجل تقييم عمليات مقاومة التمردينبغي أن تصمم بسمات وخصائص مشتركة، تشمل هذه السمات والخصائص ما يلي:

- قابلية القياس: لابد وأن يتوافر لإجراءات قياس الفعالية والأداء معايير كمية أو نوعية والتي يمكن قياسها من خلالها، على أن يكون أكثر المقاييس فعالية هو مزيج من المقاييس الكمية و النوعية للاحتراز ضد أي نتائج يشوبها التشوه وعدم الدقة.
- منفصلة: كل مقياس من مقاييس الفعالية ومقاييس الأداء لابد وأن تعمل على قياس ناحية منفصلة ومميزة من المهام أو الأغراض أو الظروف.
- الملائمة: كل مقياس من مقاييس الفعالية ومقاييس الأداء لابد وأن تكون متصلة بالمهمة أو الناتج أو الظروف الخاضعة للقياس. وقد يقوم القادة المحليين والإقليميين والوطنيين للدولة المضيفة وطاقم المنظمات غير الحكومية بتقديم أفكاراً عملية فذة ومهنية محترفة والعمل على التغذية المرتدة بالمعلومات المناسبة للموضوع.
- الاستجابة: ينبغي أن تكشف هذه الأدوات المستخدمة في التقييم أي تغيرات بيئية وموقفية بسرعة وبدقة كافية لتسهيل لتسهيل القيام برد الفعل الفعال والمناسب.

مؤشرات التقدم واسعة النطاق

٥-٩٨ تكون للمؤشرات الرقمية والإحصائية حدود عند قياس البيئة الاجتماعية. على سبيل المثال، في جنوب فيتنام، قامت القوات الأمريكية باستخدام عدد الجثث من أجل تقييم نجاح أو فشل عمليات القتال أو المقاومة، ولكن هذا العدد قام بعرض جزء صغير من المعلومات التي يحتاجها القادة من أجل تقييم عملياتهم، ومن ثم كانت مضللة. يمكن أن يكون عدد الجثث مؤشراً جزئياً وفعالاً فقط عندما يتم التحقق من الأعداء وهوياتهم. (وعادة ما يتم تحديد هذه الهوية من خلال زي موحد أو امتلاك عناصر مقاومة التمرد لبطاقة هوية.) هذا بالإضافة إلى أن أي تقدير دقيق لما قد يشير إليه عدد الخسائر في جانب المتمردين فيما يتعلق بقوة وإمكانيات العدو يتطلب معرفة العدد الدقيق لقوات العدو المسلحة في بداية الأمر وقبل كل شيء. بالإضافة إلى أن هذا المؤشر لا يقيس عدد من العوامل الهامة، على سبيل المثال، أي جانب عادة ما يلقي عامة السكان المحلي اللوم عن الأضرار التي تلحق بهم، وما إذا كان هذا القتال والخسائر التي أضرت بالبنية التحتية لحركة التمرد وقامت بالتأثير على استراتيجية التمرد في تلك المنطقة، ومكان سكن عائلات المتمردين القتلى وكيفية استعدادهم ورد فعلهم، وعلى سبيل المثال، ضمن خطوط الخدمات الأساسية عدد المدارس التي تم بنائها أو تجديدها لا يعادل التشغيل الفعال للنظام التعليمي.

٥-٩٩ على الجهات القائمة بالتخطيط البدء بالمقاييس العريضة عن الصحة الاجتماعية الاقتصادية أو الضعف عند تقييم الظروف البيئية. (أنظر الجدول رقم ٥-٧ [صفحة رقم ٥-٢٨] للمزيد من الأمثلة عن المؤشرات المفيدة عن المقاومة).

Table 5-7. Example progress indicators

- **Acts of violence** (numbers of attacks, friendly/host-nation casualties).
- **Dislocated civilians**. The number, population, and demographics of dislocated civilian camps or the lack thereof are a resultant indicator of overall security and stability. A drop in the number of people in the camps indicates an increasing return to normalcy. People and families exiled from or fleeing their homes and property and people returning to them are measurable and revealing.[1]
- **Human movement and religious attendance**. In societies where the culture is dominated by religion, activities related to the predominant faith may indicate the ease of movement and confidence in security, people's use of free will and volition, and the presence of freedom of religion. Possible indicators include the following:
  - Flow of religious pilgrims or lack thereof.
  - Development and active use of places of worship.
  - Number of temples and churches closed by a government.
- **Presence and activity of small- and medium-sized businesses**. When danger or insecure conditions exist, these businesses close. Patrols can report on the number of businesses that are open and how many customers they have. Tax collections may indicate the overall amount of sales activity.
- **Level of agricultural activity**.
  - Is a region or nation self-sustaining, or must life-support type foodstuffs be imported?
  - How many acres are in cultivation? Are the fields well maintained and watered?
  - Are agricultural goods getting to market? Has the annual need increased or decreased?
- **Presence or absence of associations.** The formation and presence of multiple political parties indicates more involvement of the people in government. Meetings of independent professional associations demonstrate the viability of the middle class and professions. Trade union activity indicates worker involvement in the economy and politics.
- **Participation in elections**, especially when insurgents publicly threaten violence against participants.
- **Government services available**. Examples include the following:
  - Police stations operational and police officers present throughout the area.
  - Clinics and hospitals in full operation, and whether new facilities sponsored by the private sector are open and operational.
  - Schools and universities open and functioning.
- **Freedom of movement of people, goods, and communications**. This is a classic measure to determine if an insurgency has denied areas in the physical, electronic, or print domains.
- **Tax Revenue**. If people are paying taxes, this can be an indicator of host-nation government influence and subsequent civil stability.
- **Industry exports**.
- **Employment/unemployment rate**.
- **Availability of electricity**.
- **Specific attacks on infrastructure**.

[1] *Dislocated civilian* is a broad term that includes a displaced person, an evacuee, an expellee, an internally displaced person, a migrant, a refugee, or a stateless person (JP 1-02). Dislocated civilians are a product of the deliberate violence associated with insurgencies and their counteraction. (See FM 3-05.40/MCRP 3-33.1A for additional information on dislocated civilians.)

الجدول رقم ٥-٧ مثال لمؤشرات التقدم

- أعمال العنف: (عدد الهجمات، الخسائر من ناحية القوات الصديقة/ الدولة المضيفة
- المدنيين المفككين: عدد السكان وأماكن المعسكرات المدنية للمفككين أو نقصها يعد مؤشراً عن الحالة الأمنية الكلية وعن الاستقرار. إن انخفاض عدد الناس في المعسكرات يشير إلى زيادة العودة إلى حالة الهدوء والاستقرار، فالناس والعائلات المطرودين من أو فارين من ديارهم وممتلكاتهم والعائدين إليهم يتم قياسهم وإظهارهم[١].
- التحرك الإنساني واليقظة الدينية: في المجتمعات التي يغلب على ثقافاتها الدين وأنشطة تتعلق بالإيمان أو الديانة المسيطرة قد تشير إلى سهولة الحركة والثقة في المجتمع، واستخدام الشعب لإرادتهم الحرة، و وجود حرية في اختيار الديانة. المؤشرات المحتملة تشمل ما يلي:
  - تدفق الحجاج من أجل الحج والقيام بالطقوس الدينية أو نقصها
  - تنمية وتطوير أماكن العبادة واستخدامها بكثرة
  - عدد المعابد والمساجد التي أغلقتها الحكومة
- وجود وأنشطة الكيانات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة الحجم: متى توافرت ظروف الخطر وعدم الأمان، تغلق هذه الكيانات وتوصد أبوابها، ويمكن للدوريات أن ترفع تقريراً عن عدد الأنشطة التي تفتح وكم عميل لديها، وقد تشير الحصيلة الضريبية إلى الرقم الإجمالي للنشاط البيعي.
- مستوى النشاط الزراعي:
  - هل المنطقة أو الدولة مكتفية تدعم نفسها، أم هل يتعين استيراد الأغذية التي تعد من مقومات الحياة؟
  - كم عدد الفدادين المزروعة؟ هل يتم الحفاظ على الحقول وريها ؟
  - هل البضائع الزراعية تنزل الأسواق ؟ هل تزايدت الحاجة السنوية أم تناقصت ؟
- وجود أو غياب الاتحادات: إن تشكيل و وجود أحزاب سياسية متعددة يشير إلى اشتراك المزيد من الكوادر البشرية في الحكومة. كما أن عقد اللقاءات الخاصة بالاتحادات المهنية المستقلة يبين مدى نجاح الطبقة المتوسطة والمهنية. كما يشير نشاط النقابات العمالية إلى اشتراك العاملين في الاقتصاد والسياسة.
- المشاركة في الانتخابات: لاسيما عندما يقوم المتمردون بتهديد المشاركون في الانتخابات باستخدام العنف
- الخدمات الحكومية المتاحة: أمثلة تشمل ما يلي:
  - أن تكون أقسام الشرطة عاملة ومستخدمة وضباط الشرطة موجودين في المنطقة.
  - أن تكون العيادات والمستشفيات بكامل طاقتها وعاملة، وما إذا كانت الأماكن الجديدة التي يرعاها القطاع الخاص مفتوحة وتعمل بكامل طاقتها.
  - المدارس والجامعات مفتوحة وتعمل بكامل طاقتها.
- حرية حركة الشعب والسلع والاتصالات: هي إجراء كلاسيكي لتحديد ما إذا كانت حركة التمرد قد قامت بمنع مناطق معينة من الناحية الفعلية أو الإلكترونية أو الطباعة.
- إيرادات ضريبية: ما إذا كان الشعب يسدد الضرائب، فقد يكون هذا مؤشراً عن تأثير حكومة الدولة المضيفة والاستقرار المدني فيما بعد.
- صادرات الصناعة.
- معدل التوظف / البطالة.
- توفر الكهرباء.
- الهجمات المحددة على البنية التحتية.

[١] المدنيين المفككين: مصطلح عام يشمل الأشخاص المشردين، والذين تم إخلائهم، والمطرودين، والمشردين داخلياً، أو المهاجرين، أو اللاجئين، أو ممن ليس لديهم دولة (النشرة المشتركة ١-٠٢). المدنين المشردين هم نتاج طبيعي لحركة العنف المتعمدة والتي صاحبت حركة التمرد ورد الفعل المضاد لهم. (أنظر دليل الميدان ٣-٠٥,٤٠/ نشرة قتال جنود البحرية 3-33.1A من أجل الحصول على مزيد من المعلومات عن هذا الشأن.)

TARGETING

5-100. The targeting process focuses operations and the use of limited assets and time. Commanders and staffs use the targeting process to achieve effects that support the LLOs in a COIN campaign plan. It is important to understand that targeting is done for all operations, not just attacks against insurgents. The targeting process can support IO, civil-military operations (CMO), and even meetings between commanders and HN leaders, based on the commander's desires. The targeting process occurs in the targeting cell of the appropriate command post. (See JP 3-60, FM 3-09.31/MCRP 3-16C, and FM 6-20-10 for joint and Army targeting doctrine. FM 3-13, appendix E, describes how to apply the targeting process to IO-related targets.)

5-101. Targeting in a COIN environment requires creating a targeting board or working group at all echelons. The intelligence cell provides representatives to the targeting board or working group to synchronize targeting with intelligence sharing and intelligence, surveillance, and reconnaissance operations. The goal is to prioritize targets and determine the means of engaging them that best supports the commander's intent and the operation plan.

5-102. The focus for targeting is on people, both insurgents and noncombatants. There are several different approaches to targeting in COIN. For example, all of the following are potential targets that can link objectives with effects:

- Insurgents (leaders, combatants, political cadre, auxiliaries, and the mass base).
- Insurgent internal support structure (bases of operations, finance base, lines of communications, and population).
- Insurgent external support systems (sanctuaries, media, and lines of communications).
- Legitimate government and functions (essential services, promotion of governance, development of security forces, and institutions).

5-103. Effective targeting identifies the targeting options, both lethal and nonlethal, to achieve effects that support the commander's objectives. Lethal targets are best addressed with operations to capture or kill; nonlethal targets are best engaged with CMO, IO, negotiation, political programs, economic programs, social programs and other noncombat methods. Nonlethal targets are usually more important than lethal targets in COIN; they are never less important. (Table 5-8 [page 5-30] lists examples of lethal and nonlethal targets.)

5-104. The targeting process comprises the following four activities:

- Decide which targets to engage.
- Detect the targets.
- Deliver (conduct the operation).
- Assess the effects of the operation.

5-105. Commanders issue targeting guidance during the "decide" activity. The commander's guidance drives subsequent targeting-process activities. Actions during the "detect" activity may give commanders the intelligence needed to refine the guidance. It may be difficult to identify targets when a COIN campaign begins. The focus during the "decide" activity should be on decisive points commanders can engage.

DECIDE

5-106. The decide activity draws on a detailed intelligence preparation of the battlefield and continuous assessment of the situation. Intelligence personnel, with the commander and other staff members, decide when a target is developed well enough to engage. Continuous staff integration and regular meetings of the intelligence cell and targeting board enable this activity. Staff members consider finished intelligence products in light of their understanding of the AO and advise commanders on targeting decisions. Intelligence personnel provide information on the relative importance of different target personalities and areas and the projected effects of lethal or nonlethal engagement. Specifically, the intelligence analysts need to

تحديد الأهداف:

٥-١٠٠ تركز إجراءات تحديد الأهداف على العمليات واستخدام الإمكانيات والفترة الزمنية المحدودة. يعمل القادة والأركان على استخدام إجراءات تحديد الأهداف من أجل تحقيق بعض الأهداف التي تدعم خطوط العمليات المنطفية في خطة حملة مقاومة التمرد، لذا فإنه من المهم للغاية فهم أن عملية تحديد الأهداف تتم من أجل جميع العمليات وليس فقط الهجومات ضد المتمردين، يمكن لعملية تحديد الأهداف دعم العمليات المعلوماتية، والعمليات المدنية – العسكرية وحتى اللقاءات فيما بين القادة وقادة الدولة المضيفة، بناءً على رغبات القائد، كما تحدث عملية تحديد الأهداف في خلية تحديد الأهداف بمركز القيادة المناسب. (أنظر النشرة المشتركة ٣-٦٠، ودليل الميدان ٣-٣١،٠٩/ونشرة قتال جنود البحرية ٣-١٦ سي، ودليل الميدان ٦-٢٠-١٠ للاطلاع على مبادئ التوجيه المشترك والعسكري. ودليل الميدان ٣-١٣ ، والملحق هـ، يوضح كيفية تطبيق واستخدامعملية تحديد الأهداف الخاصة بالعمليات المعلوماتية.)

٥-١٠١ تتطلب عملية تحديد الأهداف في بيئة مقاومة التمرد بناء لجنة تحديد أهداف أو مجموعة عمل على كل الأنساق. توفر خلية الاستخبارات ممثلين إلى لجنة تحديد الأهداف أو جماعة العمل من أجل مزامنة تحديد الأهداف بمشاركة الاستخبارات وعمليات الاستخبارات ، والمراقبة، والاستطلاع. الهدف من ذلك هو ترتيب الأهداف حسب أولوياتها وتحديد الوسيلة اللازمة لاستخدامهم بأفضل طريقة تعمل على دعم أهداف القائد وخطة العمليات.

٥-١٠٢ إن تركيز تحديد الأهداف ينصب على الشعب؛ كل من المتمردين وغير المقاتلين. هناك عدة اتجاهات وأساليب يتم اتباعها في تحديد الأهداف في عمليات مقاومة التمرد، على سبيل المثال، جميع ما يلي يعد أهدافاً محتملة يمكن أن تربط الأهداف بالأثار الناجمة:

- المتمردين (قادة، ومقاتلين، وكادر سياسي، ومساعدين، والقاعدة الجماهيرية).
- هيكل الدعم الداخلي للمتمرد (قواعد العمليات، والقاعدة المالية، وخطوط الاتصال، والسكان).
- أنظمة الدعم الخارجي للمتمرد (المأوى، ووسائل الإعلام، وخطوط الاتصال).
- إسباغ الشرعية على الحكومة والوظائف التي بها (الخدمات الأساسية، وتطوير الحكم والإدارة، وتطوير وتنمية قوات الأمن، والمؤسسات).

٥-١٠٣ عملية تحديد الأهداف الفعالة تعمل على تحديد خيارات تحديد الأهداف، الفتاكة وغير الفتاكة، من أجل تحقيق الأثر الذي يدعم أهداف القادة، يتم تحقيق الأهداف الفتاكة من خلال عمليات أسر أو قتل: أما الأهداف غير الفتاكة يتم تحقيقها باستخدام العمليات المدنية – العسكرية ، والعمليات المعلوماتية، والتفاوض، والبرامج السياسية، والبرامج الاقتصادية، والبرامج الاجتماعية، وطرق أخرى بخلاف عمليات القتال. الأهداف غير الفتاكة عادة ما تكون أكثر أهمية من الأهداف الفتاكة في حركات المقاومة؛ وليست أقل أهمية على الإطلاق. (الجدول رقم ٥-٨ [الصفحة رقم ٥-٣٠] يوضح أمثلة على الأهداف الفتاكة وغير الفتاكة.)

٥-١٠٤ تشمل عملية تحديدالأهداف الأنشطة الأربعة التالية:

- تقرير أي الأهداف يتم استخدمها.
- كشف الأهداف.
- التسديد عليها (القيام بالعملية).
- تقييم الآثار الناجمة عن العملية.

٥-١٠٥ يقوم القادة بإصدار دليل وإرشادات عن تحديد الأهداف أثناء النشاط "قرر". يدفع إرشاد القائد إلى توليد أنشطة تحديد للأهداف المبنية عليه. وقد تقدم الأعمال أثناء النشاط "وجه" للقادة الاستخبارات اللازمة لتنقيح هذا الدليل. وقد يصعب أيضاً تحديد الأهداف عندما تبدأ حملة مقاومة التمرد. يجب أن ينصب التركيز أثناء نشاط "قرر" على النقاط الحاسمة التي يستخدمها القادة.

قرر

٥-١٠٦ تعتمد هذه المرحلة على إعداد الاستخبارات التفصيلي لميدان المعركة والتقييم المتواصل للموقف. يقرر أفراد الاستخبارات، مع القائد وأعضاء الأركان الأخرين، متى يكون وضع الهدف موضح بشكل كاف للاشتباك. إن تكامل طاقم العمليات المتواصل وعقد اللقاءات الدورية لخلايا المخابرات ولجنة تحديد الأهداف يخول تنفيذ هذا العمل . يعمل أعضاء هذا الفريق على دراسة المعلومات النهائية للاستخبارات في ضوء فهمهم لكافة العمليات المعلومات السابقة والإشارة على القادة بالقرارات الخاصة بتحديد الأهداف. يقوم طاقم الاستخبارات بتقديم المعلومات اللازمة حول الأهمية النسبية لمختلف الشخصيات والمناطق المستهدفة والآثار التقديرية المتوقعة للاشتباك الفتاك أو غير الفتاك. محللو الاستخبارات يكونوا، على وجه الخصوص، بحاجة إلى تحديد الأفراد والجماعات اللازم ضمهم ضمن مؤيدي مقاومة التمرد المحتملين، والأهداف اللازم عزلها عن السكان والأهداف التي يلزم القضاء عليها.

identify individuals and groups to engage as potential COIN supporters, targets to isolate from the population, and targets to eliminate.

5-107. During the decide activity, the targeting board produces a prioritized list of targets and a recommended course of action associated with each. Executing targeting decisions may require the operations section to issue fragmentary orders. Each of these orders is a task that should be nested within the higher headquarters' plan and the commander's intent. Targeting decisions may require changing the intelligence synchronization plan.

Table 5-8. Examples of lethal and nonlethal targets

Personality targets
• **Lethal** ▪ Insurgent leaders to be captured or killed. • **Nonlethal** ▪ People like community leaders and those insurgents who should be engaged through outreach, negotiation, meetings, and other interaction. ▪ Corrupt host-nation leaders who may have to be replaced.
Area targets
• **Lethal** ▪ Insurgent bases and logistic depots or caches. ▪ Smuggling routes. • **Lethal and nonlethal mix** ▪ Populated areas where insurgents commonly operate. ▪ Populated areas controlled by insurgents where the presence of U.S. or host-nation personnel providing security could undermine support to insurgents. • **Nonlethal** ▪ Populations potentially receptive to civil-military operations or information operations.

DETECT

5-108. The detect activity is performed continuously. It requires much analytical work by intelligence personnel. They analyze large quantities of all-source intelligence reporting to determine the following:

- Threat validity.
- Actual importance of potential targets.
- Best means to engage the target.
- Expected effects of engaging the targets (which will guide actions to mitigate negative effects).
- Any changes required to the exploitation plan.

As mentioned in paragraph 3-152 target exploitation in a COIN environment is similar to that in law enforcement. An exploitation plan not only facilitates gathering evidence but also may lead to follow-on targets after successful exploitation. This requires a detailed understanding of social networks, insurgent networks, insurgent actions, and the community's attitude toward counterinsurgents. (See appendix B.)

5-109. Intelligence regarding the perceptions and interests of the populace requires particular attention. This intelligence is crucial to IO and CMO targeting. It is also important for developing political, social, and economic programs.

DELIVER

5-110. The deliver activity involves executing the missions decided upon by the commander.

٥-١٠٧ أثناء هذه المرحلة، تقوم لجنة تحديد الأهداف بتقديم قائمة الأهداف مرتبة حسب الأولوية وإجراء سير المعركة الموصى به لكل هدف. إن تنفيذ قرارات تحديد الأهداف قد يتطلب من قسم العمليات إصدار أوامر مجزأة، كل أمر منها يعد مهمة في حد ذاته يتم تضمينها في خطة مركز القيادة الأعلى ونية القائد. وقد تتطلب قرارات تحديد الأهداف إلى تغيير خطة تزامن الاستخبارات ,

الجدول رقم ٥-٨: مثال عن الأهداف الفتاكة وغير الفتاكة

أهداف شخصية

• **فتاكة/قاتلة Lethal**
  • قادة حركة التمرد يتم أسرهم أو قتلهم
• **غير فتاكة Nonlethal**
  • كوادر مثل قادة المجتمع وأولئك المتمردون الذي ينبغي ضمهم من خلال مد يد المساعدة، والتفاوض، وعقد اللقاءات، وفرص الاحتكاك المختلفة
  • قادة الدولة المضيفة المرتشين الذين ربما يتم استبدالهم

أهداف المنطقة

• **فتاكة**
  • قواعد حركة المتمردين ومستودعات أو مخابئ لوجيستية
  • طرق التهريب
• **مزيج من الفتاكة وغير الفتاكة:**
  • المناطق السكنية التي يعمل بها المتمردون
  • المناطق السكنية التي يحكمها المتمردون ويسيطر عليها حيث يلزم نشر القوات الأمريكية أو طاقم قوات الدولة المضيفة من أجل توفير وإرساء دعائم الأمن من أجل تقويض الدعم المقدم إلى الحركة.
• **غير فتاكة:**
  • عادة ما يكون عامة السكان سهل الاستجابة للعمليات المدنية – العسكرية أو العمليات الاستخباراتية

الكشف

٥-١٠٨ يتم القيام بعمليات الكشف بصورة مستمرة، حيث تتطلب عمل تحليلي قوي من جانب قوات المخابرات، حيث يقوموا بتحليل كميات ضخمة من المعلومات الاستخباراتية التي تأتي من بلاغات جميع المصادر من أجل تحديد ما يلي:

- صحة التهديد.
- الأهمية الفعلية للأهداف المحتملة.
- أفضل السبل للاشتباك بالهدف.
- الآثار المحتملة والمتوقعة من الاشتباك مع الأهداف (التي ستوجه الأعمال من أجل التخفيف من وطأة الآثار السلبية).
- أي تغيير يلزم من أجل خطة الاستغلال.

كما ذكرنا في الفقرة رقم ٣-١٥٢، فإن استغلال الأهداف في بيئة مقاومة التمرد يماثل ذلك الاستغلال في نطاق تنفيذ القانون. إن خطة الاستغلال لا تعمل فقط على تسهيل جمع الأدلة ولكن أيضاً تؤدي إلى مراقبة ومتابعة الأهداف حتى بعد نجاح خطة الاستغلال، وهذا يحتاج تفهم كامل لجميع الشبكات الاجتماعية، وشبكات التمرد، وأعمال المتمرد، وموقف المجتمع تجاه مقاومة التمرد. (أنظر الملحق ب)

٥-١٠٩تتطلب الاستخبارات الخاصة بالتصورات والاهتمامات التي لدى عامة السكان تتطلب عناية فائقة حيث أن هذه المعلومات الاستخباراتية تكون ضرورية من أجل تحديد أهداف عمليات المعلومات والعمليات المدنية – العسكرية. كما أنه يلزم أيضاً وضع برامج سياسية واجتماعية واقتصادية.

التسديد

٥-١١٠ تشمل أنشطة التسديد تنفيذ المهام التي قام باختيارها القائد.

ASSESS

5-111. The assess activity occurs continuously throughout an operation. During assessment, collectors and analysts evaluate the operation's progress. They adjust the intelligence synchronization plan and analyses based on this evaluation. In addition to assessing changes to their own operations, intelligence personnel look for reports indicating effects on all aspects of the operational environment, including insurgents and civilians. Relevant reporting can come from any intelligence discipline, open sources, or operational reporting. Commanders adjust an operation based on its effects. They may expand the operation, continue it as is, halt it, execute a branch or sequel, or take steps to correct a mistake's damage. Therefore, an accurate after-action assessment is very important. Metrics often include the following:

- Changes in local attitudes (friendliness towards U.S. and HN personnel).
- Changes in public perceptions.
- Changes in the quality or quantity of information provided by individuals or groups.
- Changes in the economic or political situation of an area.
- Changes in insurgent patterns.
- Captured and killed insurgents.
- Captured equipment and documents.

5-112. As indicated in chapter 3, detainees, captured documents, and captured equipment may yield a lot of information. Its exploitation and processing into intelligence often adds to the overall understanding of the enemy. This understanding can lead to more targeting decisions. In addition, the assessment of the operation should be fed back to collectors. This allows them to see if their sources are credible. In addition, effective operations often cause the local populace to provide more information, which drives future operations.

LEARNING AND ADAPTING

5-113. When an operation is executed, commanders may develop the situation to gain a more thorough situational understanding. This increased environmental understanding represents a form of operational learning and applies across all LLOs. Commanders and staffs adjust the operation's design and plan based on what they learn. The result is an ongoing design-learn-redesign cycle.

5-114. COIN operations involve complex, changing relations among all the direct and peripheral participants. These participants adapt and respond to each other throughout an operation. A cycle of adaptation usually develops between insurgents and counterinsurgents; both sides continually adapt to neutralize existing adversary advantages and develop new (usually short-lived) advantages of their own. Victory is gained through a tempo or rhythm of adaptation that is beyond the other side's ability to achieve or sustain. Therefore, counterinsurgents should seek to gain and sustain advantages over insurgents by emphasizing the learning and adaptation that this manual stresses throughout.

5-115. Learning and adapting in COIN is very difficult due to the complexity of the problems commanders must solve. Generally, there is not a single adversary that can be singularly classified as the enemy. Many insurgencies include multiple competing groups. Success requires the HN government and counterinsurgents to adapt based on understanding this very intricate environment. But the key to effective COIN design and execution remains the ability to adjust better and faster than the insurgents.

SUMMARY

5-116. Executing COIN operations is complex, demanding, and tedious. There are no simple, quick solutions. Success often seems elusive. However, contributing to the complexity of the problem is the manner in which counterinsurgents view the environment and how they define success. The specific design of the COIN operation and the manner in which it is executed must be based on a holistic treatment of the environment and remain focused on the commander's intent and end state. Success requires unity of effort across all LLOs to achieve objectives that contribute to the desired end state—establishing legitimacy and gaining popular support for the HN government. Operational design and execution cannot really be separated. They are both part of the same whole.

التقييم

٥-١١١ يتم القيام بأنشطة التقييم بصورة مستمر خلال العملية، حيث أنه خلال التقييم، تقوم الجهات القائمة بجمع المعلومات والمحللين بتقييم مدى تقدم العمليات، حيث يقوموا بضبط وتعديل خطة وتحاليل التزامن الاستخباراتية بناءً على هذا التقييم. بالإضافة إلى تقييم التغيرات مع عملياتهم، تقوم عناصر الاستخبارات بالبحث عن تقارير تشير إلى الآثار المترتبة على جميع نواحي البيئة العملياتية، بما في ذلك المتمردين والمدنيين. كما قد تأتي التقارير من أي نظام استخباراتي، أو مصادر مفتوحة، أو تقارير عملياتية. يقوم القادة بتعديل عملياتهم بناءً على ما يترتب من هذه التقارير، وقد يقوموا ببسط عملياتهم ومواصلتها على هذا النحو كما هي، وتنفيذ فرع أو سلسلة منها أو اتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيح الأضرار الناجمة عن أي أخطاء يتم ارتكابها. وبالتالي تكون هناك حاجة أيضاً إلى إجراء تقييم تالي على العملية، وغالباً ما تشمل المقاييس ما يلي :

- تغيرات في المواقف المحلية (الصداقة مع الولايات المتحدة الأمريكية وطاقم الدولة المضيفة).
- تغيرات في التصورات والأفكار لدى العامة والشعب.
- تغيرات في جودة ودقة أو كمية المعلومات المقدمة من الأفراد أو الجماعات.
- تغيرات في الموقف الاقتصادي أو السياسي للمنطقة.
- تغيرات في أنماط المتمرد.
- الأسرى والقتلى من المتمردين.
- المعدات والوثائق المستولى عليها.

٥-١١٢ وعلى النحو الذي بيناه بالفصل الثالث، فإن المعتقلين، والمستندات والمعدات التي تم التحرز عليها قد تغل الكثير من المعلومات، كما أن استغلالها والاستفادة بها في العمليات الاستخباراتية غالباً ما يضيف إلى فهم العدو بكافة أبعاده وبشكل عام، وهذا التفهم يقود إلى المزيد من قرارات تحديد الأهداف ومحاول إما ترويض المتمردين أو القضاء عليهم. بالإضافة إلى ما تقدم، فإن أي تقييم للعمليات ينبغي أن يرفع به تقرير إلى الجهات التي تجمع المعلومات، وهذا يسمح لهم بأن يروا ما إذا كانت مصادرهم تتمتع بمصداقية. بالإضافة إلى أن العمليات الفعالة غالباً ما تدفع العامة إلى تقديم المزيد من المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى القيام بالمزيد من العمليات في المستقبل.

التعلم والتكيف

٥-١١٣ عندما يتم القيام بتنفيذ عملية، قد يقوم القادة بتطوير الموقف لكسب مزيداً من الفهم الكامل، وهذا التفاهم المتزايد لمحيط وأبعاد البيئة والموقف السائد يشكل ويمثل شكلاً من أشكال التعلم العملياتي ويسري ذلك على جميع الخطوط المنطقية للعمليات. كما يقوم القادة وطاقم العمليات التابع لهم بتعديل تصميم وخطة العمليات بناءً على ما تعلموه، والنتيجة هي دورة التصميم الحالي– تعلم- إعادة تصميم .

٥-١١٤ تضم عمليات مقاومة التمردعلاقات معقدة ومتغيرة بين جميع المشاركين بصورة مباشرة وفرعية، حيث يتكيف المشاركين ويستجيبوا لبعضهم البعض طوال العملية، وتنشأ دورة تكيف عادة فيما بين قوات التمرد ومقاومة التمرد؛ ويقوم كلا الجانبين وبصفة مستمرة بالتكيف مع ضرورة تعطيل المزايا التي يتمتع بها الخصم القائم والعمل على تقديم مزايا جديدة (عادة ما تكون قصيرة الأجل) خاصة بهم. يتم تحقيق الفوز من خلال إيقاع التكيف الذي يخرج عن نطاق قدرة الجانب الأخر في تحقيقه أو الحفاظ عليه. وبالتالي على مقاومة التمرد أن تسعى لكسب والحفاظ على المزايا التي تتمتع بها عن المتمردين وذلك بالتأكيد على عمليتي التعلم والتكيف اللتين يؤكد عليهما هذا الدليل.

٥-١١٥ إن عمليتي التعلم والتكيف في مقاومة التمرد تعد من أصعب ما يمكن نتيجة لتعقد وتشابك المشكلات التي يقوم القادة بحلها. وبصفة عامة، لا يوجد هناك خصم واحد يمكن تصنيفه فردياً على أنه عدو، فالكثير من حركات التمرد تشمل جماعات متناحرة متعددة. والنجاح يتطلب من حكومة الدولة المضيفة وقوات مقاومة التمرد التكيف بناءً على فهم أن هذه بيئة معقدة للغاية، ولكن مفتاح التصميم الفعال للمقاومة والتنفيذ لها يظل كامناً في القدرة على التكيف بصورة أفضل وأسرع من المتمردين أنفسهم.

الخلاصة

٥-١١٦ تنفيذ عمليات مقاومة التمرد تنطوي على تشابك وتعقيد هائل ولذلك فأنها تعد عملية معقدة ومرهقة، ولا توجد حلول بسيطة وسريعة، فالنجاح غالباً ما يبدو أمراً محيراً، ومع ذلك فالمساهمة في تعقيد المشكلة هو الأسلوب الذي تقوم به مقاومة التمرد باستعراض البيئة وكيفية تحديدهم للنجاح. إن التصميم المحدد لعمليات مقاومة التمرد والأسلوب الذي يتم به التنفيذ ينبغي أن يُبني ويقوم على معالجة شاملة للبيئة ويظل التركيز على أهداف وغايات القائد مطلوبة للنجاح. ويتطلب النجاح أيضاً وحدة الجهود في كل أنحاء الخطوط المنطقية للعمليات من أجل تحقيق الأهداف التي تساهم في تحقيق الحالة النهائية المرغوبة – وذلك بإقامة الشرعية والحصول على التأييد والدعم الشعبي لحكومة الدولة المضيفة. كما أن التصميم والتنفيذ العملياتي لا يمكن أن ينفصلا، فكلاهما جزء من الكل نفسه.

This page intentionally left blank.

تركت هذه الصفحة فارغة عن عمد.

Chapter 6

Developing Host-Nation Security Forces

[H]elping others to help themselves is critical to winning the long war.

Quadrennial Defense Review Report, 2006

This chapter addresses aspects of developing host-nation security forces. It begins with a discussion of challenges involved and resources required. It provides a framework for organizing the development effort. It concludes with a discussion of the role of police in counterinsurgency operations.

OVERVIEW

6-1. Success in counterinsurgency (COIN) operations requires establishing a legitimate government supported by the people and able to address the fundamental causes that insurgents use to gain support. Achieving these goals requires the host nation to defeat insurgents or render them irrelevant, uphold the rule of law, and provide a basic level of essential services and security for the populace. Key to all these tasks is developing an effective host-nation (HN) security force. In some cases, U.S. forces might be actively engaged in fighting insurgents while simultaneously helping the host nation build its own security forces.

6-2. Just as insurgency and COIN are defined by a complex array of factors, training HN security forces is also affected by a variety of determinants. These include whether sovereignty in the host nation is being exercised by an indigenous government or by a U.S. or multinational element. The second gives counterinsurgents more freedom of maneuver, but the first is important for legitimate governance, a key goal of any COIN effort. If the host nation is sovereign, the quality of its governance also has an impact. The scale of the effort is another factor; what works in a small country might not work in a large one. Terrain and civil considerations are also important. A nation compartmentalized by mountains, rivers, or ethnicity presents different challenges for the COIN effort. A large "occupying" force or international COIN effort can facilitate success in training HN security forces; however, it also complicates the situation. Other factors to consider include the following:

- Type of security forces that previously existed.
- Whether the effort involves creating a completely new security force or changing an existing one.
- Existence of sectarian divisions within the forces.
- Resources available.
- Popular support.

Commanders must adapt these doctrinal foundations to the situation in the area of operations (AO).

6-3. The term "security forces" includes all HN forces with the mission of protecting against internal and external threats. Elements of the security forces include, but are not limited to, the following:

- Military forces.
- Police.
- Corrections personnel.
- Border guards (including the coast guard).

Elements of the HN security forces exist at the local through national levels. Only in unusual cases will COIN forces experience a situation where the host nation has no security force. With this in mind, this

الفصل السادس

تطوير قـوات الأمـن للدولـة المضيفة

إن مساعدة الآخرين على مساعدةَ أنفسهم أمرٌ حاسم لكسبَ الحرب الطويلة.

التقرير الربع سنوي لمجلة الدفاع لعام ٢٠٠٦

يتناول الفصل الحالي جوانب تطوير قوات الأمن في الدولة المضيفة. ويبدأ الفصل باستعراض التحديات التي تواجـه هذا التطوير وما يحتاج إليه من موارد. كما يوفر الفصل إطاراً لتنظيم جهود التطوير، ويُختَم بمناقشة لـدَور الشرطة في عمليات مقاومة التمرد.

نظـرة عامـة

٦-١ يتطلب النجاح في عمليات مقاومة التمرد تأسيس حكومة شرعية يدعمها الشعب وتستطيع معالجة الأسباب الجوهرية التي يستغلها المتمردون لكسب التأييد. ولتحقيق هذه الأهـداف يتطلب من الدولة المضيفة أن تهزم المتمردين أو تنهي نفوذهم، وأن تحافظ على حكم القانون وتوفر الأمـن والمستوى الأساسي من الخدمات الضرورية للشعب. إن العنصـر الجوهـري لإنجـاز كل هذه المهـام هو تطوير قوة أمنية فعالة للدولـة. وفي بعض الحالات قد تشترك القوات الأمريكية بفعاليـة في عمليات قتال المتمردين وتسـاعد في الوقت نفسه الدولة المضيفة على بناء قوات الأمن الخاصة بها.

٦-٢ وكما يُعرف التمرد والجهود المبذولة لمكافحته بمعادلـة معقدة من العوامل، فإن تدريب قوات أمن الدولة المضيفة يتأثر كذلك بمجموعة من المحددات المتنوعة، منها هوية الجهة صاحبة السيادة في الدولة المضيفة وإذا ما كانت هذه السيادة تُمارَس من قبل حكومة وطنية أو بواسطة عنصر معين ينتمي إلى القوات الأمريكية أو المتعددة الجنسية. وفي الحالة الثانية، ستكون لدى مكافحي التمـرد قدرة كبيرة على المناورة، أما الحالة الأولى فهي مُهمّـة لإضفاء الشرعية على الحكم، وهو الأمر الذي يُمثّل هدفاً من الأهداف الرئيسة لجهود مقاومة التمرد. فإذا كانت الدولة المضيفة ذات إستقلال وسيادة، فسوف يكون لنوعية الحكم القائم فيها كذلك تأثير هام. ومن العوامل الأخرى حجم الجهد المبذول لمكافحة التمرد، إذ أن ما يَصلَحُ في دولة صغيرة قد لا يَصلَحُ لدولةٍ كبيرةٍ. كذلك فإن لإعتبارات الأرض والإعتبارات المدنية أهميتها. فالدولة التي تقسمها الجبال أو الأنهار أو المجموعات العرقية المختلفة سَتُمثّل تحدياتٍ عديدة لجهودَ مقاومة التمرد. وفي هذه الحالة فإن وجود قوة "احتلال" كبيرة أو جهد دولي كبير لمكافحة التمرد يُمْكِنُ أن يسهل النجاح في تدريب قوات أمن الدولة المضيفة، وإن كان سيزيد كذلك من تعقد الموقف. ومن العوامل الأخرى التي ينبغي مراعاتها:

- نوع قوات الأمن التي كانت موجودة في السابق.
- إذا كان العمل سيتضمن إنشاء قوة أمن جديدة تماماً أو تغيير في القوات الموجودة أصـلاً .
- وجود الإنقسامات الطائفية داخل القوات.
- الموارد المتاحة.
- التأييـد الشعبي.

على القادة أن يقوموا بتكييف هذه الأسس العقائـدية بما يناسـب الموقف في منطقة العمليات.

٦-٣ يشمل مصطلح "قوات الأمن" جميع قوات الدولة المضيفة التي تكون مهمتها توفيرالحماية من التهديدات ، سواء أكانت داخلية أوخارجية. وتتضمن عناصر قوات الأمن، على سبيل المثال لا الحصر:

- القوات العسكرية.
- قـوات الشـرطة.
- منتسبو الإصلاح الجنائي.
- حرس الحدود (بما فيهم حرس السواحل).

وتتواجد عناصر قوات أمن الدولة المضيفة على جميع المستويات، من المستوى المحلي إلى المستوى الوطني. في الحالات غير العادية فقط سَتواجَه قوات مقاومة التمرد موقفاً لا توجد فيه قوات أمن في الدولة المضيفة.ومع وضع ذلك في الإعتبار،

chapter addresses methods to develop security forces, realizing that the range of assistance varies depending on the situation.

6-4. JP 3-07.1 contains foreign internal defense (FID) doctrine. JP 3-07.1 addresses the legal and fiscal regulations and responsibilities concerning the planning, development, and administration of FID programs. It also discusses command and supervisory relationships of U.S. diplomatic missions, geographic combatant commands, and joint task forces in applying military aid, support, and advisory missions. The tenets presented in this chapter reinforce and supplement those in JP 3-07.1.

CHALLENGES, RESOURCES, AND END STATE

6-5. Each instance of developing security forces is as unique as each insurgency. In Vietnam, the United States committed thousands of advisors for South Vietnamese units and hundreds of thousands of combat troops but ultimately failed to achieve its strategic objectives. In El Salvador, a relative handful of American advisors were enough enable the HN government to execute a successful counterinsurgency, even though that situation had evolved into a recognized, full-blown civil war. Many factors influence the amount and type of aid required. These are discussed in more detail later, but include the following:

- Existing HN security force capabilities.
- Character of the insurgency.
- Population and culture.
- Level of commitment and sovereignty of the host nation.
- Level of commitment from the United States and other nations.

6-6. U.S. and multinational forces may need to help the host nation in improve security; however, insurgents can use the presence of foreign forces as a reason to question the HN government's legitimacy. A government reliant on foreign forces for internal security risks not being recognized as legitimate. While combat operations with significant U.S. and multinational participation may be necessary, U.S. combat operations are secondary to enabling the host nation's ability to provide for its own security.

CHALLENGES TO DEVELOPING EFFECTIVE SECURITY FORCES

6-7. Many common problems and issues arose in training missions U.S. forces undertook after World War II. These problems generally fall under differing national perspectives in one of four broad categories:

- Resources.
- Leadership.
- Exercising power.
- Organizational structures.

6-8. Governments must properly balance national resources to meet the people's expectations. Funding for services, education, and health care can limit resources available for security forces. The result HN spending priorities may be a security force capable of protecting only the capital and key government facilities, leaving the rest of the country unsecured. Undeveloped countries often lack resources to maintain logistic units. This situation results in chronic sustainment problems. Conducting effective COIN operations requires allocating resources to ensure integration of efforts to develop all aspects of the security force. Recognizing the interrelationship of security and governance, the HN government must devote adequate resources to meeting basic needs like health care, clean water, and electricity.

6-9. Counterinsurgents may need to adjust the existing HN approach to leadership. HN leaders may be appointed and promoted based on family ties or membership in a party or faction, rather than on demonstrated competence or performance. Leaders may not seek to develop subordinates. The need to ensure the welfare of subordinates may not be a commonly shared trait. In some cases, leaders enforce the subordinates' obedience by fear and use their leadership position to exploit them. Positions of power can lead to corruption, which can also be affected by local culture.

6-10. The behavior of HN security force personnel is often a primary cause of public dissatisfaction. Corrupting influences of power must be guarded against. Cultural and ethnic differences within a population

سيتناول الفصل الحالي طرق تطوير قوات الأمن، مع إدراك أن حجم المساعدة المقدمة لهذه القوات يتباين تبعاً للموقف.

٦-٤ تحتوي النشرة المشتركة (٣-٧-١) على عقيدة الدفاع الداخلي الأجنبي. وتتناول النشرة المشتركة (٣-٧-١) التنظيمات والمسؤوليات القضائية والمالية المتعلقة بتخطيط وتطوير وإدارة برامج الدفاع الداخلي الأجنبي. كما تناقش علاقات القيادة والإشراف للبعثات العسكرية الأمريكية وأوامر القتالية الجغرافية وقوات المهام المشتركة في تطبيق مهام المساعدة والدعم والإستشارة العسكرية. والمباديء التي نستعرضها في الفصل الحالي تعزز وتستكمل المباديء الواردة في النشرة المشتركة ٣-٧-١.

التحديات والموارد والحالة النهائية

٦-٥ تتميز كل حالة من حالات تطوير قوات أمن الدولة المضيفة بأنها فريدة تميز كل حالة من حالات التمرد. ففي فيتنام مثلا، قامت الولايات المتحدة بتعيين آلاف المستشارين العسكريين للوحدات الفيتنامية الجنوبية، وأرسلت مئات الآلاف من القوات المقاتلة، ولكنها أخفقت في نهاية المطاف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. أما في السلفادور فقد كانت حفنة قليلة نسبياً من المستشارين العسكريين الأمريكيين كافية لتمكين حكومة الدولة المضيفة من تنفيذ حملة ناجحة لمكافحة التمرد، حتى وإن تطور ذلك الموقف بعد ذلك إلى حرب أهلية شاملة وصريحة.

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على حجم ونوعية المساعدة المطلوبة. وسوف نتناول هذه العوامل بمزيد من التفصيل لاحقاً، ولكنها تشمل ما يلي:

- قدرات قوات الأمن الموجودة في الدولة المضيفة.
- طبيعة التمرد.
- السكان والتراث.
- مستوى إلتزام وسيادة الدولة المضيفة.
- مستوى الإلتزام من جانب الولايات المتحدة والدول الأخرى.

٦-٦ قد تحتاج الدولة المضيفة لتحسين الأمن إلى مساعدة قوات الولايات المتحدة والقوات متعددة الجنسية، ومع ذلك فقد يستخدَم المتمردون وجود القوات الأجنبية كسبب للتشكيك في شرعية حكومة الدولة المضيفة. كما أن أي حكومة تَعتَمِدُ على القوات الأجنبية في أمنها الداخلي إنما تخاطر بعدم الإعتراف بها كحكومة شرعية. ومع أن العمليات القتالية التي تتم في ظل مشاركة كبيرة من جانب القوات الأمريكية والمتعددة الجنسية قد تكون ضرورية، فتلك العمليات تكون ثانوية بالنسبة لتفعيل قدرة الدولة المضيفة على توفير أمنها الداخلي.

التحديات التي تواجه تطوير قوات أمن فعالة

٦-٧ نشأت الكثير من المشاكل والقضايا العامة أثناء المهام التدريبية التي قامت بها القوات الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية. وعلى العموم يتم تصنيف هذه المشاكل ـ وفقاً لوجهات نظر وطنية مختلفة ـ حسب واحد من أربع نقاطٍ عامة هي:

- الموارد
- القيادة
- ممارسة القوة
- الهياكل التنظيمية

٦-٨ يتحتم على الحكومات أن تُوازن بشكل مناسب بين الموارد الوطنية للوفاء بإحتياجات وتطلعات الشعب. ومن الممكن أن يَحُدّ تمويل الخدمات والتعليم والرعاية الصحية من الموارد المتاحة لقوات الأمن. وقد تكون نتيجة أولويات الإنفاق لدى الدولة المضيفة، أن تكون قوات الأمن غيرُ قادرةٍ سَوى على حماية العاصمة والمنشآت الحكومية الحيوية، تاركة بقية البلاد دون تأمين. وغالبا ما تفتقر الدول المتخلفة إلى الموارد اللازمة للحفاظ على وحدات إمداد وتموين، ما يؤدي إلى وجود مشاكل مزمنة تتعلق بالإعاشة. إن إدارة أي من العمليات الناجحة لمكافحة التمرد تتطلب تخصيص موارد تكفي لضمان تكامل الجهود المبذولة لتطوير جميع جوانب قوات الأمن. ومع إدراك حكومة الدولة المضيفة للعلاقة بين الأمن والحكم، فلابد أن تُكرَّس الموارد الكافية للوفاء بالحاجات الأساسية، مثل الرعاية الصحية والمياه الصالحة والكهرباء.

٦-٩ قد يَحتاج مكافحو التمرد إلى ضبط النهج الحالي للقيادة في الدولة المضيفة. فقد يَتَمُ تعيين قادة الدولة المضيفة وترقيتهم بناءً على الروابط الأسرية أو بسببَ العضوية في الحزب أو الفصيل، وليس بناءً على الكفاءة والأداء، وقد لا يسعى القادة لتطوير مرؤوسيهم، كما قد لا تكون الحاجة إلى ضمان رفاهية المرؤوسين من السمات المشتركة بين قادة تلك الدولة. وفي بعض الحالات قد يَنتزِعُ القادة طاعة مرؤوسيهم عن طريق الخوف ويستخدمون مناصبهم القيادية لإستغلالهم. وقد تؤدي المناصب القيادية إلى الفساد الذي يمكن أن يتأثر بدَوْرَهَ بالتقاليد المَحلّية.

٦-١٠ غالباً ما تكون سلوكيات أفراد قوات أمن الدولة المضيفة سبباً من الأسباب الرئيسة للسخط الشعبي. إذ لابد من الإحتياط تجاه التأثيرات المفسدة للسلطة. وقد تؤدي الإختلافات المذهبية والعرقية داخل أي مجموعة من السكان إلى وجود تمييز كبير

may lead to significant discrimination within the security forces and by security forces against minority groups. In more ideological struggles, discrimination may be against members of other political parties, whether in a minority cultural group or not. Security forces that abuse civilians do not win the populace's trust and confidence; they may even be a cause of the insurgency. A comprehensive security force development program identifies and addresses biases as well as improper or corrupt practices.

6-11. Perhaps the biggest hurdle for U.S. forces is accepting that the host nation can ensure security using practices that differ from U.S. practices. Commanders must recognize and continuously address that this "The American way is best" bias is unhelpful. While relationships among U.S. police, customs, and military organizations works for the United States, those relationships may not exist in other nations that have developed differently.

RESOURCES

6-12. For Soldiers and Marines, the mission of developing HN security forces goes beyond a task assigned to a few specialists. The scope and scale of training programs today and the scale of programs likely to be required in the future have grown. While FID has been traditionally the primary responsibility of the special operations forces (SOF), training foreign forces is now a core competency of regular and reserve units of all Services. Multinational partners are often willing to help a nation against an insurgency by helping to train HN forces. Partner nations may develop joint training teams or assign teams to a specific element of the security force or a particular specialty. Training resources may be received from the following organizations and programs:

- Special operations forces.
- Ground forces.
- Joint forces.
- Interagency resources.
- Multinational resources.
- International Military Education and Training (IMET) Program.
- Contractor support.

Special Operations Forces

6-13. SOF focus on specific regions of the world and the study of languages and cultures. SOF have long been the lead organization in training and advising foreign armed forces. (FM 31-20-3 outlines Army special forces training programs and tactics, techniques, and procedures.) While SOF personnel may be ideal for some training and advisory roles, their limited numbers restrict their ability to carry out large-scale missions to develop HN security forces. In a low-level COIN, SOF personnel may be the only forces assigned; at the higher end of the spectrum, SOF may train only their counterparts in the HN forces.

Ground Forces

6-14. Large-scale training and advisory missions need to use large numbers of Soldiers and Marines who may not have language training or regional expertise to levels common in SOF. However, such conventional forces may have some advantages in training HN counterparts with similar missions. SOF and conventional ground forces need linguist augmentation and additional cultural training. (Appendix C discusses linguist support.) Commanders must assign the best qualified Soldiers and Marines to training and advisory missions. Those personnel normally come from active-duty forces, but large-scale efforts require using Reserve Component personnel. All land forces assigned to this high-priority mission need thorough training, both before deploying and in theater.

Joint Forces

6-15. Although other Services often play smaller roles, they can still make significant contributions because of their considerable experience in training foreign forces. For example, the Navy and Air Force can train their HN counterparts. The Coast Guard may also be of value, since its coastal patrol, fisheries oversight, and port security missions correlate with the responsibilities of navies in developing countries. To

داخل قوات الأمن، وتمييز من قبل هذه القوات ضد الأقليات. وفي الصراعات التي تتميز بطابع أيديولوجي أكبر، قد يكون التمييز ضد أعضاء الأحزاب السياسية الأخرى، سواء في مجموعات أقلية أم لا. وقوات الأمن التي تؤذي المدنيين لن تفوز بثقة الشعب واطمئنانه، بل قد تكون هي نفسها سبب من أسباب التمرد. وإن أي برنامج شامل لتطوير قوات الأمن يقوم بتحديد حالات التحيز والممارسات غير المناسبة أو الفاسدة.

٦-١١ ربما تكون العقبة الأكبر بالنسبة للقوات الأمريكية هي تَقبُّل أن الدولة المضيفة يمكن أن تضمن إستخدام ممارسات تختلف عن الممارسات الأمريكية. ويتحتم على القادة دائماً أن يعترفوا بأن التحَيُز لفكرة أن "الطريقة الأمريكية هي الأفضل" ضار وأن يتعاملوا معه. ومع أن العلاقات الموجودة بين منظمات الشرطة والجمارك والمنظمات العسكرية الأمريكية تعمل لصالح الولايات المتحدة، فإن هذه العلاقات قد لا توجد في الدول الأخرى التي تطورت بشكل مختلف.

الموارد

٦-١٢ بالنسبة لقوات الجيش ومشاة البحرية، فإن مهمة تطوير قوات أمن الدولة المضيفة تتجاوز كونها مهمة تم إسنادها لفئة من المتخصصين. إذ أن مدى وحجم برامج التدريب في الوقت الحالي، وحجم البرامج التي يحتمل أن تكون هناك حاجة إليها في المستقبل، قد زاد. وبينما كان الدفاع الداخلي الأجنبي تقليدياً هو المسؤولية الرئيسة لقوات العمليات الخاصة، فقد أصبح تدريب القوات الأجنبية الآن من المهارات التنافسية الجوهرية لوحدات الإحتياط والقوات النظامية في جميع الخدمات. وغالباً ما يكون الشركاء متعددو الجنسية راغبين في مساعدة إحدى الدول ضد حركة تمرد عن طريق مساعدتها في تدريب قوات الأمن. وقد تقوم الدول المشاركة في مقاومة التمرد بتكوين فرق تدريب مشترك أو تخصيص فرق لصنف معين من قوات الأمن أو لتخصص أمني معين. وقد يتم تلقي متطلبات التدريب من المنظمات والبرامج التالية:

- قوات العمليات الخاصة.
- القوات الأرضية.
- القوات المشركة.
- موارد الوكالات.
- الموارد المتعددة الجنسية.
- برنامج التعليم والتدريب العسكري الدولي.
- دعم المقاولين.

قوات العمليات الخاصة

٦-١٣ تركز قوات العمليات الخاصة على مناطق معينة من العالم وعلى دراسة اللغات والثقافات والتراث. ولطالما كانت هذه القوات هي الجهة الرائدة في تدريب وتقديم المشورة للقوات المسلحة الأجنبية.(يحدد دليل الميدان (٣١-٢٠-٣) برامج وتكتيكات وتقنيات وإجراءات تدريب قوات الجيش الخاصة). وبينما قد يكون أفراد قوات العمليات الخاصة هم الأفراد المثاليون للقيام بأدوار تدريبية واستشارية معينة، فإن محدودية أعدادهم تحد من قدرتهم على تنفيذ مهام واسعة النطاق لتطوير قوات أمن الدولة المضيفة. وفي عملية منخفضة المستوى لمكافحة التمرد، قد يكون أفراد قوات العمليات الخاصة هم القوة الوحيدة المكلفة بالعملية، ومن الناحية الأخرى قد لا تقوم هذه القوات إلا بتدريب نظيراتها في قوات الدولة المضيفة.

القوات الأرضية

٦-١٤ تحتاج مهام التدريب والإستشارة الواسعة النطاق إلى استخدام أعداد كبيرة من جنود الجيش ومشات البحرية الذين قد لا يمتلكون نفس المستوى من التدريب اللغوي أو الخبرة الإقليمية التي تُمَيِّز قوات العمليات الخاصة. ومع ذلك فإن هذه القوات التقليدية قد تكون لها مميزات معينة عند تدريب نظيراتها في الدولة المضيفة والمكلفة بمهام مشابهة. وتحتاج قوات العمليات الخاصة والقوات الأرضية التقليدية إلى تدريب لغوي وثقافي إضافي (يناقش الملحق رقم ج الدعم اللغوي). ولابد أن يقوم القادة بتعيين أفضل الأفراد المؤهلين من بين جنود الجيش والبحرية لمهام التدريب والإستشارة. وعادة ما يأتي هؤلاء الأفراد من القوات العاملة بالخدمة، لكن الجهود الكبيرة تتطلب إستخدام أفراد من قوات الإحتياط. كما تحتاج جميع القوات البرية المكلفة بهذه المهمة ذات الأولوية العالية إلى تدريبٍ شامل، سواء قبل الإنتشار أو في مسرح العمليات.

القوات المشتركة

٦-١٥ بالرغم من أن صنوف القوات المسلحة الأخرى غالباً ما تلعب دوراً أصغر، فإن بإمكانها أن تقدم إسهاماً مهماً لخبرتها الجيدة في تدريب القوات الأجنبية. فتستطيع مثلاً القوات البحرية والقوات الجوية تدريب مثيلاتها في الدولة المضيفة، كذلك قد تكون لقوات حرس السواحل فائدة كبيرة، إذ أن دورياتها الساحلية ومراقباتها لعمليات الصيد ومهام تأمين الموانيء لها علاقة بمسؤوليات الأساطيل في الدول النامية. ولتقليل العبء على القوات البرية إلى أدنى حد ممكن، يشارك مختصون من القوات الأخرى ـ مثل المحامين وأفراد الخدمات الطبية ـ في التدريب في كثير من مرافق الدولة المضيفة كلما أمكن ذلك.

minimize the burden on land forces, specialists—such as lawyers and medical personnel—from other Services participate in HN training wherever possible.

Interagency Resources

6-16. Interagency resources can support training HN security forces. Perhaps most important is training nonmilitary security forces. The Departments of Justice and State can send law enforcement specialists overseas to train and advise HN police forces. Police are best trained by other police. The quick reaction capability of these agencies is limited, although they can attain necessary levels when given time. Such forces are also expensive. During intensive counterinsurgencies, the environment's high-threat nature limits the effectiveness of civilian police advisors and trainers. These forces work more effectively when operating in a benign environment or when security is provided separately. Many legal restrictions about training nonmilitary forces exist. Normally the Department of State takes the lead in such efforts. However, the President occasionally assigns military forces to these missions.

Multinational Resources

6-17. Although their support frequently plays more of a legitimizing role, multinational partners also assist materially in training HN security forces. Some nations more willingly train HN forces, especially police forces, than provide troops for combat operations. Some multinational forces come with significant employment restrictions. Each international contribution is considered on its own merits, but such assistance is rarely declined. Good faith efforts to integrate multinational partners and achieve optimum effectiveness are required.

International Military Education and Training Program

6-18. For more than 50 years, the U.S. military has run the IMET program to provide opportunities for foreign personnel to attend U.S. military schools and courses. Most of these commissioned officers and noncommissioned officers (NCOs) receive English language training before attending the U.S. courses. In the case of Latin American armed forces, the United States operates courses in Spanish.

Contractor Support

6-19. In some cases, additional training support from contractors enables commanders to use Soldiers and Marines more efficiently. Contractor support can provide HN training and education, including the following:

- Institutional training.
- Developing security ministries and headquarters.
- Establishing administrative and logistic systems.

Contracted police development capabilities through the Department of State's Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs can provide expertise not resident in the uniformed military.

Organizing U.S. Forces to Develop Host-Nation Security Forces

6-20. Developing HN security forces is a complex and challenging mission. The United States and multinational partners can only succeed if they approach the mission with the same deliberate planning and preparation, energetic execution, and appropriate resourcing as the combat aspects of the COIN operation. Accordingly, COIN force commanders and staffs need to consider the task of developing HN security forces during their initial mission analysis. They must make that task an integral part of all assessments, planning, coordination, and preparation.

6-21. As planning unfolds, mission requirements should drive the initial organization for the unit charged with developing security forces. To achieve unity of effort, a single organization should receive this responsibility.

6-22. For small-scale COIN efforts, SOF may be the only forces used. SOF organizations may be ideally suited for developing security forces through the FID portion of their doctrinal mission.

مـوارد الوكالات

٦-١٦ بإمكان مصـادر الوكالات أن تدعم تدريب قوات الأمن الدولة المضيفة. وربما كان الأهم هو تدريب قوات الأمن غير العسكرية. فتستطيع وزارتي العدل والخارجية إرسال أخصائيين في فرض القانون عبر البحار، للتدريب وتقديم المشورة إلى قوات شرطة الدولة المضيفة. وأفضل طريقة لتدريب قوات الشرطة هـي بواسطة قوات شرطة أخرى. لكن قدرة هذه الوكالات على رد الفعل السريع محدودة، وإن كانت تستطيع إكتساب المستويات اللازمة عندما يتاح لها الوقت. كما أن هذه القوات باهظة التكلفة، إذ أثناء العمليات المكثفة لمكافحة التمرد، قد تحد طبيعة البيئة الخطرة من فعالية المستشارين والمدَرَبين لقوات الشرطة، ولكنهم يعملون بفعالية أكبر عندما في بيئـة آمنـة، أو متى توفـر الأمن جيـداً. تبـرز العديد من القيود القانونية المتعلقة بتدريب القوات غير العسكرية. وعادةً ما تتزعم وزارة الخارجية هذه النوعية من الجهود. مع ذلك، فنادراً ما يقوم الرئيس بتكليف قوات عسكرية بهذه المهام.

الموارد المتعددة الجنسية

٦-١٧ غالباً ما يلعب دعم الشركاء متعددي الجنسية دوراً يميل أكثر إلى ترسيخ الشرعية، رغم ذلك فإن هـؤلاء الشركاء يساعدون وبدرجةٍ مهمـةٍ في تدريب قوات أمن الدولـة المضيفة. إن بعض الـدول ترغب في تدريب قـوات الدولـة المضيفة ـ ولاسيما قوات الشرطة ـ بدرجة أكبر من رغبتها في توفير قوات للعمليات القتالية .وتأتي بعض القوات المتعددة الجنسية وهي محكومة بقيود كبيرة على عملياتهـا. ومع أن كل مشاركة دولية يتم دراستها بحسب مزاياها الخاصة، فمن النادر رفض هذه النوعية من المساعدات. بذل المحاولات المخلصة لدمج قوات الشـركاء المتعددة الجنسية وتحقيق الفعالية الأمثل.

برنـامج التعليم والتدريب العسكري الدولي

٦-١٨ منـذ أكثـر من خمسـين سـنة والقـوات المسـلحة الأمريكية تتولى إدارة برنـامج التعليم والتدريب العسكري الدولي لتوفير الفرص لأفراد القوات الأجنبية للإلتحاق بالمدارس والدورات العسكرية الأمريكية. ويتلقى معظم هؤلاء الضباط وتلاميذ الكليات العسكرية تدريباً على اللغة الإنجليزية قبل الإنتظام في الدورات الأمريكية. وفي حالة القوات المسلحة لدول أمريكا اللاتينية تقدم الولايات المتحدة دورات باللغة الأسبانية.

دعم المقاولين

٦-١٩ في بعض الحالات يُمكِّنُ الدعم الإضافي المقدم من المقاولين القادة من إستخدام جنود الجيش ومشـاة البحريـة بكفاءة أكبر. ومن الممكن أن يوفر دعم المقاولين تدريباً وتعليماً لقوات الأمن في الدولة المضيفة، بما في ذلك ما يلي:

- تدريب المؤسسات.
- تطوير الوزارات والقيـادات والمقـرات الأمنيـة.
- تأسيس النظم الإدارية والتموينيـة.

إن قدرات تطوير الشرطة المتعاقَد عليهـا من خلال مكتب وزارة الخارجية الدولي لشؤون المخدرات وفرض القانون، من الممكن أن توفر خبرة قد لا تمتلكها القوات المسلحة النظامية.

تنظيم القوات الأمريكية لتطوير قوات أمن الدولة المضيفة:

٦-٢٠ إن تطوير قوات أمن الدولة المضيفة مهمة معقدة وتفرض التحديات. ولن تتمكن الولايات المتحدة أو شـركاؤها من النجاح في هذه المهمة إلا إذا تعاملوا معها بنفس التخطيط والإعداد والتنفيذ النشيط وتوفير الموارد المناسبة، بإعتبارها من الجوانب القتالية لعملية مقاومة التمـرد. من هنا فإن قـادة وضباط هيئـة أركان قوات مقاومة التمـرد في حاجة لوضع مهمة تطوير قوات أمن الدولة المضيفة في الإعتبار أثناء تحليلهم المبدئي للمهمة. كما يتحتم عليهم جعل هذه المهمة جزءًا لا يتجزأ من جميع التقديرات وعمليات التخطيط والتنسيق والإعـداد.

٦-٢١ مع تواصل عملية التخطيط يجب أن تقود متطلبات المهمة التنظيم المبدئي للوحدة المكلفة بتطوير قوات الأمن. ولتحقيق وحدة الجهود، يجب أن تسند هذه المسؤولية لمنظمة واحدة فقط.

٦-٢٢ بالنسبة لجهود مقاومة التمرد التي تتم على نطاق ضيق، قد تكون قوات العمليات الخاصة هي القوة الوحيدة المستخدمة. ومن الممكن أن تكون تنظيمات قوات العمليات الخاصة مناسبة على نحو مثالي لتطوير قوات الأمن من خلال إحتواء مهمتها العقائدية على الدفاع الداخلي الأجنبي.

6-23. If only a single component (land, maritime, air, or special operations) is being developed, commanders can assign the mission to a single-Service task force. For example, if the host nation requires a maritime capability to guard oil distribution platforms, a Navy task force may receive the mission.

6-24. In an area in which COIN operations are already underway, developing security forces can be assigned to a specific unit, such as a brigade combat team, division, or Marine air-ground task force.

6-25. For large, multi-Service, long-duration missions, a separate organization with the sole responsibility of developing security forces and subordinate to the COIN force commander may be required. Such an organization may be multi-Service, multinational, and interagency.

Table 6-1. Staff functions required when training host-nation security forces

- **Financial manager** for managing the significant monetary resources required for training, equipping, and building security forces. A separate internal auditor may be required as a check to ensure host-nation resources are safeguarded and effectively managed.
- **Staff judge advocate** with specific specialties and a robust capability for contract law, military justice, and the law of land warfare.
- **Construction engineer** management to oversee and manage the construction of security forces infrastructure, such as the following:
  - Bases, ranges, and training areas.
  - Depots and logistic facilities.
  - Police stations.
- **Political-military advisors** to ensure development of security forces is integrated with development of civilian ministries and capabilities.
- **Public affairs**, with a focused capability to build the populace's confidence in the host-nation security forces and to develop the host-nation forces' public affairs capability.
- **Force protection and focused intelligence staff** to address the challenge of and threats to the relatively small teams that may be embedded with host-nation security forces and not co-located with U.S. or multinational forces.
- **Materiel management** until such a capability is developed in the host-nation forces. The equipping and supplying of new security forces is critical to their development and employment. It may not be able to wait until the host-nation develops that capability.
- **Health affairs**, since most developing countries have poor health care systems. Host-nation personnel are more likely to stay in new units and fight when they believe that they will be properly treated if wounded. Additionally, disease is a significant threat that must be addressed with preventive medicine and robust care.
- **Security assistance** (IMET) to manage the external training efforts and foreign military sales, and to employ well-developed procedures for purchasing weapons, equipment, goods, and services. In counterinsurgencies, these functions are probably performed by higher headquarters staff elements rather than a stand-alone office (such as an office of military cooperation). U.S. security assistance programs normally try to sell U.S.-manufactured equipment. The organization responsible for equipping host-nation forces should not be constrained to purchase U.S. equipment. It requires the flexibility to procure equipment where time, cost, and quality are appropriate for host-nation needs.
- **Civilian law enforcement**. Staff officers with a civilian law enforcement background or actual civilian law enforcement personnel can play a vitally important role in advising the commander. Traditionally officers from the Reserve Components have done this.

6-26. The internal structure of the organization charged with developing security forces must reflect the desired end state of those security forces. For example, if army, police, air, naval, and special operations capabilities are being developed, the organization in charge of those programs requires teams charged specifically with each of those tasks. If civilian security components, such as a ministry of defense or interior, are being developed, then ministerial teams are needed. Developing security forces in terms of professionalism and ethics is important; a separate element focused on training those values may be needed.

٦-٢٣ في حالة الإقتصار على تطوير قوة واحدة فقط (مثل العمليات البرية أو البحرية أو الجوية أو الخاصة)، يستطيع القادة إسناد مهمة التطوير إلى قوة عمل في نفس السلاح. فإذا احتاجت الدولة المضيفة مثلا إلى قدرة بحرية لحماية أرصفة توزيع النفط، فمن الممكن أن تُسند المهمة إلى إحدى قوى المهام في البحرية.

٦-٢٤ قد تكون عمليات مقاومة التمرد جارية في منطقة ما، فيمكن إسناد تطوير قوات أمن الدولة المضيفة إلى وحدة متخصصة، مثل الفريق اللواء القتالي، أو الفرقة ، أو قوة مهام مشاة البحرية الجو ـ أرضية.

٦-٢٥ في المهام الكبيرة الطويلة المدة والتي تشترك فيها مختلف القوات، قد تكون هناك حاجة لوجود منظمة واحدة فقط تقتصر مسؤوليتها على تطوير قوات الأمن تحت أمرة قائد قوة مقاومة التمرد. ومن الممكن أن تكون هذه المنظمة متعددة القوة والجنسية وتابعة للوكالات.

جدول (٦-١): وظائف الأركان المطلوبة عند تدريب قوات أمن الدولة المضيفة

- **مدير مالي** لإدارة الموارد النقدية المهمة المطلوبة لتدريب وتجهيز وبناء قوات الأمن. وقد يكون من الضروري وجود مراجع مالي داخلي مستقل لضمان حماية الموارد المالية للدولة المضيفة وإدارتها بفعالية.
- **محامي قضاء عسكري** له اختصاصات نوعية ومقدرة متميزة في قانون التعاقدات والقضاء العسكري وقانون الحرب البرية.
- **إدارة لمهندسي** الإنشاءات للإشراف على وإدارة إنشاء البُنية التحتية لقوات الأمن، مثل ما يلي:
  - القواعد وميادين الرماية وساحات التدريب.
  - مستودعات الذخيرة والمرافق التموينية.
  - أقسام الشرطة.
- **مستشارون سياسيون عسكريون** لضمان أن يكون تطوير قوات الأمن متكاملاً مع تطور الوزارات والقدرات المدنية.
- **علاقات عامة**، لهم قدرة مركزة على بناء ثقة الأهالي بقوات أمن الدولة المضيفة وعلى تطوير قدرات العلاقات العامة لدى هذه القوات.
- **هيئة أركان لحماية القوة والإستخبارات المركزة** للتعامل مع التحديات والتهديدات التي تواجه الفرق الصغيرة نسبياً والتي قد يتم ضَمُها مع قوات أمن الدولة المضيفة دون أن تنظَم مع القوات الأمريكية أو القوات متعددة الجنسية.
- **إدارة للأسلحة** إلى أن يتم تطوير هذه القدرة لدى قوات أمن الدولة المضيفة. وتجهيز وإمداد قوات الأمن الجديدة أمر بالغ الأهمية لتطور وإشراك قوات الأمن، فقد لا تستطيع هذه القوات الإنتظار حتى تتمكن الدولة المضيفة من تطوير هذه القدرة.
- **شؤون صحية**، إذ أن معظم الدول النامية تمتلك نظماً ضعيفة للرعاية الصحية. ومن المحتمل أكثر أن يقيم أفراد الدولة المضيفة في وحدات جديدة وأن يقاتلوا عندما يؤمنون بأنه ستتم معاملتهم معاملة لائقة في حالة إصابتهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن المرض تهديد خطير لابد من مواجهته باستخدام الطب الوقائي والرعاية النشطة.
- **مساعدة أمنية** (التدريب والتعليم العسكري الدولي المشترك) لإدارة جهود التدريب الداخلي ومبيعات السلاح الأجنبية وإتباع إجراءات مطورة جيداً لشراء الأسلحة والمعدات والخدمات. وفي حملاتَ مقاومة التمرد، من المحتمل أن يقوم بهذه الوظائف عناصر أعلى من بين هيئة أركان القيادة، وليس أفراد مكتب مستقل (مثل مكتب للتنسيق العسكري). ومن الطبيعي أن تحاول برامج المساعدة العسكرية الأمريكية بيع المعدات أمريكية الصنع، ومع ذلك يجب ألا يتم تقييد المنظمة المسؤولة عن تجهيز قوات الدولة المضيفة بشراء المعدات الأمريكية. ويتطلب الأمر مرونة لتدبير المعدات عندما يكون الوقت والكلفة والنوعية مناسبة للوفاء باحتياجات الدولة المضيفة.
- **فرض القانون المدني**. من الممكن أن يلعب ضباط هيئة الأركان الذين يمتلكون خلفية عن فرض القانون المدني أو أفراد فرض القانون المدني، دوراً بالغ الأهمية في تقديم المشورة للقائد. وتقليدياً كان يقوم بهذا الدور ضباط من فروع الإحتياط.

٦-٢٦ لابد أن يعكس البنيان الداخلي للمنظمة المكلفة بتطوير قوات الأمن الحالة النهائية المرجوة لهذه القوات. فإذا أُريدَ مثلا تطوير قدرات الجيش والشرطة والقوات الجوية والبحرية وقوات العمليات الخاصة، فسوف تحتاج الجهة المكلفَة ببرنامج التطوير إلى فرق تكلف خصيصاً لكل واحدة من هذه المهام. فإذا كان يتم تطوير بعض الجوانب الأمنية المدنية، كما في حالة تطوير وزارة الدفاع أو الداخلية، ففي هذه الحالة ستكون هناك حاجة إلى فرق وزارية. ويعتبر تطوير قوات الأمن فيما يتعلق بالجانبين المهني والأخلاقي من الأمور المهمة، و هنا قد تكون الحاجة لتخصيص عنصر مستقل يُركز على تدريب على هذه القيم.

6-27. The U.S. or multinational force responsible for these programs requires a headquarters and staff task-organized for the functions required to support all aspects of developing the security forces. (See paragraph 6-31.) In addition to traditional staff functions, some or all of functions listed in table 6-1 (page 6-5) may require augmentation.

6-28. An effective security force development organization is flexible and adaptive. Requirements for developing the type, character, composition, and quantity of security forces change as security forces grow and the COIN operation matures. The organization must anticipate such changes, since joint manning document procedures and requests for forces have limited responsiveness. Temporary duty and contract personnel may provide support to fill gaps until more permanent individuals or units arrive.

DESIRED END STATE

6-29. Training HN security forces is a slow and painstaking process. It does not lend itself to a "quick fix." Real success does not appear as a single decisive victory. To ensure long-term success, commanders clarify their desired end state for training programs early. This end state consists of a set of military characteristics common to all militaries. (See table 6-2.) Those characteristics have nuances in different countries, but well-trained HN security forces should—

- Provide reasonable levels of security from external threats while not threatening regional security.
- Provide reasonable levels of internal security without infringing upon the populace's civil liberties or posing a coup threat.
- Be founded upon the rule of law.
- Be sustainable by the host nation after U.S. and multinational forces depart.

6-30. When dealing with insurgents, HN military and police forces may perform functions not normally considered conventional. The military may fill an internal security role usually reserved for the police. Police may have forces so heavily armed that they would normally be part of the military. In the near term, the HN security forces should—

- Focus on COIN operations, integrating military capabilities with those of local, regional, and national police.
- Maintain the flexibility to transition to more conventional roles of external and internal defense, based on long-term requirements.

To meet both near- and long-term objectives, trainers remember the cumulative effects of training. Effective training programs have short-, mid-, and long-term effects.

6-31. To achieve this end state and intermediate objectives, the host nation should develop a plan—with multinational assistance when necessary. The plan should address all aspects of force development. U.S. doctrine divides force development into domains: doctrine, organization, training, materiel, leadership and education, personnel and facilities (DOTMLPF). Doctrine is listed first. However, these elements are tightly linked, simultaneously pursued, and difficult to prioritize. Commanders monitor progress in all domains. There is always a temptation for Soldiers and Marines involved in such programs to impose their own doctrine and judgment on the host nation. The first U.S. advisors and trainers working with the South Vietnamese Army aimed to create a conventional force to fight another Korean War. They did not recognize their allies' abilities or the real nature of the threat. The organization and doctrine adopted did not suit the South Vietnamese situation and proved vulnerable to North Vietnamese guerrilla tactics. HN security force doctrine, like the remaining DOTMLPF domains discussed in this chapter, must be appropriate to HN capabilities and requirements.

FRAMEWORK FOR DEVELOPMENT

6-32. The mission to develop HN security forces can be organized around these tasks:

- Assess.
- Organize.
- Build or rebuild facilities.

٦-٢٧ تحتاج القوات الأمريكية أو المتعددة الجنسية المسؤولة عن هذه البرامج إلى مقرات قيادة وهيئات أركان للمهمات تُنَضَّم بما يتناسب مع الوظائف المطلوبة لدعم جميع جوانب تطوير القوات الأمنية (أنظر الفقرة ٦-٣١). وبالإضافة إلى الوظائف التقليدية لهيئة الأركان، فقد تكون هناك حاجة لزيادة بعض أو كل الوظائف المبينة في الجدول (٦-١).

٦-٢٨ أي منظمة فعالة لتطوير قوات الأمن تكون مرنة ومتكيفة. إذ أن متطلبات تطوير صفات وتركيب وحجم قوات الأمن تتغير مع نمو قوات الأمن ونضوج عمليات مقاومة التمرد. ولابد أن تتوقع المنظمة مثل هذه التغييرات، إذ أن إجراءات وطلبات مستند الإمداد المشترك بالرجال للقوات لا تلقى إلا تجاوباً محدوداً. لذا فإن الأفراد المتعاقدين أو الذين يعملون بشكل مؤقت قد يوفرون الدعم المطلوب لسدَ النقص لحين وصول عدد أكبر من الأفراد أو الوحدات التي تعمل بشكلٍ دائم.

الحالة النهائية المرجوة

٦-٢٩ إن تدريب قوات الأمن للدولة المضيفة عملية بطيئة ومضنية ولا تنفع معها الحلول الجاهزة السريعة. ولا يبدو النجاح الحقيقي نصراً حاسماً واحداً. ولكي يضمن القادة نجاحاً على المدى الطويل، فعليهم أن يبينوا مبكراً الحالة النهائية التي يرجونها من برامج التدريب. وتتكون الحالة النهائية هذه من مجموعة من السمات العسكرية التي تشترك فيها جميع القوات العسكرية. (أنظر الجدول ٦-٢.) وتختلف هذه السمات اختلافاً طفيفاً من دولة لأخرى، لكن وبصفة عامة يجب على قوات الأمن للدولة المضيفة المدربة جيداً أن:

- تُوفر مستويات أمن معقولة من التهديدات الخارجية مع عدم تهديد الأمنَ الإقليمي.
- تُوفر مستويات معقولة من الأمن الداخلي مع عدم المساس بالحريات المدنية للمواطنين أو خلق تهديد بحدوث إنقلاب عسكري.
- أن تؤَسَّس على حكم القانون.
- أن تتمكن الدولة المضيفة من إدامتها بعد رحيل القوات الأمريكية والقوات متعددة الجنسية.

٦-٣٠ عند تعاملها مع المتمردين، قد تقوم القوات العسكرية أو قوات الشرطة التابعة للدولة المضيفة بوظائف لا تعتبر في المعتاد وظائف تقليدية. فقد تقوم القوات العسكرية مثلاً بدور أمني يكون عادة مقتصَراً على قوات الشرطة. وقد تضم قوات الشرطة قوات مسلحة تسليحاً ثقيلاً تكون في المعتاد جزءًا من القوات المسلحة. ويجب على قوات أمن الدولة المضيفة على المدى القريب أن :

- تركز على عمليات مقاومة التمرد، مع دمج قُدرات القوات المسلحة مع قدرات الشرطة المحلية أو الإقليمية أو الوطنية.
- تحتفظ بمرونة التحول إلى لعب أدوار أكثر تقليدية من الدفاع الخارجي أو الداخلي المبني على متطلبات المدى الطويل.

ولكي تحقق برامج التدريب أهدافها المرجوة - سواء على المدى القريب أو البعيد - يجب أن يدرك المدربون ما للتدريب من تأثيرات تراكمية. والبرامج التدريبية الفعالة لها تأثيرات على المدى القصير والمتوسط والطويل.

٦-٣١ لكي تحقق الدولة المضيفة هذه الحالة النهائية والأهداف الوسيطة، يجب عليها أن تطور خطة، مع تقديم العون لها من جانب القوات المتعددة الجنسية، إذا لزم الأمر. ويجب أن تتناول هذه الخطة جميع جوانب تطوير القوة. تقسِّم العقيدة الأمريكية تطوير القوات إلى مجالات هي : العقيدة والتنظيم والتدريب والأسلحة والقيادة والتعليم والأفراد والمرافق. قد ذكرت العقيدة أولاً، ومع ذلك فهذه العناصر ترتبط بعضها ببعض إرتباطاً وثيقاً، وتتم متابعتها جميعاً في نفس الوقت معاً، ويصعب تحديد أيها يجب القيام به أولاً. ويقوم القادة بمتابعة التقدم في جميع النطاقات. وهناك دائماً إغراء لجنود الجيش ومشاة البحرية المنخرطين في هذه البرامج لفرض عقيدتهم وأحكامهم الخاصة على الدولة المضيفة. وكان المستشارين العسكريون الأمريكيون الأوائل الذين أرسلوا للعمل مع جيش فيتنام الجنوبية يهدفون إلى إنشاء قوة تقليدية لتخوض حربا كورية أخرى. ولم يدركوا قدرات حلفائهم أو حقيقة التهديد الذي يواجهونه. ولهذا فلم يتناسب التنظيم والعقيدة اللذان تم تبنيُّهما مع الموقف في فيتنام الجنوبية، وثبت أنهما عرضة للهجوم من جانب تكتيكات رجال حرب العصابات في فيتنام الشمالية. ولابد أن تتناسب العقيدة العسكرية لقوات أمن الدولة المضيفة - كما هي الحال تماما مع المجالات الأخرى التي نتناولها في هذا الفصل- مع قدرات ومتطلبات الدولة المضيفة.

إطار للتطوير

٦-٣٢ يمكن تنظيم مهمة تطوير قوات أمن الدولة المضيفة حول المهام التالية:

- قيِّم
- نَظِّم
- إبنِ المرافق أو أعد بناءها

- Train.
- Equip.
- Advise.

These incorporate all DOTMLPF requirements. Although described sequentially, these tasks are normally performed concurrently. For example, training and equipping operations must be integrated and, as the operation progresses, assessments will lead to changes. If U.S. forces are directly involved in operations against insurgents, the development program requires a transition period during which major COIN operations are handed over to HN security forces.

Table 6-2. Characteristics of effective host-nation security forces

- **Flexible**. Forces capable of accomplishing the broad missions required by the host nation—not only to defeat insurgents or defend against outside aggression but also to increase security in all areas. This requires an effective command and organizational structure that makes sense for the host nation.
- **Proficient**.
  - Security forces capable of working effectively in close coordination with each other to suppress lawlessness and insurgency.
  - Military units tactically and technically proficient, capable of ensuring their aspect of national security and capable of integrating their operations with those of multinational partners.
  - Nonmilitary security forces competent in maintaining civil order, enforcing laws, controlling borders, securing key infrastructure (such as power plants), and detaining criminal suspects.
  - Nonmilitary security forces thoroughly trained in modern police ethos and procedures, and who understand the basics of investigation, evidence collection, and proper court and legal procedures.
- **Self-sustained**. Forces capable of managing their own equipment throughout its life cycle (procurement to disposal) and performing administrative support.
- **Well led**. Leaders at all levels who possess sound professional standards and appropriate military values, and are selected and promoted based on competence and merit.
- **Professional**.
  - Security forces that are honest, impartial, and committed to protecting and serving the entire population, operating under the rule of law, and respecting human rights.
  - Security forces that are loyal to the central government and serving national interests, recognizing their role as the people's servants and not their masters.
- **Integrated into society**. Forces that represent the host nation's major ethnic groups and are not seen as instruments of just one faction. Cultural sensitivities toward the incorporation of women must be observed, but efforts should also be made to include women in police and military organizations.

ASSESS

6-33. Commanders assess the situation at the start of every major military operation. The assessment is one part of the comprehensive program of analyzing the insurgency. It includes looking at the society and the economy. The analysis is performed in close collaboration with the U.S. country team, the host nation, and multinational partners. These partners continually assess the security situation and its influence on other logical lines of operations. From the assessment, planners develop short-, mid-, and long-range goals and programs. As circumstances change, so do the goals and programs. A raging insurgency might require the early employment of HN forces at various stages of development. Some existing security forces may be so dysfunctional or corrupt that the organizations must be disbanded rather than rehabilitated. In some cases, commanders will need to replace some HN leaders before their units will become functional.

6-34. While every situation is different, leaders of the development program should assess the following factors throughout planning, preparation, and execution of the operation:

- درِّب
- جَهِّز
- قدِّم المشورة

وتشتمل هذه المهام على جميع مجالات العقيدة والتنظيم والتدريب والأسلحة والقيادة والتعليم والأفراد والمرافق .ومع أننا سنصف هذه المهام على الترتيب، فمن الطبيعي أن تتم جميعها في نفس الوقت معاً. فعلى سبيل المثال لابد من دمج عمليات التدريب والتجهيز معاً، ومع تطور العمليات وتواصلها ستؤدي التقييمات إلى إجراء التعديلات اللازمة. وإذا كانت القوات الأمريكية منخرطة بشكل مباشر في عمليات ضد المتمردين، ففي هذه الحالة سيتطلب برنامج التطوير فترة انتقالية يتم خلالها تسليم المسؤولية عن عمليات مقاومة التمرد إلى قوات أمن الدولة المضيفة.

جدول (٦-٢) : السمات المميزة لقوات الأمن الفعالة التابعة للدولة المضيفة

- المرونة. قوات قادرة على إنجاز المهام الشاملة التي تحتاج إليها الدولة المضيفة، ليس فقط لهزيمة المتمردين أو الحماية من العدوان الخارجي، ولكن أيضاً لزيادة مستويات الأمن في جميع المناطق. ويتطلب ذلك قيادة فعالة وبنياناً منظماً معقولاً بالنسبة للدولة المضيفة.
- الكفاءة.
  - قوات أمن قادرة على العمل بكفاءة في تنسيق وثيق بعضها مع بعض لقمع الخروج على القانون والتمرد.
  - وحدات عسكرية تمتاز بالكفاءة تكتيكياً وتقنياً، قادرة على ضمان ما يخصها من الأمن الوطني وتوحيد عملياتها مع عمليات شركائها ألمتعددي الجنسية.
  - قوات أمن غير عسكرية تعمل بكفاءة في حفظ النظام المدني وفرض القانون وضبط الحدود وتأمين المرافق الحيوية (مثل محطات الكهرباء) واحتجاز المشتبه فيهم جنائياً.
  - قوات أمن غير عسكرية مدربة تدريباً شاملاً على الحفاظ على الأخلاقيات وإجراءات الشرطة ومدركة لأساسيات الإستجواب وجمع الأدلة والإجراءات القضائية والقانونية المناسبة.
- القدرة على إعاشة النفس بنفسها. قوات قادرة على إدارة وصيانة معداتها الخاصة بهاعلى مدار دورة حياتها (من وقت تجهيزها إلى وقت التخلص منها) وأداء الدعم الإداري.
- تحت قيادة فعالة. قادة على جميع المستويات يمتلكون المعايير المهنية السليمة والقيم العسكرية المناسبة والذين يتم اختيارهم وترقيتهم بناءً على الكفاءة والجدارة.
  - قيادة محترفة.
  - قوات أمن أمينة ومنصفة وملتزمة بحماية وخدمة الأمة كلها وتعمل تحت حكم القانون وتحترم حقوق الإنسان.
- مندمجة في المجتمع. قوات تمثل المجموعات العرقية الكبرى في الدولة المضيفة ولا ينظر إليها باعتبارها أدوات لفصيل واحد فقط. ولابد من مراعاة الحساسيات التقاليد تجاه إشراك النساء في قوات الأمن، ومع ذلك لابد من بذل الجهود اللازمة لإشراك النساء في منظمات الشرطة والقوات المسلحة.

التقيّم:

٦-٣٣ يقوم القادة بتقييم الموقف في بداية كل عملية عسكرية كبرى. والتقييم جزء من البرنامج الشامل لتحليل التمرد، ويشمل النظر إلى المجتمع والعدو. ويتم هذا التحليل في تعاون وثيق مع الفريق الأمريكي والدولة المضيفة والشركاء ألمتعددي الجنسية. ويقوم كل هؤلاء الشركاء بشكل مستمر بتقييم الموقف الأمني وتأثيره على الخطوط المنطقية الأخرى للعمليات. ومن التقييم يطور المخططون أهدافاً وبرامج على المدى القصير والمتوسط والطويل. ومع تغير الظروف تتغير كذلك الأهداف والبرامج. وفي حالة اشتداد أي تمرد عنيف، فقد يتطلب إشراكا مبكراً لقوات الدولة المضيفة في العمليات، في مراحل عديدة من تطورها. قد تكون بعض القوات الموجودة بالفعل في الدولة المضيفة في حالة من الإختلال الوظيفي أو الفساد قد يستلزم الأمر تسريح هذه القوات بدلاً من إعادة تأهيلها. وفي بعض الحالات سيحتاج القادة إلى إستبدال بعض قادة قوات الدولة المضيفة قبل أن تتمكن الوحدات التابعة لهم من العمل بشكل صحيح.

٦-٣٤ على الرغم من إختلاف كل موقف عن الآخر، فإن قادة برامج التطوير يجب عليهم تقييم العوامل التالية طوال مراحل التخطيط والإعداد والتنفيذ للعملية:

- Social structure, organization, demographics, interrelationships, and education level of security force elements.
- Methods, successes, and failures of HN COIN efforts.
- State of training at all levels, and the specialties and education of leaders.
- Equipment and priority placed on maintenance.
- Logistic and support structure, and its ability to meet the force's requirements.
- Level of sovereignty of the HN government.
- Extent of acceptance of ethnic and religious minorities.
- Laws and regulations governing the security forces and their relationship to national leaders.

6-35. A comprehensive mission analysis should provide a basis for establishing the scope of effort required. This analysis includes a troop-to-task analysis that determines the type and size of forces needed. The HN security forces may require complete reestablishment, or they may only require assistance to increase capacity. They may completely lack a capability (for example, internal affairs, federal investigative department, corrections, logistics for military forces, formal schools for leaders), or they may only require temporary reinforcement. As with other military operations, efforts to assist security forces should reinforce success. For example, instead of building new police stations in every town, improve the good stations and use them as models for weaker organizations.

6-36. Leaders need decisions on what shortfalls to address first. The extent of the insurgency combined with resource limitations inevitably forces commanders to set priorities. Follow-on assessments should start by reviewing areas with restricted resources, determining where resources should be committed or redirected, and deciding whether to request additional resources. If the U.S. or another multinational partner or international entity exercises sovereignty, such as during an occupation or regime change, decisions about security force actions can be imposed on a host nation; however, it is always better to take efforts to legitimize the HN leaders by including them in decisions.

6-37. Developing a strategic analysis and outlining a strategic plan for training the forces of a country facing an insurgency is not necessarily a long process. In fact, situations that include a security vacuum or very active insurgency often require starting programs as soon as possible. Assessment is continuous; initial assessments and the programs they inspire must be adjusted as more experience and information are gained. In 1981, when El Salvador faced a major insurgency, a team of ten U.S. officers visited there. The team consulted with the HN command and the U.S. military assistance advisory group (referred to as the MILGRP) for ten days. In that time, the team outlined a five-year comprehensive plan to rebuild, reorganize, train, and reequip the Salvadoran armed forces to counter the insurgency. The U.S. plan became part of the foundation of a successful national COIN strategy. A team with a similar mission today should include specialists from the Departments of State, Justice, and Homeland Security (in particular, border security and customs experts) to assess the security force requirements.

ORGANIZE

6-38. Organizing HN forces depends on the host nation's social and economic conditions, cultural and historical factors, and security threat. The development program's aim is to create an efficient organization with a command, intelligence, logistic, and operations structure that makes sense for the host nation. Conventional forces with limited special purpose teams (such as explosive ordnance disposal and special weapons and tactics [SWAT]) are preferred. Elite units tend to divert a large share of the best leadership and remove critical talent from the regular forces. Doctrine should be standard across the force, as should unit structures. The organization must facilitate the collection, processing, and dissemination of intelligence across and throughout all security forces.

6-39. Another organizational approach is establishing home guard units. In many COIN operations, these units have effectively provided increased security to the populace. Home guards are part-time, lightly armed, local security forces under HN government control. Often, career military and police officers supervise home guards at the provincial and national levels. Home guards provide point security. They guard vital installations that insurgents will likely target, such as government buildings and businesses. Home guards can also provide security for small villages and man gates and checkpoints. While home guards are

- البنيان الإجتماعي والتنظيمي والخصائص السكانية والعلاقات الداخلية والمستوى التعليمي لعناصر قوات الأمن.
- طرق ونجاحات وإخفاقات جهود الدولة المضيفة في مقاومة التمرد.
- الحالة التدريبية على جميع المستويات ونوعية التخصصات والمستوى التعليمي لجميع القادة.
- المعدات وأولوية الصيانة.
- بنيان الدعم والتموين وقدرته على الوفاء بمتطلبات القوات.
- مستوى سيادة حكومة الدولة المضيفة.
- مدى قبول الأقليات العرقية والدينية في الدولة.
- القوانين والتنظيمات الحاكمة لقوات الأمن وعلاقتها بقادتها الوطنيين.

٦-٣٥ إن أي تحليل شاملَ للمهمّة يَجَبُ أَنْ يُوفَّر أساساً لتأسيس نطاق الجهد المطلوب. ويشمل تحليلاً لدرجة ملائمة القوات للمهمة المكلفة بها يحدد نوعية وحجم القوات المطلوبة. وقد تحتاج قوات أمن الدولة المضيفة إلى إعادة شاملة للتأسيس، أو قد لا تحتاج إلا إلى المساعدة لزيادة قدراتها. وقد تفتقر هذه القوات تماماً لإحدى القدرات المطلوبة (مثل الشؤون الداخلية و قسم التحقيقات الفيدرالية والإصلاح الجنائي وإمداد وتموين القوات المسلحة والمدارس الرسمية للقادة)، أو قد لا تحتاج إلاّ إلى تعزيز مؤقت. وكما هي الحال مع العمليات العسكرية الأخرى، يجب على جهود مساعدة قوات الأمن أن تعزز النجاح. فعلى سبيل المثال، بدلاً من أن تقوم ببناء أقسام جديدة للشرطة في كل مدينة وبلدة، قم بتحسين الأقسام الموجودة واستخدمها كنماذج تحتذي بها المنظمات الأضعف.

٦-٣٦ يحتاج القادة إلى إتخاذ القرارات فيما يتعلق بأي من أوجه القصور التي يجب معالجتها أولاً. إذ أن حجم التمرد مع محدودية الموارد يجبران القادة حتمياً على تحديد الأولويات. لذا يجب أن تبدأ تقييمات المتابعة بدراسة المناطق محدودة الموارد وتحديد المكان الذي يجب تركيز أو إعادة توجيه الموارد إليه وتحديد ما إذا كانوا سيطلبون موارد إضافية. وإذا كانت القوات الأمريكية أو قوات أحد الشركاء ألمتعددي الجنسية أو إحدى الكيانات الدولية هي التي تمارس السيادة في الدولة المضيفة - كما في حالة الإحتلال أو حالة تغيير النظام - فيمكن فرض القرارات المتعلقة بقوات الأمن على الدولة المضيفة، ومع ذلك فمن الأفضل دائماً بذل الجهود لإضفاء الشرعية على قادة الدولة المضيفة من خلال إشراكهم في القرارات.

٦-٣٧ إن تطوير تحليل إستراتيجي ووضع خطة إستراتيجية لتدريب قوات إحدى الدول التي تواجه تمرداً ليس بالضرورة عملية تستغرق وقتاً طويلاً. بل إن المواقف التي تشتمل على فراغ أمني أو تمرد نشيط غالباً ما تتطلب البدء في البرامج في أسرع وقت ممكن. والتقييم مستمر، ولابد من تعديل التقييمات المبدئية وما يتمخض عنها من برامج مع اكتساب المزيد من الخبرة والمعلومات. ففي عام ١٩٨١، عندما شهدت السلفادور حالة تمرد كبرى، توجه فريق من عشرة من المستشارين الأمريكيين إليها حيث قاموا بالتشاور مع قيادة الدولة المضيفة ومع المجموعة الإستشارية للمساعدة العسكرية الأمريكية لمدة عشرة أيام، وفي تلك المدة قام الفريق بوضع خطة خمسيه شاملة لإعادة بناء وإعادة تنظيم وتدريب وإعادة تجهيز القوات المسلحة السلفادورية لمكافحة التمرد. وأصبحت الخطة الأمريكية جزءًا من أساس إستراتيجية وطنية ناجحة لمكافحة التمرد. وأي فريق مكلف بمهمة مماثلة اليوم يجب أن يتضمن متخصصين من وزارات الخارجية والعدل والأمن الوطني (ولاسيما قوات حرس الحدود وخبراء الجمارك) لتقدير متطلبات قوات الأمن.

التنظيم

٦-٣٨ يعتمد تنظيم قوات أمن الدولة المضيفة على الظروف الإجتماعية والإقتصادية في الدولة المضيفة، وعلى عوامل ثقافية وتاريخية، وعلى التهديد الأمني. ويهدف برنامج التطوير إلى إنشاء منظمة لها الكفاءة وبنيان قيادي واستخباراتي وتمويني وتعبوي معقول بالنسبة للدولة المضيفة. ويُفضَل إنشاء قوات تقليدية بها فرق محدودة ذات غرض خاص (مثل فرق التخلص من المتفجرات وفرق الأسلحة والتكتيكات الخاصة). وتميل فرق النخبة إلى التسبب في إنحراف قسم كبير من أفضل القيادات وإفقاد القوات النظامية للمواهب المهمة. ويجب أن تكون العقيدة قياسية على مستوى القوة كلها، كما يجب أن تكون هياكل الوحدات كذلك. كما يتحتم أن يسهِّل التنظيم جمع ومعالجة ونشر الإستخبارات بين جميع قوات الأمن.

٦-٣٩ من المداخل التنظيمية تأسيس وحدات للحرس الوطني. وفي العديد من عمليات مقاومة التمرد قامت هذه الوحدات بفعالية بتوفير مستويات متزايدة من الأمن للأهالي. وقوات الحرس الوطني هي قوات أمن محلية غير متفرغة ومسلحة تسليحاً خفيفاً وتخضع لسيطرة حكومة الدولة المضيفة. وفي الغالب يتولى ضباط القوات المسلحة العاملون وضباط الشرطة مسؤولية الإشراف على الحرس الوطني على المستوين الإقليمي والوطني. ويوفر الحرس الوطني الأمن في نقاط معينة حيث يقوم بحماية المرافق الحيوية التي يحتمل أن يستهدفها المتمردون، مثل المباني الحكومية والمنشآت التجارية، كما تستطيع قوات الحرس الوطني توفير الأمن للقرى الصغيرة وبوابات الأفراد ونقاط التفتيش. ومع أن أفراد الحرس الوطني غير مدربين على إدارة عمليات هجومية، فإن تواجدهم الدائم يذكر الأهالي بأن حكومة الدولة المضيفة قادرة على توفير الأمن. وبإمكان قوات الحرس الوطني المتميزة أن تحرر قوات الشرطة والقوات العسكرية من واجبات الحراسات الثابتة.

not trained to conduct offensive operations, their constant presence reminds the populace that the HN government can provide security. Effective home guards can free police and military forces from stationary guard duties.

General Considerations

6-40. As much as possible, the host nation should determine the security force organization's structure. The host nation may be open to proposals from U.S. and multinational forces but should at least approve all organizational designs. As the HN government strengthens, U.S. leaders and trainers should expect increasingly independent organizational decisions. These may include changing the numbers of forces, types of units, and internal organizational designs. Culture and conditions might result in security forces given what U.S. experience considers nontraditional roles and missions. HN police may be more paramilitary than their U.S. counterparts, and the military may have a role in internal security. Eventually, police and military roles should clearly differ. Police should counter crime while the military should address external threats. However, the exact nature of these missions depends on the HN situation. In any event, police and military roles should be clearly delineated.

6-41. Organized units should include all appropriate warfighting functions (formerly, battlefield operating systems) or some adaptation for police forces. Some systems may be initially deployed in limited numbers or excluded for various reasons, for example, cost, relevance, or training requirements. However, organizational plans should include eventually establishing all appropriate capabilities.

6-42. Organization should address all security force elements, from the ministerial level to the patrolling police officer and soldier. Figure 6-1 (page 6-10) illustrates the complex matrix of simultaneous development programs. Building a competent HN civilian infrastructure—including civilian command and control systems—is critical for success in COIN. The COIN force commander works with HN ministries responsible for national and internal security, including the ministry of national defense, the interior ministry, and the justice ministry. The commander assesses strengths and weaknesses of the ministerial organization as well as training requirements of civilian defense officials and employees. The U.S. and multinational advisory team at the ministry level help the host nation develop a procurement and management system that effectively meets its requirements.

6-43. A thorough review of HN military and police doctrine is a necessary first step in setting up a training program. Advisors review security force regulations to ensure they provide clear, complete instructions for discipline, acquisitions, and support activities. Advisors review and refine doctrine (including tactics, techniques, and procedures) to address COIN operations. Regulations should fit security force personnel's level of education and sophistication. Treatment of prisoners, detainees, and suspected persons should be clear and consistent with the norms of international and military law.

Personnel Considerations

6-44. Organizing a security force requires resolving issues related to the following areas:

- Recruiting.
- Promotion screening and selection.
- Pay and benefits.
- Leader recruiting and selection.
- Personnel accountability.
- Demobilization of security force personnel.

Recruiting

6-45. Recruiting is critical when establishing security forces. The host nation designs the recruiting program, considering local culture and themes that resonate with the populace. The program should ensure that security forces include members from all major demographic groups. U.S. and multinational partners should encourage and support HN efforts to recruit from minority populations. A mobile recruiting capability should be established to target specific areas, ethnic groups, or tribes to ensure demographic representation within the security forces. Moderate groups and factions within hostile or potentially hostile eth-

إعتبارات عامة

٦-٤٠ يجب على الدولة المضيفة أن تحدد البنيان التنظيمي لقوات الأمن كلما سنحت الفرصة. ومن الممكن أن تنفتح الدولة المضيفة على الإقتراحات المقدمة من القوات الأمريكية أو القوات المتعددة الجنسية، لكن يجب عليها على الأقل أن توافق على جميع التصميمات التنظيمية. ومع زيادة قوة حكومة الدولة المضيفة، يجب أن يتوقع المدربون والقادة الأمريكيون إتخاذ هذه الحكومة لقرارات تنظيمية أكثر إستقلالاً. وقد تشمل هذه القرارات التنظيمية تغيير عدد القوات أو نوعية الوحدات أو التصميمات التنظيمية الداخلية. وقد تؤدي التقاليد والأوضاع إلى إسناد ما تعتبره الخبرة الأمريكية أدوار ومهام غير تقليدية إلى قوات الأمن. وقد تكون قوات شرطة الدولة المضيفة شبه عسكرية بدرجة أكبر من نظيرتها الأمريكية، كما قد يكون للقوات المسلحة دور في الأمن الداخلي. وأخيرا فلابد أن تختلف في وضوح أدوار قوات الشرطة وأدوار القوات المسلحة، إذ يجب أن تكافح الشرطة الجريمة بينما تتعامل القوات المسلحة مع التهديدات الخارجية. ومع ذلك تعتمد الطبيعة الدقيقة لهذه المهام على الموقف في الدولة المضيفة. وفي جميع الأحوال يجب أن تكون الأدوار التي تقوم بها كل من القوات العسكرية وقوات الشرطة محددة بوضوح.

٦-٤١ يجب أن تَتضمَّن الوحدات المُنظـَّمة جميع الوظائف القتالية (والتي كان يطلق عليها في السابق نظم التشغيل الميدانية) أو بَعْض التكيِّف لقوَّات الشرطة. بَعْض الأنظمة قَدْ تُنْشَرُ مبدئياً بأعداد محدودة، أو تستثنىَ لأسباب عديدة مثل الكلفة أو الملائمة أو متطلبات التدريب.ومع ذلك يجب أن تتضمن الخطط التنظيمية تأسيس جميع القابليات الملائمة في النهاية.

٦-٤٢ يجب أن يتناول التنظيم جميع عناصر قوات الأمن، بدءًا من المستوى الوزاري إلى ضابط دورية الشرطة والجندي. ويصور الشكل ٦-١ (في صفحة ٦-١٠) المصفوفة المعقدة لبرامج التطوير المتزامنة. وبناء بنية مدنية تحتية تمتاز بالكفاءة في الدولة المضيفة ـ بما في ذلك نظم القيادة والسيطرة المدنية ـ أمرٌ بالغ الأهمية للنجاح في مقاومة التمرد. ويعمل قائد قوة مقاومة التمرد مع وزراء الدولة المضيفة المسؤولين عن الأمن الوطني والداخلي، بما في ذلك وزارة الدفاع الوطني ووزارة الداخلية ووزارة العدل. ويقوم القائد بتقييم نقاط القوة والضعف في التنظيم الوزاري، كما يقوم كذلك بتحديد المتطلبات التدريبية لمسؤولي الدفاع المدني والعاملين فيه. ويساعد الفريق الاستشاري الأمريكي والمتعدد الجنسية الدولة المضيفة بفعالية ـ على المستوى الوزاري - في تطوير نظام للتدبير والإدارة يفي بجميع متطلباتها.

٦-٤٣ إن المراجعة الشاملة لعقيدة القوات العسكرية وقوات الشرطة للدولة المضيفة خطوة أولى ضرورية في سبيل إعداد برنامج التدريب. ويقوم المستشارون بمراجعة التنظيمات الخاصة بقوات الأمن لضمان توفيرها لتعليمات وأوامر واضحة وكاملة فيما يتعلق بالانضباط والمكتسبات ونشاطات الدعم. ويقوم القادة بمراجعة وتنقيح العقيدة العسكرية (بما فيها الوسائل والتقنيات والإجراءات) بما يتناسب مع عمليات مقاومة التمرد. يَجَبُ أَنْ تتلائم هذه التنظيمات المستوى التعليمي والفكري لأفراد قوات الأمن. ويجب أن يكون التعامل مع السجناء والموقوفين والأشخاص المشتبه فيهم واضحاً ومتسقاً مع معاييرَ القانونين الدولي والعسكري.

إعتبارات خاصة بالأفراد

٦-٤٤ يتطلب تنظيم أي قوة أمنية حل قضايا تتعلق بالمجالات التالية:

- التجنيد
- فحص وإختيار المرشحين للترقية
- الرواتب والمزايا
- تجنيد القادة وإختيارهم
- تنمية حس المسؤولية الشخصية لدى الأفراد
- تسريح أفراد قوات الأمن

التجنيد

٦-٤٥ التجنيد أمر هام للغاية عند تأسيس قوات الأمن. وتقوم الدولة المضيفة بتصميم برنامج التجنيد مراعية للتقاليد والأوضاع المحلية التي تناسب عامة الناس. ويجب أن يضمن البرنامج أن قوات الأمن يجب أن تتضمن عناصر من كل المجموعات السكانية الرئيسية. كما يجب أن تقوم القوات الأمريكية والشركاء متعددو الجنسية بتشجيع ودعم الجهود التي تبذلها الدولة المضيفة لتجنيد الأفراد من بين تجمعات الأقليات. ويجب تأسيس قدرة متحركة على التجنيد لإستهداف مناطق أو مجموعات عرقية أو عشائر معينة لضمان تمثيل التنوع السكاني داخل قوات الأمن. كما يجب تشجيع المجموعات والفصائل المعتدلة داخل المجموعات العرقية العدائية أو المحتمل أن تكون عدائية على الإنضمام إلى قوات أمن الدولة المضيفة. ومن المحتمل أن تعارض معظم حكومات الدول المضيفة تجنيد المجموعات العرقية غير المتأثرة بالتمرد ضمن قواتها الأمنية. ومع ذلك فحتى النجاح البسيط في التجنيد من بين هذه المجموعات يحقق مزايا هائلة، إذ يؤسس لشرعية قوات الأمن وغالباً ما يُطـَمئن المخاوف المشروعة لهذه المجموعات، فيما يتعلق بعلاقتها بحكومة الدولة المضيفة. والنزع الفعال لأسلحة المتمردين السابقين

nic groups should be encouraged to join the HN security forces. Most HN governments will likely resist recruiting disaffected ethnic groups into their security forces. However, even moderate success in recruiting from these groups provides enormous payoffs. It builds the security forces' legitimacy and often quiets legitimate fears of such groups regarding their relationship to the HN government. Effectively disarming, demobilizing, and reintegrating former insurgents and their groups must be part of the overall COIN plan. It must be included in the recruiting effort.

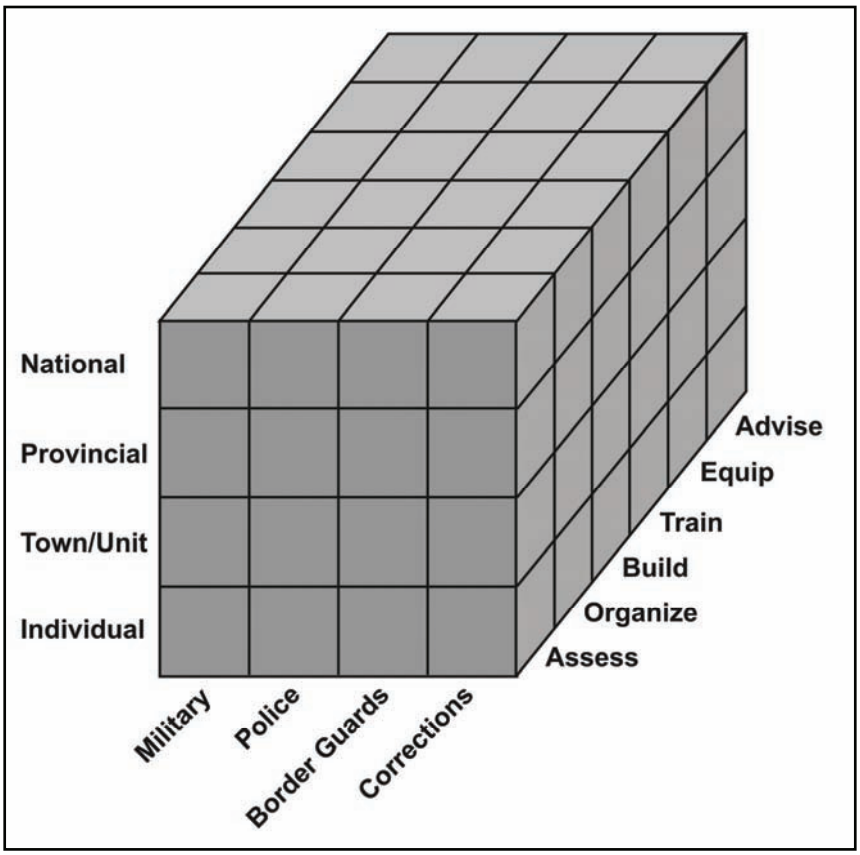


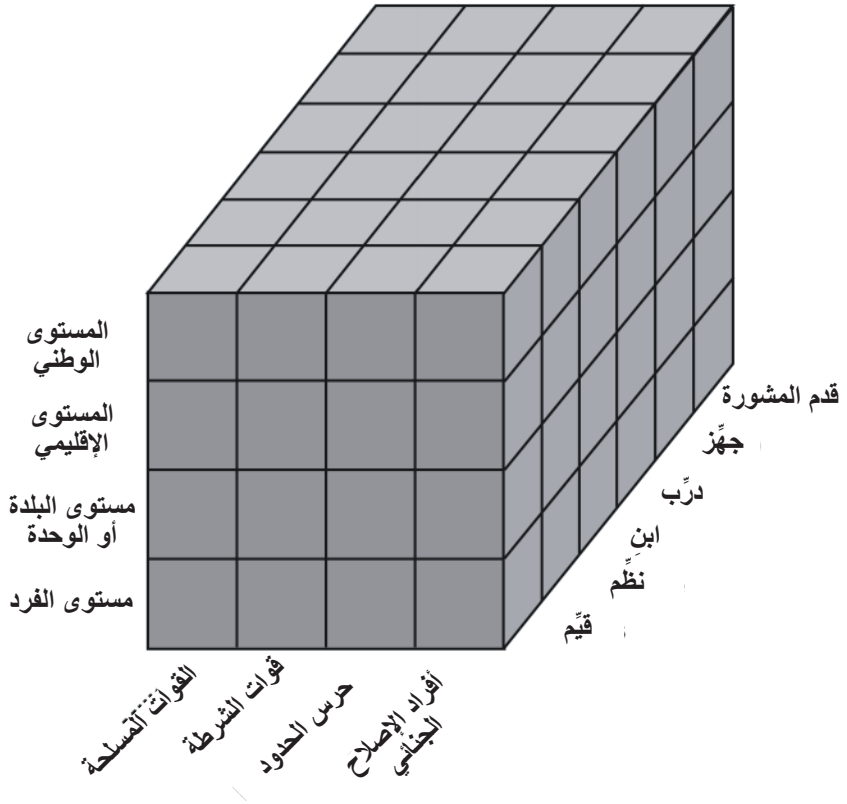
Figure 6-1. Factors affecting security force development

6-46. A proper recruiting program requires a clear set of appropriate mental, physical, and moral standards. Ideally, recruits are centrally screened and inducted. Recruiting centers need to be located in areas safe from insurgent attacks; these centers are attractive targets. All recruits should undergo a basic security check and be vetted against lists of suspected insurgents. As much as possible, HN agencies and personnel should perform this screening. Membership in illegal organizations needs to be carefully monitored. Past membership need not preclude a person from joining the security forces; however, any ongoing relationship with an illegal organization requires constant monitoring. HN personnel need to ensure that no single military or police unit contains too many prior members of an illegal unit, tribal militia, or other militant faction.

Promotion Screening and Selection

6-47. Selection for promotion must stem from proven performance and aptitude for increased responsibility. Objective evaluations ensure promotion is by merit and not through influence or family ties. Two methods for selecting leaders may be worth considering. One method identifies the most competent performers, trains them, and recommends them for promotion. The second method identifies those with social or professional status within the training group, then trains and recommends them for promotion. The first method may lead to more competent leaders but could be resisted for cultural reasons. The second method

ومجموعاتهم العرقية وتسريحهم وإعادة دمجهم يجب أن تكون جزءًا من الخطة العامة لمكافحة التمرد، كما يجب أن يُدرج ضمن جهد التجنيد.



شكل ٦-١ : العوامل التي تؤثر على تطوير قوات الأمن

٦-٤٦ يتطلب أي برنامج تجنيد مناسب مجموعة واضحة من المعايير الذهنية والبدنية والأخلاقية المناسبة. وفي الحالة المثالية يتم فحص المجندين وتصفيتهم بصفة مركزية. كما يجب أن تتواجد مراكز التجنيد في المناطق الآمنة من هجمات المتمردين، إذ أن هذه المراكز أهداف جذابة لهم. ويجب أن يمر جميع المجندين بفحص أمني أساسي وأن يتم التدقيق في هوياتهم لمقارنتها مع قائمة من يشتبه في إنتمائهم للمتمردين، ويجب أن تقوم الجهات والأفراد التابعين للدولة المضيفة بهذا الفحص كلما كان ذلك ممكناً. كما يجب الإنتباه جيداً لأية حالات عضوية في المنظمات غير القانونية. وينبغي ألا يحرم أي شخص من الإنضمام إلى قوات الأمن بسبب سابق عضويته في هذه المنظمات غير القانونية، ومع ذلك فلابد من المتابعة المستمرة لحالات الإنضمام إلى هذه المنظمات. وأفراد الدولة المضيفة في حاجة لضمان عدم إحتواء أي وحدة شرطة أو وحدة عسكرية على عدد كبير جداً من الأعضاء السابقين في الوحدات غير القانونية أو الميليشيات العشائرية أو غير ذلك من الفصائل المسلحة.

فحص وإختيار المرشحين للترقية

٦-٤٧ يجب أن يتم إختيار المرشحين للترقية وفقا للأداء المثبت والإستعداد الكبير لتحمل المسؤولية الزائدة. وتضمن التقييمات الموضوعية أن تتم عمليات الترقية بناءً على الكفاءة، وليس اعتماداً على الوساطة أو الروابط الأسرية. وهناك طريقتان لإختيار القادة من المفيد أن نتوقف عندهما قليلاً. في الطريقة الأولى يتم تحديد أكفأ الأفراد وتدريبهم والتوصية بترقيتهم. أما في الطريقة الثانية فيتم تحديد الأفراد الذين يتمتعون بمكانة اجتماعية أو مهنية متميزة من بين المجموعة التي يجري تدريبها، ثم يتم تدريبهم والتوصية بترقيتهم. وبالرغم من أن الطريقة الأولى قد تؤدي إلى إختيار أكفأ القادة، فقد يتم معارضتها بسبب الأعراف والتقاليد السائدة. أما الطريقة الثانية فتضمن أن يلقى القائد الجديد قبولاً على المستوى العرفي السائد، وإن كان سيتم التضحية بالكفاءة في ظلها. وأفضلُ حلٍ هو التوفيق بين الطريقتين.

ensures the new leader will be accepted culturally but may sacrifice competence. The most effective solution comes from combining the two methods.

Pay and Benefits

6-48. Appropriate compensation levels help prevent a culture of corruption in the security forces. It is cheaper to spend the money needed for adequate wages and produce effective security forces than to pay less and end up with corrupt and abusive forces that alienate the populace. Paying the police adequately is especially important; the nature of their duties and contact with the civilian community often expose them to opportunities for corruption. (Table 6-3 lists some important considerations concerning security force pay.)

Table 6-3. Security force pay considerations

- Pay for commissioned officers, noncommissioned officers, and technical specialists should be competitive with that of other host-nation professionals. Police officers need to be paid enough that they do not have to supplement their income with part-time jobs or resort to illegal behavior.
- Pay should be disbursed through host-nation government channels, not U.S. channels.
- Cultural norms should be addressed to ensure that any questionable practices, such as "taxing" subordinates, are minimized.
- Good pay and attractive benefits must be combined with a strict code of conduct that allows for the immediate dismissal of corrupt security personnel.
- Pensions should be available to compensate families of security force members in the event of a service-related death.
- Pay for military forces should come from central government budgets. Military forces must not be paid from kickbacks or locally procured revenue. This practice results in the populace questioning the military's loyalty, and corruption will be likely.
- Pay for military and police personnel should be roughly equivalent. General pay parity helps ensure that no single force attracts all the best qualified personnel.

6-49. Effective security forces can help improve HN social and economic development through the benefits each member receives. Every recruit should receive a basic education, job training, and morals and values inculcation.

Leader Recruiting and Selection

6-50. Officer candidate standards should be high. Candidates should be in good health and pass an academic test with a higher standard than the test for enlisted recruits. Officer candidates should be carefully vetted to ensure that they do not have close ties to any radical or insurgent organization.

6-51. NCOs should be selected from the best enlisted security force members. Objective standards, including proficiency tests, should be established and enforced to ensure that promotion to the NCO ranks comes from merit, not through influence or family ties. Many armies lack a professional NCO corps; establishing one for a host nation may be difficult. In the meantime, adjustments will have to be made, placing more responsibility on commissioned officers.

Personnel Accountability

6-52. HN leaders must carefully track and account for security force personnel. Proper personnel accountability reduces corruption, particularly in countries with manual banking systems where security force personnel are paid in cash. In addition, large numbers of personnel failing to report for duty can indicate possible attacks, low unit morale, or insurgent and militia influences on the security forces.

الرواتب والمزايا

٦-٤٨ تساعد مستويات التعويض المناسبة على منع ثقافة الفساد داخل قوات الأمن. ومن الأجدى إقتصادياً أن يتم إنفاق الأموال اللازمة لدفع أجور كافية وإنشاء قوة أمنية فعالة، من أن يتم دفع أجور أقل لينتهي الأمر بوجود قوات فاسدة ومؤذية ينفر منها الأهالي. إن دفع رواتب وأجور كافية لأفراد الشرطة أمر له أهمية خاصة، إذ أن طبيعة الواجبات التي تقوم بها هذه القوات وإتصالها الوثيق بالمجتمع المدني غالباً ما يُعرِّضانها لفرص الفساد. (يسرد جدول ٦-٣ بعض الإعتبارات الهامة المتعلقة برواتب قوات الأمن).

جدول ٦-٣ : إعتبارات خاصة برواتب قوات الأمن

- يجب أن تكون رواتب الضباط العاملين وضباط الصف والإخصائيين التقنيين قادرة على منافسة رواتب ومزايا غيرهم من المهنيين في الدولة المضيفة. ولابد من منح رواتب كافية لضباط الشرطة تمنعهم من الإضطرار إلى إشتغالهم بوظائف إضافية أو اللجوء إلى تصرفات غير قانونية.
- يجب توزيع الرواتب من خلال القنوات الحكومية التابعة للدولة المضيفة، وليس من خلال القنوات الأمريكية.
- يجب مراعاة الأعراف والتقاليد السائدة لضمان تقليل الممارسات المريبة أيا كانت ـ مثل فرض رسوم غير قانونية على المرؤوسين ـ إلى أدنى حد ممكن.
- لابد من أن تصاحب المرتبات المجزية والمزايا المجزية نظام سلوكي صارم يتيح الفصل الفوري للمنحرفين من أفراد الأمن.
- يجب توفير معاشات لتعويض أسر أفراد قوات الأمن في حالة وفاة أي من الأفراد لأسباب تتعلق بالخدمة.
- يجب أن يتم تدبير رواتب القوات العسكرية من ميزانيات الحكومة المركزية. ويتحتم ألا يتم دفع رواتب القوات العسكرية من الإستقطاعات أو من الإيرادات التي يتم تدبيرها محليا، إذ أن ذلك يؤدي إلى تشكك الأهالي في ولاء القوات العسكرية ويضاعف من إحتمال انتشار الفساد.
- يجب أن تتساوى تماما رواتب أفراد الشرطة والقوات العسكرية. فالمساواة العامة في الرواتب تساعد على ضمان عدم إستئثار إحدى القوتين بجذب أفضل الأفراد المؤهلين جميعاً.

٦-٤٩ إن قوات الأمن الفعالة بإمكانها المساعدة في التطور الإجتماعي والاقتصادي في الدولة المضيفة من خلال المزايا التي يحصل عليها كل فرد. ويجب أن يتلقى كل مجند تعليماً أساسياً وتدريباً على الوظيفة وغرساً للروح المعنوية والقيم الخلقية.

تجنيد القادة وإختيارهم

٦-٥٠ يجب أن تكون معايير المرشح لرتبة الضابط مرتفعة. كما يجب أن يتمتع المرشحون بصحة جيدة وأن يتمكنوا من اجتياز إختبار أكاديمي أعلى في المستوى من الإختبار المعد للمجندين الأقل رتبة. ويجب فحص الضباط المرشحين بعناية لضمان عدم إحتفاظهم بروابط وصلات وثيقة مع أي منظمات متطرفة أو متمردة.

٦-٥١ يجب إختيار ضباط الصف من بين أفضل المجندين في قوات الأمن. ويجب تأسيس وفرض معايير موضوعية لهذا الإختيار - مثل إختبارات الكفاءة - لضمان أن تتم الترقية إلى درجة ضباط الصف بناءً على الكفاءة وليس بسبب الوساطة أو الروابط الأسرية. وتفتقر الكثير من الجيوش إلى قوة محترفة من ضباط الصف، لذا فإن تأسيس قوة كهذه في الدولة المضيفة قد يكون أمراً صعباً. وفي تلك الأثناء يجب إجراء التعديلات اللازمة لتحميل الضباط العاملين قدراً أكبر من المسؤولية.

الحس بالمسؤولية لدى الأفراد

٦-٥٢ يتحتم على قادة الدولة المضيفة أن يراقبوا ويقيِّموا وبعناية مسؤولية أفراد قوات الأمن. فالتقييم المناسب للمسؤولية عن الأفراد يقلل الفساد، لاسيما في الدول التي يوجد بها نظام مصرفي يدوي حيث يتم دفع رواتب قوات الأمن نقداً. وبالإضافة إلى ذلك، فإن غياب أعداد كبيرة من أفراد قوات الأمن عن الخدمة من الممكن أن يكون مؤشراً على هجمات محتملة، أو انخفاض الروح المعنوية لدى أفراد الوحدة أو وجود تأثير للمتمردين أو الميليشيات على قوات الأمن.

Demobilization of Security Force Personnel

6-53. Host nations should develop programs to keep a class of impoverished and disgruntled former officers and soldiers from forming. As the security forces mature, commissioned officers and NCOs who perform poorly or fail to meet the new, higher standards of the force will need to be removed. Providing some form of government-provided education grants or low-interest business loans enables discharged personnel to earn a living outside the military. Commissioned officers and NCOs who serve for several years and are then removed should receive a lump-sum payment or small pension to ease their transition to civilian life. These programs should not apply to those guilty of major human rights abuses or corruption. Demobilization planning should start as soon as commanders anticipate the need. (It may not be required in all cases.) Any plan should evolve with HN security force development to ensure its feasibility. Similar programs may be required when demobilizing nongovernment militias.

6-54. As a conflict ends, some security forces may need to be disarmed, demobilized, and reintegrated into civil society. To avoid producing a pool of recruits for the insurgency, the host nation should establish programs to keep large numbers of demobilized security force members from becoming immediately unemployed. Civil service departments should provide a hiring preference to people completing an honorable term of service. Government-financed education programs for demobilized members are another possibility.

BUILD OR REBUILD FACILITIES

6-55. HN security forces need infrastructure support. People need buildings for storage, training, and shelter. Often requirements include barracks, ranges, motor pools, and other military facilities. Construction takes time; the host nation needs to invest early in such facilities if they are to be available when needed. Protection must be considered in any infrastructure design, including headquarters facilities, as infrastructure provides attractive targets for insurgents. (See FM 5-104 for information on hardening measures to increase infrastructure survivability and improve protection.)

6-56. During an insurgency, HN military and police forces often operate from local bases. Building training centers and unit garrisons requires a long-term force-basing plan. If possible, garrisons should include housing for the commissioned officers, NCOs, and families; government-provided medical care for the families; and other benefits that make national service attractive.

6-57. The host nation may need to make large investments in time and resources to restore or create the nationwide infrastructure necessary to effectively command and control HN security forces. Communications facilities are especially important. Besides building local bases and police stations, the host nation will need functional regional and national headquarters and ministries.

TRAIN

6-58. U.S. and multinational training assistance should address shortfalls at every level with the purpose of establishing self-sustaining training systems.

Training the U.S. Trainers

6-59. Soldiers and Marines assigned training missions should receive training on the specific requirements of developing HN forces. The course should emphasize the host nation's cultural background, introduce its language, and provide cultural tips for developing a good rapport with HN personnel. The course should also include protection training for troops working with HN forces. U.S. trainees must become familiar with the HN organization and equipment, especially weapons not in the U.S. inventory. This training must emphasize the following:

- Sustaining training and reinforcing individual and team skills.
- Using the smallest possible student-to-instructor ratio.
- Developing HN trainers.
- Training to standards—not to time.
- Providing immediate feedback; using after-action reviews.

تسريح أفراد قوات الأمن

٦-٥٣ الدولة المضيّفة يَجَبُ أَنْ تُطوَّر البرامجَ التي تحول دون تكوُّن فئة من الضبّاط السابقينَ والجنود المعوزين والساخطينَ. ومع نضج قوات الأمن سيكون من الضروري إستبعاد الضباط العاملين وضباط الصف الذين يكون أداؤهم ضعيفا أو الذين يخفقون في تحقيق المعايير المرتفعة للقوة. وتوفير شكل من أشكال المنح التعليمية الحكومية أو القروض المنخفضة الفائدة سيمكّن الأفراد المسرحين من كسب عيشهم خارج القوات المسلحة. أما الضبّاط المُكلّفون وضباط الصف الذين يتم استبعادهم من الخدمة بعد قضائهم فترة طويلة فيها، فيجب منحهم مكافآت نهاية خدمة أو راتب تقاعدي صغير لتسهيل انتقالهم إلى الحياة المدنية. ويجب عدم تطبيق هذه البرامج على الأفراد المدانين بإرتكاب إنتهاكات كبرى لحقوق الإنسان أو في وقائع فساد خطيرة. كما يجب أن يبدأ التخطيط لتسريح قوات الأمن حالما يَتوقّع القادة ضرورة القيام بذلك،(فقد لا تكون هناك حاجة له في كلّ الحالاتَ). أيّ خطة يَجَبُ أنْ تَتطوَّر ويتم وضعها بالتوازي مع تطور قوات الأمن، لضمان إمكانية تحققها على أرض الواقع.وقد تكون هناك حاجة لإعداد برامج مشابهة عند تسريح أفراد الميليشيات غير الحكومية.

٦-٥٤ عند انتهاء أي صراع قد يكون من الضروري نزع سلاح بعض قوّات الأمن وتسريحها وإعادة دمجها في المجتمع المدني. ولتفادي تكوُّن مجموعـة من المجندين المحتملين للتمرد، يجب أن تقوم الدولة المضيفة بتأسيس برامج تحول دون البطالـة المفاجئة لأعداد كبيرة من القوات الأمنية المسرحة. وينبغي أن تقوم أقسام الخدمة المدنية بإعطاء الأولوية في الإستئجار لمن أمضوا فترة خدمة شريفة. كما إن وضع برامج التعليمَ المُمَوَّلة من الحكومةَ للأعضاء المُسَرَّحينَ هو إمكانية أخـرى.

إبْنِ المرافق أو أعدْ بناءها

٦-٥٥ تحتاج قوات أمن الدولة المضيفة إلى دعم لبنيتها التحتية، إذ يحتاج أفرادها إلى مبانٍ للخـزن والتدريب والملاجيء. وغالباً ما تشمل المتطلبات الثكنات وميادين التدريب على الرماية ومواقف المركبات وغيرً ذلك من المرافق العسكرية. ويستغرق تشييد هذه المرافق وقتا طويلاً، لذا فلابد أن تبكر الدولة المضيفة بالإشـتغال في هذه المنشـآت، إذا كانت تريد توافرهـا وقت الحاجة إليها. ويجب مراعاة الإعتبارات الأمنية عند تصميم أي بنية تحتية ـ بما في ذلك مقرات القيادة ـ إذ البنية التحتية تمثل هدفاً جذاباً للمتمردين. (أنظر الفقرة ٥-١٠٥ من الدليل الحالي لمزيد من المعلومات حول الإجراءات الضرورية لزيادة قدرة البنية التحتية على البقاء وتحسين مستويات حمايتها).

٦-٥٦ أثناء أي تمرد وفي أغلب الأحيان تعمل القوات المسلحة وقوات الشرطة في الدولة المضيفة من القواعدَ المحليّة. ويتطلب بناء مراكز التدريب والمواقع العسكرية خطة طويلة المدى لتمركز القوات. إذا كان بالإمكان أنْ تَتضمَّن أماكن إسكان للضبّاط المُكَلّفينَ وضباط الصف وأسرهم ومرافق الرعاية الصحية لهم، وغير ذلك من الخدمات التي تَجْعلُ خدمةَ المواطنَ جذابةَ.

٦-٥٧ قد تحتاج الدولة المضيفة إلى إنفاق استثمارات ضخمة في الوقت والموارد لإستعادة أو إنشاء البنيـة التحتية اللازمة لقيادة قوات أمن الدولة المضيفة والتحكم فيها بفعالية على مستوى الدولة كلها. ولمرافق الإتصالات أهمية خاصة في هذا السياق. وبالإضافة إلى بناء القواعد المحلية وأقسام الشرطة، ستحتاج الدولة المضيفة إلى مقرات ووزارات صالحة للإستخدام على المستويين الإقليمي والوطني.

درِّبْ

٦-٥٨ يجب أن تعالج المساعدة التدريبية التي تقدمها القوات الأمريكية والقوات المتعددة الجنسية جميع أوجه القصور في كُلّ المستويات لغرض تأسيس الأنظمة التدريبية المكتفية ذاتياً.

تدريب المدربين الأمريكيين

٦-٥٩ يجب أن يتلقى جنود الجيش ومشـاة البحريـة المكلفين بالمهمّات التدريبيةَ تدريباً على المتطلبات الخاصة لتطوير

قوات أمن الدولة المضيفة وكيفية تدريبها. ويجب أن تؤكد الدورة التدريبية على الخلفية التراثيـة والحضارية للدولة المضيفة وأن يعرِّف بلغتها وأن توفر تلميحات ثقافية لتطوير صلات جيدة مع أفرادها.كما يجب أن تتضمن الدورة كذلك تدريباً على توفيرالحماية للقوات التي تعمل مع قوات الدولة المضيفة.ويتحتم على المدربين الأمريكيين أن يلّموا بطبيعة تنظيم ومعدات الدولة المضيفة، ولاسيما الأسلحة التي لا يوجد لها نظير لدى القوات الأمريكية. ويجب أن يؤكد التدريب على ما يلي:

- إدامــة التدريب وتعزيز المهارات الفردية والجماعية.
- إستخدام أقل عدد ممكن من نسبة الطلبة إلى المعلمين.
- تخريج مدربين من الدولة المضيفة.
- التدريب بحسب المقاييس وليس وفقـاً للوقت المتاح.
- توفيرالوقت والسماح لمراجعة نقدية وفورية وإعـادة النظـر لمواد التدريس ونقدها بعـد التدريب أو إتمـام المهمـة.

- Respecting the HN culture, but learning to distinguish between cultural practices and excuses.
- Learning the HN language.
- Working with interpreters.

6-60. U.S. forces should show respect for local religions and traditions. Soldiers and Marines should willingly accept many aspects of the local and national culture, including food (if sanitation standards permit). U.S. forces must make clear that they do not intend to undermine or change the local religion or traditions. However, Soldiers and Marines have a mission to reduce the effects of dysfunctional social practices that affect the ability to conduct effective security operations. U.S. trainers and advisors must have enough awareness to identify and stop inappropriate behavior, or at least report it to the multinational and HN chains of command.

Establishing Training Standards

6-61. Insurgent approaches and their corresponding responses from targeted governments vary widely; however, the host nation and trainers can still establish clear measures for evaluating the training of individuals, leaders, and units. COIN operations require many of the same individual and collective skills performed in conventional military operations but also include additional requirements for COIN. Small units execute most COIN operations; therefore, effective COIN forces require strong junior leaders. All levels of training for all components should include values training. Metrics for evaluating units should include subjective measures, such as loyalty to the HN government, as well as competence in military tasks. Soldiers and Marines know how to evaluate military training. However, the acceptance of values, such as ethnic equality or the rejection of corruption, may be a better measure of training effectiveness in some COIN situations. Gauging this acceptance is far more difficult than evaluating task performance.

6-62. Effective training programs require clear, detailed individual, leader, and unit performance standards. These standards take into account cultural factors that directly affect the ability of the individual or unit to operate. For example, training a unit to conduct effective operations requires more time in countries where the average soldier is illiterate. Similarly, staff training proves more difficult in countries with a low educational level. Building a security force from the ground up takes far more time than creating one around a trained cadre of HN personnel. With this in mind, it is usually better to use existing military personnel to form units and cadres for units, rather than creating novice security forces. Vetting may be required to determine loyalties and validate the abilities of existing security forces.

6-63. Poorly trained leaders and units are more prone to committing human rights violations than well-trained, well-led units. Leaders and units unprepared for the pressure of active operations tend to use indiscriminate force, target civilians, and abuse prisoners. These actions can threaten the popular support and government legitimacy essential for COIN success. Badly disciplined and poorly led security forces become effective recruiters and propagandists for insurgents.

6-64. Setting realistic metrics, both objective and subjective, for HN security forces and following through on training plans consume time. The pressure is strong to find training shortcuts, employ "quick fixes," or to train personnel on the job. Trainers should resist such approaches. In the long term, such approaches create more problems than they solve. However, trainers should also avoid the temptation to create long, complex training programs based on unrealistic standards. Effective programs account for the host nation's culture, resources, and short-term security needs. No firm rules exist on how long particular training programs should take, but trainers can use existing and historical U.S. or multinational training programs as starting points for planning. To a certain extent, the insurgent threat dictates how long training can take. As security improves, training programs can expand to facilitate achievement of the long-term end state.

Training Methods

6-65. Training programs should be designed to prepare HN personnel to train themselves. HN trainers are the best trainers and should be used as much as possible. Many training methods have proven successful; some also enhance developing HN training capability. (Table 6-4 [page 6-14] lists several successful training methods.)

- إحترام أعراف وتقاليد الدولة المضيفة، مع تعلم التفريق بين الممارسات والمبررات العُرفيـة.
- تَعلُم لغـة الدولة المضيفة.
- العمل مع المترجمين.

٦-٦٠ يجب على القوات الأمريكية كذلك أن تُظهـر إحترام الأديانَ والتقاليدَ المحلِّية. ويجب أن يتقبل جنود الجيش ومشـاة البحريـة طواعية العديد مَنْ سماتَ الأعراف المحليِّة والوطنِية، بما فيها الطعام (إذا سمحت معايير السلامة الصحية). كما يجب أن تُبيِّن القوات الأمريكية بوضوح أنهـا لا تَنوي تَقويض أو تَغيير الدينَ أو التقاليدَ المحليِّة. ومع ذلك، فمهمة جنود الجيش ومشـاة البحرية التقليل من تأثير الأعراف الإجتماعية السيئة والتي تؤثر في القدرة على إدارة عمليات أمنية فعالة. ويجب أن يتحلى المدربون والمستشارون الأمريكيون بالوعي الكافي لتَمييز السلوك غير الملائمَ وإيقافـه، أو على الأقل إبلاغ قيادات القوات المتعددة الجنسية و قيادات الدولة المضيفة حسب التسلسل القيادي المتّبع.

تأسيس معايير التدريب

٦-٦١ إن طرق المتمردين وردود أفعالهم من الحكومـات المستهدفة تَتفاوتُ على نحو واسع، ومع ذلك تستطيع الدولة المضيفة والمدربون تأسيس مقاييس واضحة لتقييم تدريب الأفراد والقادة والوحدات، وتتطلب عمليات مقاومة التمرد العديد من المهارات الفردية والجماعية التي تؤدى في العمليات العسكرية التقليدية ولكنها تتضمن كذلك متطلبات إضافية أخرى لمكافحة التمرد. وتقوم الوحدات الصغيرة بتنفيذ عمليات مقاومة التمرد، ولهذا تحتاج قوات مقاومة التمرد الفعالة إلى قادة صغار أقوياء. ويجب أن تشمل جميع مستويات التدريب على كـل مكوّنات التدريب على القيم. ويجب أن تشمل معاييـر تقييم الوحدات معاييـر ذاتية - مثل درجة الولاء لحكومـة الدولـة المضيفة - بالإضافة إلى القدرةَ والكفاءةَ في المهام العسكرية. ويَعْرفُ جنود الجيش ومشـاة البحريـة كيف يقيِّمون التدريب العسكري، ومع ذلك فإن تقبُّـل قيم مثل النوعية العرقية أو رفض الفساد، قد تكون مقاييس أفضل لفعالية التدريب في بعض مواقف مقاومة التمرد. وقياس درجة هذا التقبُّـل أصعب بكثير مَنْ تَقييم أداءَ المهمِّـة.

٦-٦٢ تَتطُّلب البرامج التدريبية الفعُّالة معايير واضحة ومفصلة لقياس أداء الأفراد والقادة والوحدات. وتأخُذ هذه المعايير في الإعتبار العوامل الثقافية التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة الفرد أو الوحدة على العمل. فتدريب إحدى الوحدات، مثلا، لإجْراء عملياتَ فعّالة يَتطلَّب وقتاً أكبر في الدول التي يكون فيها الجندي العادي أمياً. كذلك يكون تدريب ضباط الأركان أصعب في الدول التي يكون فيها مستوى التعليم متدنياً. ويستغرق بناء أي قوة أمنية من الصفر وقتا أكثر بكثيرَ من الوقت الذي يتطلبه إنشاء قوة أمنية بالإختيار من بين كادر مُدَرَّب من أفراد الدولة المضيفة. وإذا أخذنا ذلك في الإعتبار، سيكون من الأفضل في أغلب الأحوال إستخدام أفراد الجيشَ الحاليينَ لتَشكيل الوحداتَ و كوادرهـا، بدلاً من إنشاء قوّات أمنٍ حديثة مبتدئة. وقد تكون هناك حاجة للتدقيق والفحص للتأكد من الولاء ومن صلاحية قدرات القوات الأمنية الموجودة.

٦-٦٣ إن القادة والوحدات المدربين الضعيفة التدريب أكثر عرضة لإرتَكاب إنتهاكاتَ حقوقَ الإنسان مَنْ الوحدات والقادة المدربين تدريباً جيداً. وتميل الوحدات غير المُحضرة لضغط العمليات إلى استخدام القوة دون تمييز وإستهداف المدنيين وإيذاء السجناء. وهذه الأفعال من الممكن أن تهدد التأييد الشعبي وشرعية الحكومة التي تمثل أمراً بالغ الأهمية لنجاح مقاومة التمرد. إن قوات الأمن سيئة الإنضباط وذات القيادات الضعيفة ستصبح في الحقيقة من الدعاة الفعّالين للمتمرّدين ولتجنيد الأفراد في صفوفهم.

٦-٦٤ إن وضع القياسات الواقعية ـ سواء الموضوعية أو الشخصيـة ـ لقوات أمن الدولة المضيفة وتوابعهـا خلال الخطط التدريبية أمراً يستهلك الوقت باستمرار، إذ تكون الضغوط قوية للتعرف على عيوب التدريب أو تطبيق "الإصلاحات السريعة" أو تدريب الأفراد على العمل. ويجب أن يقاوم المدربون هذه النزعات لأنها تخلق المشاكل على المدى الطويل أكثر مما تستطيع أن تحلها. ومع ذلك، يجب أن يقاوم المدربون كذلك إغراء وضع برامج تدريبية طويلة ومعقدة ومبنية على معايير غير واقعية. فالبرامج التدريبية الفعالة تراعي ثقافة الدولة المضيفة ومواردها واحتياجاتها الأمنية على المدى القصير. ولا توجد قواعد ثابتة تحدد المدة التي يجب أن يستغرقها كل برنامج، ومع ذلك فبإمكان المدربين الإستفادة من البرامج التدريبية الموجودة أو التاريخية التي طبقتها القوات الأمريكية أو القوات المتعددة الجنسية باعتبارها نقاطاً للبدء في التخطيط. وإلى حد ما، التهديد الذي يمثله المتمردون المدة التي يمكن أن يستغرقها التدريب. ومع تحسن الأمن، يمكن أن تتوسع البرامج التدريبية لتسهيل إنجاز الحالة النهائية على المدى الطويل.

طرق التدريب

٦-٦٥ يَجَبُ أَنْ تُصمَّم البرامج التدريبية لتَهْيَئة موظفي الدولة المضيفة لتَدريب أنفسهم. أمـا المدربون التابعون للدولة المضيفة فهم أفضل المدربين ويجب استخدامهم بأكبر عدد ممكن. وقد أثبتت الكثير من طرق التدريب نجاحها، كما أن بعضها تعزز كذلك القدرات التدريبية للدولة المضيفة. (يسرد الجدول ٦-٤ [في صفحة ٦-١٤] العديد من الطرق التدريبية الناجحة.)

Table 6-4. Methods of training host-nation security forces

- **Formal schools** initially run by U.S. forces with selected graduates returning as instructors. This includes entry-level individual training.
- **Mobile training teams** to reinforce individual and collective training as needed.
- **Partnership training** with U.S. forces tasked to train and advise host-nation units with whom they are partnered. U.S. forces support host-nation units. As training progresses, host-nation squads, platoons, and companies may work with their U.S. partners in security or combat operations. In this manner, the whole U.S. unit mentors their partners. Habitual training relationships should be maintained between partners until host-nation units meet standards for full capability.
- **Advisor teams** detailed to assist host-nation units with minimal segregation between U.S. and host-nation personnel. Advisor teams work especially well in training senior ministry personnel.
- **U.S. personnel embedded in key positions in host-nation units**. This may be required where host-nation security forces are needed but leader training is still in its early stages. This approach increases dependency on U.S. forces and should be used only in extreme circumstances. As host-nation capabilities improve, host-nation personnel should replace the embedded U.S. or multinational personnel.
- **Contractors** can also be used to assist with training, though care is required to ensure the training is closely supervised and meets standards.

Training Soldiers

6-66. Security force members must be developed through a systematic training program. The program first builds their basic skills, then teaches them to work together as a team, and finally allows them to function as a unit. Basic military training should focus first on COIN-related skills, such as first aid, marksmanship, and fire discipline. Leaders must be trained in tactics, including patrolling and urban operations. Everyone must master rules of engagement and the law of armed conflict. HN units should train to standard for conducting the major COIN missions they will face. Required skills include the following:

- Manage their security.
- Provide effective personnel management.
- Conduct logistic (planning, maintenance, sustainment, and movement) operations.
- Conduct basic intelligence functions.
- Coordinate indirect fires.
- Provide for effective medical support.

Training Leaders

6-67. The effectiveness of the HN security forces directly relates to the quality of their leadership. Building effective leaders requires a comprehensive program of officer, staff, and specialized training. The ultimate success of any U.S. involvement in a COIN effort depends on creating viable HN leaders able to carry on the fight at all levels and build their nation on their own.

Leader Training Standards

6-68. The leader training methodology must reinforce the different levels of authority within the HN security force. The roles and responsibilities of each commissioned officer and NCO rank must be firmly established so recruits understand what is expected of them. Their subordinate relationship to civilian authorities must also be reinforced to ensure civilian control. In addition, training should establish team dynamics. In some cultures, security forces may need training to understand the vital role of members not in primary leadership positions.

جدول ٦-٤: طرق تدريب قوات الأمن في الدولة المضيفة

- مدارس رسمية تتم إدارتها في البداية من جانب القوات الأمريكية ثم يتم إختيار أفضل المتخرجين للعمل فيها كمدربين. ويشمل ذلك التدريب الفردي في المستوى الإبتدائي.
- دورات تدريبية متنقلة لتعزيز التدريب الفردي والجماعي حسب الحاجة.
- تدريب مشترك مع تولي القوات الأمريكية مهمة تدريب وتقديم المشورة إلى شركائها من وحدات الدولة المضيفة. وتقوم القوات الأمريكية بدعم وحدات الدولة المضيفة. ومع تقدم التدريب، قد تشارك جماعات وسرايا وفصائل الدولة المضيفة مع القوات الأمريكية في عمليات أمنية أو قتالية. وبهذه الطريقة سيقوم جميع المعلمين الأمريكيين بمتابعة شركائهم المتدربين. ويجب إقامة علاقات تدريبية إعتيادية فيما بين الشركاء حتى تحقق وحدات الدولة المضيفة معايير القدرة التامة.
- فرق استشارية معدة جيداً لمساعدة وحدات الدولة المضيفة، مع أدنى قدر ممكن من الإنفصال بين أفراد القوات الأمريكية وأفراد الدولة المضيفة.
- خبراء أمريكيون ملحقون بمناصب هامة في وحدات الدولة المضيفة. وقد يكون ذلك مطلوبا عندما تكون هناك حاجة لوجود قوات أمن في الدولة المضيفة، لكن تدريب القادة يكون في مراحله المبكرة. وهذه الطريقة تزيد من درجة الإعتماد على القوات الأمريكية ويجب عدم إتباعها إلا في حالات الضرورة القصوى. ومع تحسن قدرات الدولة المضيفة، يجب أن يحل أفراد الدولة المضيفة محل الأفراد الأمريكيين أو التابعين للقوات المتعددة الجنسية.
- يمكن كذلك استخدام المقاولين للمساعدة في التدريب، وإن كان الحذر مطلوب لضمان وجود إشراف وثيق على التدريب وأن يتم هذا التدريب وفقاً للمعايير.

تدريب الجنود

٦-٦٦ يجب تنمية قدرات أعضاء قوات أمن الدولة المضيفة من خلال برنامج تدريبي منهجي. ويقوم البرنامج في البداية ببناء مهاراتهم الأساسية ثم يعلمهم العمل معا كفريق ثم يسمح لهم أخيراً بالعمل كوحدة. ويجب أن يبدأ التدريب العسكري الأساسي بالتركيز على المهارات المتعلقة بمكافحة التمرد، مثل الإسعافات الأولية والرماية وضبط النيران. ويجب تدريب القادة على التكتيكات المختلفة، بما في ذلك تسيير الدوريات والتكتيكات المتبعة في العمليات التي تتم داخل المدن. ويجب أن يتقن كل فرد متدرب قواعد الإشتباك وقانون الصراع المسلح. ويجب أن تقوم الدولة المضيفة بتدريب أفرادها على معايير إدارة المهام الكبرى لمكافحة التمرد التي ستقوم بها. ومن المهارات المطلوبة لتلك المهام:

- إدارة أمنهم الشخصي.
- توفير إدارة فعالة للأفراد.
- إدارة عمليات الإمداد والتموين (التخطيط والصيانة والإعاشة والتحرك).
- إدارة الوظائف الإستخباراتية الأساسية.
- التنسيق بين النيران غير المباشرة.
- توفير الدعمَ الطبيَ الفعّال.

تدريب القادة

٦-٦٧ إن فعالية قوّات أمن الدولة المضيفة تَرتبط ارتباطاً مباشراً بنوعية قياداتها. ويتطلب إعداد القادة الأكفاء برنامجاً شاملاً لتدريب الضباط وضباط هيئة الأركان والإخصائيين. ويتوقف النجاح النهائي للقوات الأمريكية المشاركة في أي جهد لمكافحة التمرد على تكوين قواد من الدولة المضيفة يمتازون بالحيوية وقادرون على متابعةَ القتال على كل المستويات وعلى بناءَ دولتهم بأنفسهم.

معايير تدريب القادة

٦-٦٨ يَجَبُ أَنْ تُعزّز المنهجيةِ المستخدمة في تدريب القادة المستويات المختلفةَ للسلطة داخل قوات أمن الدولة المضيفة. ويجب تأسيس الأدوار ومسؤوليات كُلّ ضابط مُكَلَّف أو ضباط الصف على أسس راسخة بحيث يفهم المجندون ما هو متوقُّع منهم. كما يجب كذلك تعزيز علاقة تبعيتهم للسلطات المدنية لضمان السيطرة المدنية. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن يُرَسِّخ التدريب ديناميكيات الجماعة. وفي بعض الثقافات قد تحتاج قوات الأمن إلى التدريب لفَهْم الدورَ الحيويَ لأعضاء لا يحتلونَ مَواقعَ قيادةٍ رَئيسية.

6-69. In addition to tactical skills, commissioned officers should be trained in accountability, decision making, delegating authority, values, and ethics. Special requirements for COIN should be the primary focus of the initial curriculum. These subjects include the following:

- Intelligence collection.
- Day and night patrolling.
- Point security.
- Cordon and search operations.
- Operations with police.
- Treatment of detainees and prisoners.
- Psychological operations.
- Civic action.

As the insurgency declines, the curriculum can be adjusted for a long-term focus.

6-70. In addition, leader training should be conducted in a way that shows—

- How to work as a team.
- How to develop and take advantage of subordinates' skills.
- How to train subordinates.
- How to maintain discipline and assume responsibility for one's own and subordinates' actions.
- How to understand and enforce the rules of engagement.

Basic Commissioned Officer Education

6-71. Various models for basic officer education exist. These include the following:

- One-year military college.
- Four-year military college.
- Officer candidate school (OCS).
- Military training at civilian universities.

6-72. Time available may determine which model to use as the primary commissioning source. If the situation allows, four-year programs at military or civilian institutions may be the best choice. If not, the OCS and one-year college models may be better. Theoretically, having a few high-quality officers may be better than many adequate ones, but the insurgents may not allow this luxury. Citizens under attack would rather have an adequate officer and unit now than a better leader and organization years later.

6-73. The British Army uses the one-year military college model. Prospective officers attend Sandhurst, an intensive course that includes a rigorous program of basic training and a thorough grounding in the British Army's history and culture. It also emphasizes developing each future officer as a leader. At the end of the year, each new officer attends a shorter specialty branch course.

6-74. The four-year military and civilian college models provide the best overall education, while preparing officers for work at the tactical and operational levels. The longer programs also are good for inculcating values. However, they require significant time and resources.

6-75. Under an OCS-style program, outstanding individuals come from the enlisted ranks or society. They receive intensive training in the military skills junior officers require. OCS programs often last less than a year. An OCS-style course should be followed by specialized branch training.

Intermediate and Advanced Commissioned Officer Education

6-76. Military units only become effective when their commanders and staffs can effectively plan, prepare, execute, and assess operations. Initial intermediate-level commissioned officer training should focus on building effective commanders and staffs for small units, then progressively move to higher echelons. Thus, initial intermediate-level officer training focuses on the company and battalion levels (or police station level). Later courses address higher echelons, depending on the size of the overall force to be developed.

٦-٦٩ بالإضافة إلى المهاراتَ التكتيكيةَ ، يجب أن يتم تدريب الضباط المكلفين على تحمل المسؤوليةَ عن مرؤوسيهم وعلى اتخاذ القرار وتفويض سلطاتهم وعلى القيم والأخلاقيات، وعلى إن المتطلبات الخاصة لمكافحة التمرد يَجَبُ أنْ تَكونَ نقطة التركيز الأساسية للمنهجَ التدريبي الأوليَ. وتَتضمُّن هذه المواضيعَ ما يلي:

- مجموعة الإستخبارات.
- الدوريات النهارية والليلية.
- أمن النقاط والمراكز.
- عمليات التطويق والبَحَث.
- العمليات التي تتمُ بالإشتراك مع قوات الشرطة.
- مُعاملة الموقوفين والسجناء.
- العمليات النفسية.
- العمَل المَدَني.

ومع تراجع حدة التمرد يُمْكَنُ أَنْ يُعدَّل المنهج ليَتكيّف مع نقطة التركيز الطويلة المدى.

٦-٧٠ بالإضافة إلى ذلك، يَجَبُ أَنْ يتم تدريب القادة بطريقة تبين:

- كيفية العمل كفريق.
- كيفية تطوير مهارات المرؤوسين والإستَفادةَ منها.
- كيفية تَدريب المرؤوسين.
- كيفية الحَفاظ على الإنضَباط وتَحمُّل المَرء المسؤولية عن أفعالَهَ وأفعالَ المرؤوسين.
- كيفية فَهم وفَرض قواعد الإشتباك.

التعليم الأساسي للضباط المكلفين

٦-٧١ توجد نماذج مُخْتَلَفة للتعليمَ الأساسيَ للضباط، تتضَمن التالي:

- الكليات العسكرية ذات المنهج الدراسي لمدة عام واحد.
- الكليات العسكرية ذات المنهج الدراسي لمدة أربعة أعوام.
- مدارس الضباط المرشحين.
- التدريب العسكري في الجامعات المدنية.

٦-٧٢ قد يُحَدِّد الوقت المتاح أَيِّ نموذجَ يمكن إستخدامه كمصدر رئيسي لتخريج الضباط المكلفين. وإذا سَمَحَ الموقف، فقد تكون برامج التعليم لأربع سنوات في المؤسسات العسكرية أو المدنية هي الخَيار الأفضل. فإذا لم يسمح الموقف، فقد تكون نماذج مدارس الضباط المرشحين وبرامج العام الواحد هي الأفضل للمُدة المُتاحة. ومن الناحية النظرية، فإن وجود عدد قليل من الضباط المتميزين قد يكون أفضل من وجود العديد من الضباط غير الأكفاء، لكن ذلك قد يكون تَرفاً لن يسمح به المتمردون. وبالنسبة للمواطنين الذين يتعرضون للهجوم فإن وجود ضابط مناسب ووحدة واحدة يقودها حالياً أفضل من وجود قائد أكفأ ووحداتٍ أفضل بعد سنوات.

٦-٧٣ يَستخدم الجيشُ البريطانيُ نموذجُ الكليَّةَ العسكرية لسَنَةَ واحدَ ، حيث ينتظم ضباط المستقبل في كلية ساندهيرست لدراسة مقرر مكثف يشتمل على برنامج مُرَكَّز يتضَمن منهجاً للتدريب الأساسي ودراسة شاملة عن تاريخ وتُراث الجيش البريطاني. ويؤكد البرنامج على تنمية مهارات كل ضابط من ضباط المستقبل كقائد عسكري.وفي نهاية العام يدرس كل ضابط من الضباط الجدد منهجاً أقصر في تخصص عسكري معين.

٦-٧٤ إن الكلية العسكرية والمدنية ذات منهج الأربع الدراسة لأربع سنوات توفر أفضل تعليم شامل، وفي الوقت نفسه تُعَدُّ الضباط للعمل على المستويين التكتيكي والعملي. كما أن للبرامج الأطول زمناً فائدتها في غرس القيم، وإن كانت تتطلب قدراً أكبر من الوقتَ والموارد.

٦-٧٥ في برنامج مدارس الضباط المرشحين، يأتي أفرادٌ بارزون مَنْ متطوعي الرُتَبَ أَو مَنَ المجتمعَ. ويتلقون تدريباً مكثفاً على المهارات العسكرية التي يحتاجها الضباط الصغار. وغالباً ما تستغرق هذه البرامج فترة تقل عن العام الواحد.و يَجَبُ إتباع أسلوب مدارس الضباط المرشحين في برامج تدريب الفرع المتخصص.

التعليم المتوسط والمتقدم للضباط المكلفين

٦-٧٦ إن الوحدات العسكرية لا تصبح فعالة إلا عندما يتمكّن قادتها وضباط هيئة أركانها من تخطيط العمليات وإعدادها وتنفيذها وتقييمها بكفاءة. والتدريب الأساسي على المستوى المتوسط للضباط العاملين يجب أن يركز على إعداد قادة وضباط ركن أكفاء للوحدات الصغيرة، ثم التقدم بإطراد نحو الرتب الأعلى. وهكذا تركز هذه البرامج على مستوَيَيْن هما الفصيلة

6-77. A cadre of carefully selected low- and mid-level commissioned officers can receive an advanced education at existing formal schools in the United States or other partner nations through IMET-like programs. This type of program builds a qualified leadership cadre. This cadre can, upon their return home, assume leadership positions and become the faculty for HN schools. These officers should have increased credibility when they return to their country. Officer students usually make and maintain strong personal connections with their foreign hosts during and after their stay abroad. One of the key goals for developing HN security forces is to professionalize them. The first-hand experience of their officers training at foreign military schools, living abroad, and seeing military professional standards practiced proves invaluable. As with officer commissioning programs, time is a key consideration. IMET-like programs are expensive and time consuming. The best officers—those normally selected for such training—may be needed more in the country's combat forces fighting the insurgency.

Operational Employment of Newly Trained Forces

6-78. Building the morale and confidence of security forces should be a primary strategic objective. Committing poorly trained and badly led forces results in high casualties and invites tactical defeats. While defeat in a small operation may have little strategic consequence in a conventional war, even a small tactical defeat of HN forces can have serious strategic consequences in a COIN. Insurgent warfare is largely about perceptions. Effective insurgent leaders can quickly turn minor wins into major propaganda victories. Defeat of one government force can quickly degrade the morale of others. If a HN force fails, the local populace may begin to lose confidence in the government's ability to protect them. A string of relatively minor insurgent victories can cause widespread loss of morale in the HN forces and encourage the "neutral majority" to side with the insurgents. In short, the HN security forces must be prepared for operations so that they have every possible advantage. The decision to commit units to their first actions and their employment method requires careful consideration. As much as possible, HN forces should begin with simpler missions. As their confidence and competence grows, these forces can assume more complex assignments. Collaborating with U.S. or multinational units can help new HN units to become accustomed to the stresses of combat.

6-79. Newly trained units should enter their first combat operation in support of more experienced HN, U.S., or multinational forces. Operational performance of such inexperienced organizations should be carefully monitored and evaluated so that weaknesses can be quickly corrected. The employment plan for HN security units should allow enough time for additional training after each operation. Introducing units into combat gradually allows identification of poor leaders to the HN leadership for retraining or other action. Competent leaders are also identified and given greater authority and responsibility.

Training Defense Ministry Civilians

6-80. U.S. forces tasked with training HN personnel must also ensure that the military and security forces have capable management in the top ranks. Combatant commanders place experienced U.S. officers and Department of Defense personnel inside the HN defense and interior ministries as trainers and advisors for HN managers and leaders. U.S. forces should also develop a training program for civilian personnel of the ministry of defense. Personnel training should address the following:

- Equipment acquisition.
- Departmental administration.
- Personnel management.
- Financial management.
- Maintenance and inventory controls.
- Strategic (or national) level operations.

Selected ministry of defense personnel may receive specialized training in defense management through U.S. or multinational partners' schools (for example, the National Defense University) or in civilian institutions that specialize in graduate programs for security studies.

والسرية (أو على مستوى القسم في حالة قوات الشرطة). وبعد ذلك تتناول الدورات اللاحقة الرتب الأعلى، تبعاً للحجم الكلي للقوة التي سَيَتَمُ تطويرها.

٦-٧٧ من الممكن أن يتلقى كادر من الضباط المكلفين والمختارين بعناية من المستويين المنخفض المتوسط و الأدنى على تعليماً متقدماً في المدارس الرسمية الحالية الموجودة في الولايات المتحدة أو في الدول الأخرى الحليفة من خلال البرامج الشبيهة ببرنامج التعليم والتدريب العسكري المشترك. وهذه النوعية من البرامج تقوم بتكوين كادر من القادة المؤهلين. ويستطيع أفراد هذا الكادر، عند عودتهم لبلادهم، تولى المناصب القيادية أو أن يصبحوا أعضاء بهيئات التدريس في مدارس الدولة المضيفة. ويجب أن يتمتع هؤلاء الضباط بمصداقية عالية عند عودتهم لبلادهم. فالضباط الطلبة عادة ما يحتفظون بعلاقات شخصية قوية مع مضيفيهم الأجانب أثناء وبعد إنتهاء إقامتهم في الخارج. ومن الأهداف الرئيسة لتطوير قوات أمن الدولة المضيفة إعطائهم روح الإحتراف. لقد ثبتت القيمة الكبيرة لهذه التجربة المباشرة بما إكتسب الضباط من خبرة عملية بالتدريب في المدارس العسكرية الأجنبية والإقامة خارج البلاد ومشاهدة الممارسة العملية على أرض الواقع للمعايير الإحترافية العسكرية. وكما هي الحال مع برامج تخريج الضباط، إن الوقت من الإعتبارات الشديدة الأهمية. فالبرامج الشبيهة ببرامج التدريب والتعليم الدولي المشترك مكلفة وتستهلك الوقت. وقد تكون هناك حاجة أكبر لوجود أفضل الضباط ـ وهم عادة الضباط المختارين لهذا التدريب ـ في القوات المقاتلة للدولة المضيفة والتي تمارس مقاومة التمرد.

إشراك القوات حديثة التدريب في العمليات

٦-٧٨ بناء الروح المعنويةُ والثقةُ بالنفس عندَ قوّات الأمن يَجبُ أَنْ يَكُونا من الأهداف الإستراتيجية الأساسية. فاستخدام قوات الضعيفة التدريب وذات القيادة السيئة من الممكن أن يؤدي إلى تعرض هذه القوات لخسائر كبيرة وهزائم تكتيكية. ومع أن الهزيمة في أي عملية صغيرة قد لا تكون لها عواقب إستراتيجية خطيرة في أي حرب تقليدية، فإن أي هزيمة تكتيكية صغيرة لقوات أمن الدولة المضيفة قد تكون لها عواقب إستراتيجية خطيرة في عمليات مقاومة التمرد. ومحاربة المتمردين مسألة تتعلق أساساً بالتصورات، فالقادة الأكفاء للمتمردين يستطيعون في سرعة تحويل الإنتصارات الصغيرة إلى إنتصارات دعائية كبيرة. كما أن هزيمة إحدى القوات الأمنية من الممكن أن تؤدي إلى تدني الروح المعنوية بسرعة عند القوات الأخرى. إن تَعرض واحدة من قوات الدولة المضيفة للإخفاق قد يَهزُ ثقة الأهالي بقُدرة الحكومة على حمايتهم. ومن الممكن أن تؤدي أي سلسلة من الإنتصارات الصغيرة التي يحققها المتمردون إلى إنهيار واسع النطاق للروح المعنوية لقوات الدولة المضيفة وتشجيع "الأغلبية المحايدة" على الإنضمام لصفوف المتمردين. وباختصار، لابد من إعداد قوات أمن الدولة المضيفة للعمليات بحيث تمتلك كل ميزة ممكنة. ويتطلب قرار إشراك الوحدات للمرة الأولى وطريقة إستخدامها حَذر وعَناية بالغين. وكلما أمكن، يجب أن تبدأ قوات الدولة المضيفة بالمهام البسيطة، ومع نَمُو ثقة هذه القوات بأنفسها وتنامي كفاءتها يُمكن تكليفها بعمليات أكثر تعقيداً. ومن الممكن أن يساعد التعاون مع الوحدات الأمريكية والوحدات المتعددة الجنسية الوحدات الجديدة للدولة المضيفة على التَعَود على ضغوط القتال.

٦-٧٩ يَجَبُ أن تخوض الوحدات المُتَدَرّبة حديثاً عملياتها القتالية الأولى في ظلَ دعم من جانب قوات أكثر خبرة، سواء كانت قوات الدولة المضيفة أو القوات الأمريكية أو القوات المتعددة الجنسية. ويجب الإشرافَ الدقيق على أداء هذه الوحدات القليلة الخبرة أثناء العمليات ثم تقييم أدائها ليمكن معالجة نقاط الضعف بسرعة. ويجب أن تتيح خطة إستخدام الوحدات الأمنية للدولة المضيفة وقتاً كافياً لمزيد من التدريب بعد كل عملية. والإشراك التدريجي للوحدات في العمليات القتالية يتيحُ لقيادة الدولة المضيفة التعرف على القادة غير الأكفاء ليمكن تدريبهم من جديد أو اتخاذ الإجراءات اللازمة حيالهم. كما سيتم كذلك التعرف على القادة الأكفاء وسيتمُ منحهم مزيداً من السلطة والمسؤولية.

تدريب المدنيين العاملين في وزارة الدفاع

٦-٨٠ يجب على القوات الأمريكية المكلفة بمهمّة تدريب أفراد الدولة المضيفة أن تضمن كذلك وجود إدارة تمتازُ بالكفاءةَ في الرتب العليا للقوات العسكرية وقوات الأمن التابعة للدولة المضيفة. والقادة العسكريون الأكفاء سيقومون بوضع الأكفاء من الضباط الأمريكيين وأفراد وزارة الدفاع ضمن وزارتي الدفاع والداخلية للدولة المضيفة كمدربين أو مستشارين لمدراء وقادة هذه الدولة. كما يجب أن تقوم القوات الأمريكية كذلك بتطوير برنامج تدريبي للأفراد المدنيين العاملين في وزارة الدفاع. ويجب أن يتضمن تدريب الأفراد التدريب على ما يلي:

- تسَلُم المعدات.
- إدارة الأقسام.
- إدارة الأفراد.
- الإدارة المالية.
- التحكُم في الصيانة والتخزين.
- العمليات التي تتم على المستوى الإستراتيجي (أو الوطني).

وقد يتلقى بعض الأفراد المختارين العاملين في وزارة الدفاع تدريباً متخصصاً على إدارة الدفاع في المدارس الأمريكية أو مدارس الشركاء ألمتعددي الجنسية (مثل جامعة الدفاع الوطني) أو في المؤسسات المدنية المتخصصة في تقديم برامج جامعية في الدراسات الأمنية.

EQUIP

6-81. The strategic plan for security force development should outline HN equipment requirements. Equipment should meet the host nation's requirements. Appropriate equipment is affordable and suitable against the threat. The host nation must also be able to train on the equipment. Interoperability may be desired in some cases. A central consideration includes the host nation's long-term ability to support and maintain the equipment.

6-82. The initial development plan should include phases with goals for HN forces to meet over a period of three to four years. Due to the highly adaptive nature of insurgents and the often rapidly changing situation on the ground, commanders must continually asses the direction and progress of developing HN security forces.

6-83. The requirement to provide equipment may be as simple as assisting with maintenance of existing formations or as extensive as providing everything from shoes and clothing to vehicles, communications, and investigation kits. If insurgents use heavy machine guns and rocket-propelled grenades, HN security forces need comparable or better equipment. This especially applies to police forces, which are often lightly armed and vulnerable to well-armed insurgents.

6-84. Primary considerations should include maintainability, ease of operation, and long-term sustainment costs. Few developing nations can support highly complex equipment. In COIN operations, having many versatile vehicles that require simple maintenance is often better than having a few highly capable armored vehicles or combat systems that require extensive maintenance. Developing an effective HN maintenance system often begins with major maintenance performed by contractors. The program then progresses to partnership arrangements with U.S. forces as HN personnel are trained to perform the support mission.

6-85. Sources for HN materiel include U.S. foreign military sales, multinational or third-nation resale of property, HN contracts with internal suppliers, or HN purchases on the international market. (Paragraphs D-27 through D-34 discusses relevant legal considerations.) The HN, U.S., and multinational organizations responsible for equipping HN forces should have the flexibility necessary to obtain equipment that meets the HN force needs for quality, timeliness and cost. As part of their training, HN security forces also need to learn the practices and importance of property accountability to reduce corruption and ensure proper equipment usage. Part of equipping HN forces includes training them in the practices and importance of property accountability. HN forces are expected to provide equipment the same level of control and protection that U.S. forces provide for similar equipment. (See AR 12-1 and DODD 5105.38M.)

ADVISE

6-86. Advisors are the most prominent group of U.S. personnel that serve with HN units. Advisors live, work, and (when authorized) fight with their HN units. Segregation is kept at an absolute minimum. The relationship between advisors and HN forces is vital. U.S. commanders must remember that advisors are not liaison officers, nor do they command HN units.

6-87. Effective advisors are an enormous force enhancer. The importance of the job means that the most capable individuals should fill these positions. Advisors should be Soldiers and Marines known to take the initiative and who set the standards for others. (FM 31-20-3 provides additional information and guidelines for advisors.)

6-88. More than anything else, professional knowledge and competence win the respect of HN troops. Effective advisors develop a healthy rapport with HN personnel but avoid the temptation to adopt HN positions contrary to U.S. or multinational values or policy.

6-89. Advisors who understand the HN military culture understand that local politics have national effects. Effective advisors recognize and use cultural factors that support HN commitment and teamwork. A good advisor uses the culture's positive aspects to get the best performance from each security force member and leader. Table 6-5 (page 6-18) lists important guidelines for advisors.

جهّز

٦-٨١ يجب أن تحدد الخطة الإستراتيجية لتطويرَ قوات أمن الدولة المضيفة متطلبات تجهيز هذه الدولة. كما يجب أن يفي التجهيز بمتطلبات الدولة المضيفة. والمعدات المناسبة هي تلك التي يُمكن تدبيرها وتتناسب مع التهديد. كما يجب كذلك أن تكوُن الدولة المضيفة قادرة على التَدَرُّب على هذه المعدات. وقد تكون القابلية للتشغيل في ظل ظروف مختلفة أمراً مرغوباً فيه في بعض الحالات. ومن الإعتبارات الرئيسية في هذا الخصوص قدرة الدولة المضيفة في المدى الطويل على دعمَ وصيانةَ هذه المعدات.

٦-٨٢ يجب أن تَتضمَّن خطة التنمية الأولية عدّة مراحل لكل منها أهداف يجب أن تحققها قوات الدولة المضيفة خلال ثلاث أو أربع سنوات. ونظراً للقدرة العالية للمتمردين على التكيف مع مختلف الظروف والسرعة التي يتغير بها الموقف على الأرض في أغلب الأحوال، لابد أن يقوم القادة باستمرار بتقييم إتجاه وتقدم تطوير قوات أمن الدولة المضيفة.

٦-٨٣ إن الحاجة لتَزويد الأجهزةَ قَدْ تكُون بسيطة كالمُسَاعَدَة في صيانة التجهيزات الموجودة، أو قد تكون صعبة ومُعقدة وشاملة كتَزويد كُلّ شيءَ مَنْ الأحذية إلى الملابس إلى المركبات ووسائل الإتصال ومعدات الإستخبارات. فإذا كان المتمردون يستخدمون الأسلحة الآلية الثقيلة والقذائف الصاروخية، فلابد أن تكون قوات أمن الدولة المضيفة مجهزة تجهيزاً مماثلاً أو أفضل. وينطبق ذلك بشكل خاص على قوات الشرطة التي غالباً ما تكون مسلحة تسليحاً خفيفاً ومعرضة لهجمات المتمردين المسلحين تسليحاً جيداً.

٦-٨٤ الإعتبارات الأساسية يَجَبُ أَنْ تَتضمَّن القدرة على صيانة المعدات وسهولة تشغيلها وتكاليف إعاشتها على المدى الطويل. وعدد قليل من الدول المضيفة النامية هي التي تستطيع إدامة المعداتَ شديدة التعقيد. وفي عمليات مقاومة التمرد، غالباً ما يكون إمتلاك عدد كبير من المركبات متعددة الأغراض والتي لا تحتاج إلا إلى قدر بسيط من الصيانة، أفضل من إمتلاك عددٍ قليلٍ من المركبات المدرعةَ أو النظم القتالية التي وإن كانت تتمتع بقدرات عالية فإنها تحتاج إلى صيانةٍ مكثفةٍ ومعقدة. وغالباً ما يبدأ تطوير أي نظام فعال للصيانة في الدولة المضيفة بالتعاقد مع مقاولين للقيام بعمليات الصيانة الرئيسية. وبعد ذلك يتقدم البرنامج نحو تفعيل ترتيبات شراكة مع القوات الأمريكية عند إكمال تدريب أفراد الدولة المضيفة على أداء مهمة الدعم.

٦-٨٥ من مصادر معدات الدولة المضيفة المبيعات الخارجية للأسلحة الأمريكية، أو مبيعات المعدات المستعملة لدى القوات المتعددة الجنسية أو أي دولة أخرى، أو تعاقدات الدولة المضيفة مع موردين داخليين، أو مشتريات الدولة المضيفة من السوق الدولية.(الفقرات ٢٧ إلى ٣٤ في الملحق رقم د تناقش العديد من الإعتبارات القانونية المتعلقة بهذه المسألة). ويجب على الجهات الأمريكية أو الجهات المتعددة الجنسية أو تلك التابعة للدولة المضيفة المسؤولة عن تجهيز قوات الدولة المضيفة، أن تتحلى بالمرونة اللازمة للحصول على المعدات التي تفي بإحتياجات قوات الدولة المضيفة، سواء فيما يتعلق بالنوعية أو التناسب مع الظروف الراهنة أو التكلفة. وكجزء من تدريبها، تحتاج قوات أمن الدولة المضيفة كذلك إلى تعلم الممارسات الخاصة بتحمل المسؤولية عن المعدات وإلى تعلم أهمية ذلك لتقليل إحتمالات الفساد وضمان الإستعمال المناسب للمعدات. ويتضمن برنامج تدريب قوات الدولة المضيفة التدريب على ممارسات تحمل المسؤولية عن المعدات الشخصية وعلى أهمية هذه الممارسات. ويتوقع من قوات الدولة المضيفة أن توفر للمعدات نفس مستوى السيطرة والحماية الذي توفره القوات الأمريكية للمعدات المماثلة. (أنظر لائحة الجيش ١٢-١ ومنشور وزارة الدفاع رقم ٥١٠٥,٣٨M).

قدِّم المشورة

٦-٨٦ المستشارون هم أبرزِ مجموعة من الأفراد الأمريكيين الذين يخدمون مع وحدات الدولة المضيفة. فالمستشارون يعيشون ويعملون ويحاربون (إذا رُخِّص لهم بذلك) مع وحدات الدولة المضيفة الملحقين بها. ولا ينفصل هؤلاء المستشارين عن وحداتهم إلا في أضيق الحدود. والعلاقة بين المستشارين وبين قوات الدولة المضيفة علاقة بالغة الأهمية. ويجب أن يتذكر القادة العسكريون الأمريكيون أن المستشارين ليسوا ضباط إتصال أو قادة لوحدات الدولة المضيفة.

٦-٨٧ المستشارون الأكفاء من العوامل الجوهرية التي تساعد على تعزيز قدرات القوة. وأهمية هذه الوظيفة تعني أنه يجب أن يشغلها أكفأ الأفراد. ويجب أن يكون المستشارون من جنود الجيش ومشاة البحرية المعروف عنهم روح المبادرة والذين يكونون قدوة للآخرين. (يوفر دليل الميدان ٣١-٢٠-٣ معلومات إضافية وإرشادات للمستشارين).

٦-٨٨ إن المعرفة والكفاءة المهنية، أكثر من أي شيء آخر، تكسبان المرء إحترام قوات الدولة المضيفة. ويقوم المستشارون الأكفاء بتطوير صلاتٍ متينةٍ مع أفراد الدولة المضيفة، لكنهم يتجنبون في الوقت نفسه تولي مناصب - في الدولة المضيفة - تتعارض مع قيَم أو سياسة القوات الأمريكية أو القوات المتعددة الجنسية.

٦-٨٩ إن المستشارين الذين يتفهمون الثقافة العسكرية للدولة المضيفة يدركون أن للأوضاع السياسية تأثيرها على المستوى الوطني. ويدرك المستشارون الأكفاء ويستخدمون العوامل الثقافية التي تدعم روح الإلتزام والعمل الجماعي لدى قوات الدولة المضيفة. وأي مستشار يمتاز بالكفاءةَ يستغل الجوانب الإيجابية في تراث الدولة المضيفة للحصول على أفضل أداء من جانب كل فرد وقائد في قوات أمن الدولة المضيفة. ويسرد الجدول ٦-٥ (صفحة ٦-١٨)أهم التوجيهات والإرشادات الخاصة بالمستشارين.

Table 6-5. Guidelines for advisors

- Try to learn enough of the language for simple conversation.
- Be patient. Be subtle. In guiding host-nation counterparts, explain the benefits of an action and convince them to accept the idea as their own. Respect the rank and positions of host-nation counterparts.
- Be diplomatic in correcting host-nation forces. Praise each success and work to instill pride in the unit.
- Understand that an advisor is not the unit commander but an enabler. The host-nation commander makes decisions and commands the unit. Advisors help with this task.
- Keep host-nation counterparts informed; try not to hide agendas.
- Work to continually train and improve the unit, even in the combat zone. Help the commander develop unit standing operating procedures.
- Be prepared to act as a liaison to multinational assets, especially air support and logistics. Maintain liaison with civil affairs and humanitarian teams in the area of operations.
- Be ready to advise on the maintenance of equipment and supplies.
- Have a thorough knowledge of light infantry tactics and unit security procedures.
- Use "confidence" missions to validate training.
- Stay integrated with the unit. Eat their food. Do not become isolated from them.
- Be aware of the operations in the immediate area to prevent fratricide.
- Insist on host-nation adherence to the recognized human rights standards concerning treatment of civilians, detainees, and captured insurgents. Report any violations to the chain of command.
- Be objective in reports on host-nation unit and leader proficiency. Report gross corruption or incompetence.
- Train host-nation units to standard and fight alongside them. Consider host-nation limitations and adjust. Flexibility is key. It is impossible to plan completely for everything in this type of operation. Therefore, constantly look forward to the next issue and be ready to develop solutions to problems that cannot be answered with a doctrinal solution.
- Remember that most actions have long-term strategic implications.
- Maintain a proper military bearing and professional manner.

Multinational Security Transition Command–Iraq

The experience of Multinational Security Transition Command–Iraq (MNSTC-I) in 2005 demonstrates the challenges of developing and assisting host-nation security forces facing an intensive insurgency. MNSTC-I programs were built on three pillars:

- Training and equipping the Iraqi security forces to standard.
- Using transition teams to guide the development of leaders and staffs.
- Partnerships between U.S. and multinational forces on the ground and developing Iraqi forces.

Initial plans called for only a small army (to deal with external threats) supplemented by conventional police forces (to maintain internal law and order). As the insurgency matured, the decision was made to develop a larger Iraqi Army and to focus it on the internal threat. A more robust police force was also developed. Training programs matured, becoming longer and more focused on counterinsurgency tasks. Decisions by the Iraqi government also necessitated training and organizational changes. Training programs were adjusted, based on the experience of recruits, and eventually lengthened and changed in response to the increasing lethality of the insurgency and lessons learned. Advisors assigned to Iraqi units were termed "transition teams"

جدول ٦-٥ إرشادات عامة للمستشارين

- حاول أن تتعلم من اللغة ما يكفي لإجراء المحادثات البسيطة.
- كن صبوراً. كن غامضاً.عند توجيه نظرائك من الدولة المضيفة، قم بشرح مزايا العمل الذي سيقدمون عليه وأقنعهم بقبول أفكارك وكأنها أفكارهم. إحترم رتب ومناصب نظرائك من الدولة المضيفة.
- كن دبلوماسياً عند تصحيحك لأخطاء قوات الدولة المضيفة. أثنَ على كل نجاح واعمل على تعزيز الشعور بالفخر للإنتماء للوحدة التي أنت فيها.
- افهم أن المستشار ليس هو قائد الوحدة ولكنه معاون له. فقائد في الدولة المضيفة هو الذي يتخذ القرارات ويقود الوحدة، وعلى المستشارين أن يساعدوه في إنجاز هذه المهمة.
- أبق نظراءك من الدولة المضيفة على علم دائم بالمستجدات، ولا تحاول إخفاء جدول الأعمال عنهم.
- إعمل دائما على تدريب وتحسين مستوى الوحدة، حتى في مناطق القتال. ساعد القائد على تطوير إجراءات ثابتة للتشغيل.
- كُنْ على إستعداد للعمل كضابط إتصال بين الجهات المتعددة الجنسية، لاسيما فَرَق الإسناد الجوي وفَرَق الإمداد والتموين. إحتفظ بعلاقات إتصال بفَرَق الشؤون المدنية وفرق الشؤون الإنسانية في مناطق العمليات.
- كن على إستعداد لتقديم المشورة اللازمة فيما يتعلق بصيانة المعدات والإمدادات.
- كن على معرفة شاملة بتكتيكات قوات المشاة الخفيفة وإجراءات الأمن في الوحدة.
- إستخدم مهام "غرس الثقة" للتأكد من صلاحية التدريب.
- إندمج باستمرار مع أفراد الوحدة. كل من طعامهم. لا تبق معزولاً عنهم.
- كن على علم بالعمليات الجارية في منطقتك لتتجنب النيران الصديقة.
- تمسك بالتأكيد على إلتزام الدولة المضيفة بالمعايير المتعارف عليها لحقوق الإنسان فيما يتعلق بمعاملة المدنيين والمحتجزين والأسرى من المتمردين. قم بإبلاغ قياداتك بأي حالات إنتهاك لهذه الحقوق حسب التسلسل القيادي المتبع.
- كن موضوعياً في تقاريرك عن كفاءة قائد ووحدة الدولة المضيفة. أبلغ عن الحالات الخطيرة للفساد أو إنعدام الكفاءة.
- درب وحدات الدولة المضيفة وفقاً للمعايير المعمول بها وحارب إلى جوارهم. راعي محدوديات الدولة المضيفة وتكيف معها.المرونة هي المفتاح لذلك.من المستحيل التخطيط لكل شيء في هذا النوع من العمليات.لذا تطلع دائما إلى القضية التالية وكن مستعدا لتطوير حلول للمشاكل التي لا يمكن حلها باستخدام الحلول العقائدية التقليدية.
- تذكّر أن لمعظم الأفعال عواقب استراتيجية على المدى الطويل.
- إحتفظ بشخصية عسكرية لائقة وبطريقة إحترافية.

قيادة التحول الأمني المتعدد الجنسيات في العراق

إن تجربة قيادة الإنتقال الأمني المتعدد الجنسية في العراق في عام ٢٠٠٥ تصور التحديات التي تواجهها عملية تطوير وتقييم قوات أمن الدولة المضيفة التي تشهد تمرداً مكثفاً. وقد بنيت برامج قيادة التحول الأمني المتعدد الجنسية في العراق على ثلاثة أعمدة هي:

- تدريب وتجهيز قوات الأمن العراقية وفقاً للمعايير المعمول بها.
- إستخدام فرق تحول لتوجيه تطوير القادة وهيئة الأركان.
- الشراكة بين القوات الأمريكية والقوات المتعدد الجنسية على الأرض وتطوير القوات العراقية.

ولم تَدعُ الخطط الأولية إلا إلى بناء جيش صغير (للتعامل مع التهديدات الخارجية) تستكمله قوات شرطة تقليدية (لحفظ القانون والنظام الداخلي). ومع نضج التمرد، تم إتخاذ القرار بتطوير جيش عراقي كبير وبالتركيز عليه في مواجهة التهديد الداخلي. كما تم كذلك تطوير قوات شرطة أكثر قدرة. ونضجت البرامج التدريبية لتصبح أطول وأكثر تركيزاً على مهام مقاومة التمرد. كما استلزمت القرارات التي إتخذتها الحكومة العراقية إدخال تعديلات على البرامج التدريبية والمخططات التنظيمية. وتم تعديل البرامج التدريبية بناءً على خبرة المتدربين لتطول في النهاية وتتغير بما يمكّنها من التواكب مع تنامي القدرات المميتة للتمرد ومع الدروس التي تم تعلمها. وتم إطلاق اسم "فرق التحول" على المستشارين الملحقين بالوحدات العراقية، كما تم توجيههم للتركيز على تطوير القادة وهيئة الأركان على مستوى الكتيبة فأعلى.

and instructed to focus on the development of leaders and staffs at battalion level and above.

As security forces grew significantly, it became evident that civilian ministry infrastructure development was not keeping pace. So MNSTC-I assumed the additional mission of creating ministerial-level organizations, finding resources, and changing culture. Another significant challenge involved selecting and training competent host-nation leadership—commissioned and noncommissioned officers. This grew more challenging as the host nation regained sovereignty and asserted its authority, which led to a greater focus on developing staffs by transition teams.

The MNSTC-I experience shows the advantage of doing a prompt initial assessment and then adjusting as conditions change and lessons are learned. Developing HN security forces from scratch in an active insurgency environment is often more about overcoming friction than about perfect planning. MNSTC-I also demanded robust interagency and multinational participation in the training effort and fought for the funding necessary to make it effective. MNSTC-I found that easily measured measures of effectiveness, such as soldiers equipped or battalions fielded, were not as useful as more complicated and more subjective metrics, such as the training level of fielded units and their loyalty to the national government.

POLICE IN COUNTERINSURGENCY

6-90. The primary frontline COIN force is often the police—not the military. The primary COIN objective is to enable local institutions. Therefore, supporting the police is essential. But the police are only a part of the rule of law. Police require support from a law code, judicial courts, and a penal system. Such support provides a coherent and transparent system that imparts justice. Upholding the rule of law also requires other civil institutions and a HN ability to support the legal system. Commanders should ensure that robust coordination mechanisms linking their efforts with the larger developmental process exist. If parts of the rule of law do not work, then commanders must be prepared to meet detention requirements.

6-91. Few military units can match a good police unit in developing an accurate human intelligence picture of their AO. Because of their frequent contact with populace, police often are the best force for countering small insurgent bands supported by the local populace. In COIN operations, special police strike units may move to different AOs, while patrol police remain in the local area on a daily basis and build a detailed intelligence picture of the insurgent strength, organization, and support.

ORGANIZING THE POLICE

6-92. Police often consist of several independent but mutually supporting forces. These may include—

- Criminal and traffic police.
- Border police.
- Transport police for security of rail lines and public transport.
- Specialized paramilitary strike forces.

In addition, a host nation may establish various reserve police units or home guards to provide local security. The force may include paramilitary units. Police might be organized on a national or local basis. Whatever police organization is established, Soldiers and Marines must understand it and help the host nation effectively organize and use it. This often means dealing with several police organizations and developing plans for training and advising each one.

6-93. A formal link or liaison channel must exist between the HN police and military forces. This channel for coordination, deconfliction, and information sharing enables successful COIN operations.

6-94. Military forces might have to perform police duties at the start of an insurgency; however, it is best to establish police forces to assume these duties as soon as possible. U.S., multinational, and HN partners

ومع نمو قوات الأمن بدرجة كبيرة، أصبح من الواضح أن تطور البنية التحتية للوزارات المدنية لم يسر بنفس السرعة. لذا فقد قامت قيادة التحول الأمني المتعدد الجنسية في العراق بتحمل مسؤولية إضافية تمثلت في إنشاء منظمات على المستوى الوزاري، وتدبير الموارد اللازمة وتغيير الثقافة السائدة. كما حدث تغير آخر مهم تضمن إنتقاء وتدريب قيادات تمتـازُ بالكفـاءةَ من الدولة المضيفة، ضباط مكلفين وضبـاط صف. ومثّل ذلك تحدياً متعاظماً مع إستعادة الدولة المضيفة لسيادتها وتعزيزها لسلطاتها، مما أدى إلى تركيزٍ أكبر على تطوير هيئات الأركان على يد فرق التحول.

إن تجربة قيادة التحول الأمني المتعدد الجنسية في العراق لتَتبين ميزة إجراء تقييم مبدئي عاجل ثم إدخال التعديلات اللازمة عليه مع تغير الظروف ومع تعلم المزيد من الدروس. وتطوير قوات أمن الدولة المضيفة من الصفر في ظل بيئة تمرد نشيط أمر يتعلق في الغالب بالتغلب على الإحتكاك، أكثر من تعلقه بالتخطيط المتقن. كما طلبت قيادة التحول الأمني المتعدد الجنسية في العراق كذلك مشاركة من الجهات المختلفة ومن القوات المتعددة الجنسية في الجهد التدريبي وحاربت من أجل تدبير الموارد اللازمة لجعل هذا التدريب فعالاً. وقد إكتشفت قيادة التحول الأمني المتعدد الجنسية في العراق أن المعاييرٍ السهلةِ للفعالية ـ مثل درجة تجهيز الجنود أو نشر الكتائب في الميدان ـ ليست بنفس فائدة المعايير الأكثر تعقيداً وذاتيةً، مثل المستوى التدريبي للوحدات المنتشرة ودرجة ولائها للحكومة الوطنية.

دور الشرطة في مقاومة التمرد

٦-٩٠ غالباً ما تكون القوة الرئيسة التي تتصدر جبهة القتال في عمليات مقاومة التمرد هي الشرطة، وليس القوات المسلحة. والهدف الرئيس من مقاومة التمرد هو تفعيل المؤسسات المحلية. لهذا فإن دعم قوات الشرطة أمرٌ بالغ الأهمية. لكن الشرطة ما هي إلا جزءٌ واحدٌ من حكم القانون. وتحتاج الشرطة إلى دعم من مباديء قانونية ومحاكم قضائية ونظام جزائي. ويوفر هذا الدعم نظاماً متماسكاً وشفافاً يضمن تحقيق العدالة. كما يتطلب فرَض حكم القانون كذلك وجود العديد من المؤسسات المدنية الأخرى وقدرة الدولة المضيفة على دعم النظام القضائي فيها. ويجب أن يضمن القادة وجود آليات فعالة وتمتـازُ بالكفاءةَ للتنسيق بين جهودهم وبين عملية التطوير الشـامل التي تتم. فإذا كانت أجزاء من حكم القانون عاطلة عن العمل، فلابد للقادة في هذه الحالة من الإستعداد للوفاء بمتطلبات المَوقَفَ.

٦-٩١ القليل من الوحدات العسكرية هي التي تستطيع مضاهاة أي وحدة شرطية متميزةٍ في تكوين صورة إستخباراتية بشرية جيدة عن منطقة العمليات. وبسبب الإتصال المتكرر للشرطة مع الأهالي المحليين، فغالباً ما تكون الشرطة هي القوة الأفضل لمكافحة عصابات التمرد صغيرة الحجم التي تلقى الدعم من الأهالي المحليين. وفي عمليات مقاومة التمرد، قد تنتقل وحدات هجومية من الشرطة متخصصة إلى مناطق عمليات مختلفة بينما تبقى دوريات الشرطة في المنطقة المحلية بصفة يومية لتبني صورة إستخباراتية مفصلة عن قوة المتمردين وطبيعة تنظيمهم والدعم الذي يتلقونه.

تنظيم الشرطة

٦-٩٢ غالباً ما تتكون الشرطة من قوات عديدة مستقلة ولكنها تَدْعَمُ إحداها الأخرى. وقد تشمل هذه القوات:

- الشرطة الجنائية وشرطة المرور.
- شرطة الحدود.
- شرطة المواصلات لتأمين خطوط السكك الحديدة والمواصلات العامة.
- قوات هجومية خاصة شبه عسكرية.

وبالإضافة إلى هذه القوات، فقد تقوم الدولة المضيفة بتكوين العديد من وحدات الشرطة الإحتياط أو وحدات الحرس الوطني لتوفير الأمن المحلي. وقد تتضمن هذه القوات وحدات شبه عسكرية. ومن الممكن أن يتم تنظيم قوات الشرطة على أساس وطني أو محلي. وأيا كانٍ نوع التنظيم، فلابد أن يفهمه جنود الجيش ومشـاة البحريـة وأن يساعدوا الدولة المضيفة على تطبيقه وإستخدامه بفعالية. وغالباً ما يعني ذلك التعامل مع العديد من منظمات الشرطة ووضع خطط لتدريب كل منظمة وتقديم المشورةَ اللازمة لها.

٦-٩٣ يجب أن تتواجد صلة أو قناة إتصال رسمية بين شرطة الدولة المضيفة وبين القوات المسلحة. وهذه القناة ـ التي يكون الغرض منها التنسيق ومنع التضارب ومشاركة المعلومات ـ تساعد كثيراً في نجاح عمليات مقاومة التمرد.

٦-٩٤ قد تضطر القوات العسكرية إلى القيام بواجبات الشرطة في بدء التمرد، ومع ذلك، فمن الأفضل إعداد قوات الشرطة على الاضطلاع بهذه الواجبات في أسرع وقت ممكن. ويجب على القوات الأمريكية والقوات المتعددة الجنسية والشركاء من

should institute a comprehensive program of police training. Moreover, plans for police training need to envision a several-year program to systematically build institutions and leadership.

6-95. Although roles of the police and military forces in COIN operations may blur, important distinctions between the two forces exist. If security forces treat insurgents as criminals, the police may retain the primary responsibility for their arrest, detention, and prosecution.

6-96. Countering an insurgency requires a police force that is visible day and night. The host nation will not gain legitimacy if the populace believes that insurgents and criminals control the streets. Well-sited and protected police stations can establish a presence in communities as long as the police do not hide in those stations. Police presence provides security to communities and builds support for the HN government. When police have daily contact with the local populace, they can collect information for counterinsurgents.

6-97. Good pay and attractive benefits must be combined with a strict code of conduct that follows the rule of law and allows for the immediate dismissal of police officers for gross corruption. Good planning ensures that police pay, housing, benefits, and work conditions attract a high quality of police recruit as well as discourage petty corruption. Such corruption undermines the populace's confidence in the police and government. An important step in organizing a police force involves setting up an independent review board composed of experts, government officials, or nongovernmental organization members. It should not be under the direct command of the police force. This board should have the authority to investigate charges of police abuse and corruption, oversee the complaints process, and dismiss and fine police found guilty of misconduct.

TRAINING THE POLICE IN COUNTERINSURGENCY

6-98. Police training is best conducted as an interagency and multinational operation. In a multinational effort, a separate multinational police training and advisory command could work with the military training command. Ideally, leaders for police training are civilian police officers from the Departments of Justice and State along with senior police officers from multinational partners. Civilian police forces have personnel with extensive experience in large city operations. Department of Justice and multinational police organizations have extensive experience operating against organized crime groups. Experience countering organized crime is especially relevant to COIN; most insurgent groups are more similar to organized crime in their organizational structure and relations with the populace than they are to military units. U.S. military police units serve best when operating as a support force for the professional civilian police trainers. However, military forces may be assigned the primary responsibility for police training; they must be prepared to assume that role if required. (See paragraph D-3 for legal considerations associated with this mission.)

6-99. Military police can provide much of the initial police training. They are especially suited to teach the HN police forces the following skills:

- Weapons handling.
- Small-unit tactics.
- Special weapons employment.
- Convoy escort.
- Riot control.
- Traffic control.
- Prisoner and detainee handling and processing.
- Police intelligence.
- Criminal intelligence.
- Criminal handling.
- Stations management.

Higher level police skills—such as civilian criminal investigation procedures, antiorganized crime operations, and police intelligence operations—are best taught by civilian experts.

6-100. Military police or corrections personnel can also provide training for detention and corrections operations. HN personnel should be trained to handle and interrogate detainees and prisoners according to in-

الدولة المضيفة إعداد برامج شاملة لتدريب قوات الشرطة. وفوق ذلك لابد أن تتضمن الخطط الخاصة بتدريب قوات الشرطة برنامجاً يمتد لسنوات عديدة يكون الغرض منه بناء المؤسسات وإعداد القيادات بأسلوب منهجي.

٦-٩٥ على الرغم من أنه قد يحدث إختلاط بين أدوار كل من قوات الشرطة والقوات العسكرية في عمليات مقاومة التمرد، فهناك الكثير من أوجه التمايز بين القوتين. فإذا كانت قوات الأمن تتعامل مع المتمردين بإعتبارهم مجرمين، فمن الممكن في هذه الحالة أن تنفرد الشرطة بمسؤولية إلقاء القبض عليهم وإحتجازهم وملاحقتهم.

٦-٩٦ تتطلب مقاومة التمرد وجود قوة شرطة ظاهرة للعيان ليلاً ونهاراً. ولن تحظى الدولة المضيفة بأي قدر من الشرعية إذا كان الأهالي يعتقدون أن المتمردين وعصابات الإجرام هي التي تسيطر على الشوارع. لذا فوجود أقسام للشرطة محمية حماية جيدة وفي مواقع مناسبة قد يؤسس لتواجد قوات الشرطة وسط المجتمع طالما كانت الشرطة لا تختبيء في هذه الأقسام. ويوفر تواجد الشرطة الأمن للمجتمعات ويعزز التأييد الذي تلقاه حكومة الدولة المضيفة. وعندما تكون قوات الشرطة على إتصال يومي مع الأهالي، ستتمكن حينئذ من جمع معلومات عن المتمردين.

٦-٩٧ لابد أن يرافق المرتبات والمزايا الجيدة وضع نظام سلوكي صارم يؤسس لتفعيل حكم القانون ويتيح الفصل الفوري لضباط الشرطة المتورطين في حالات فساد كبيرة. ويضمن التخطيط الجيد أن تعمل رواتب الشرطة وما تحصل عليه من مزايا وإسكان وظروف عمل جيدة على جذب نوعية جيدة من المجندين، وأن تثبط كذلك أي دوافع للإنحراف لدى أفرادها، إذ أن فساداً كهذا يقلل من ثقة الأهالي بالشرطة وبالحكومة. ومن الخطوات الهامة في سبيل تنظيم أية قوة شرطية، تكوين مجلس مستقل للمتابعة والتفتيش يتكون من خبراء أو موظفين حكوميين أو من أعضاء في منظمات غير حكومية. ويجب ألا يكون هذا المجلس خاضعا للسلطة المباشرة لقوات الشرطة، كما يجب أن يمتلك سلطة التحقيق في الإتهامات الموجهة لقوات الشرطة بالفساد أو العنف، والإشراف على خط سير الشكاوى، وفصل وتغريم من تثبت إدانته بسوء التصرف من أفراد الشرطة.

تدريب قوات الشرطة على مقاومة التمرد

٦-٩٨ أفضل طريقة لإجراء التدريب أن تقوم به عدة وكالات أو من خلال عملية متعددة الجنسية. وفي أي جهد متعدد الجنسية لمكافحة التمرد، من الممكن أن توجد قيادة مستقلة متعددة الجنسية لتدريب قوات الشرطة وتعمل بالتعاون مع قيادة التدريب العسكري. وفي الحالة المثالية يكون القادة المسؤولين عن تدريب قوات الشرطة ضباط شرطة مدنية تابعين لوزارتي العدل والخارجية، مع عدد من كبار ضباط الشرطة التابعين للشركاء متعددي الجنسية. وتمتلك الشرطة المدنية أفراداً لهم خبرة كبيرة في العمل ضد جماعات الجريمة المنظمة. والخبرة في مقاومة الجريمة لها أهمية خاصة في عمليات مقاومة التمرد، إذ أن معظم مجموعات المتمردين تتشابه مع جماعات الجريمة المنظمة في بنيانيها التنظيمي وفي علاقتها مع الأهالي، بدرجة أكبر من تشابهها مع الوحدات العسكرية النظامية. وتؤدي وحدات الشرطة العسكرية الأمريكية بأفضل ما يكون عندما تعمل كقوة دعم للمدربين المحترفين التابعين للشرطة المدنية. ومع ذلك فقد يتم تكليف القوات العسكرية بمسؤولية تدريب قوات الشرطة، ويجب عليهم الإستعداد للقيام بهذا الدور إذا لزم الأمر. (أنظر الفقرة التالية من الملحق رقم د للإطلاع على الإعتبارات القانونية المتعلقة بهذه المهمة).

٦-٩٩ تستطيع قوات الشرطة العسكرية القيام بقدر كبير من التدريب المبدئي لقوات الشرطة. وهذه القوات تناسب بشكل خاص تدريس المهارات التالية لقوات الشرطة:

- التعامل مع الأسلحة.
- تكتيكات الوحدات الصغرى.
- إستعمال الأسلحة الصغيرة.
- مرافقة القوافل.
- السيطرة على حالات الشغب.
- السيطرة على المرور.
- التعامل مع السجناء والمحتجزين.
- إستخبارات الشرطة.
- الإستخبارات الجنائية.
- التعامل مع المجرمين.
- إدارة المخافر.

أما مهارات الشرطة الأعلى مستوى ـ مثل إجراءات استجواب المجرمين المدنيين، والعمليات ضد عصابات الجريمة المنظمة، وعمليات إستخبارات الشرطة ـ فإن أفضل من يدرِّسها هم الخبراء المدنيون.

٦-١٠٠ يستطيع أفراد الشرطة العسكرية أو أفراد الإصلاح الجنائي كذلك تدريب قوات الشرطة على عمليات التوقيف والتفتيش. ويجب تدريب أفراد الدولة المضيفة على معاملة وإستجواب الموقوفين والسجناء وفقاً للأعراف الدولية المتعلقة

ternationally recognized human rights norms. Prisoner and detainee management procedures should provide for the security and the fair and efficient processing of those detained.

6-101. Police forces, just like military forces, need quality support personnel to be effective. This requires training teams to ensure that training in support functions is established. Specially trained personnel required by police forces include the following:

- Armorers.
- Supply specialists.
- Communications personnel.
- Administrative personnel.
- Vehicle mechanics.

6-102. Effective policing also requires an effective justice system that can process arrests, detentions, warrants, and other judicial records. Such a system includes trained judges, prosecutors, defense counsels, prison officials, and court personnel. These people are important to establishing the rule of law.

6-103. Advisors should help the host nation establish and enforce police roles and authority. The authority to detain and interrogate, procedures for detention facilities, and human rights standards are important considerations.

POLICE/MILITARY OPERATIONS

6-104. In COIN operations, police forces from the host nation, United States, and multinational partners often conduct operations together. To work effectively together, the police and military coordinate rules of engagement. These forces also—

- Establish common standing operating procedures.
- Conduct supporting information operations.
- Perform combined planning.
- Ensure command and control interoperability.

6-105. Military forces can support the police in carrying out numerous COIN functions in accordance with U.S. law. This support can include the following:

- Assisting in the arrest of war criminals.
- Supporting police presence and search patrols.
- Providing logistic support.
- Controlling crowds and urban unrest.
- Detaining suspected felons.
- Securing key facilities.
- Providing advisors to the police.

6-106. The Departments of Justice and State normally take the lead in helping the host nation develop a workable judicial system through a ministerial-level advisory program. The military's staff judge advocate and civil affairs personnel may help develop the HN judicial system. As this system is developed and reformed, the military commander's legal and political advisors should ensure that the military's concerns are addressed.

Developing a Police Force in Malaya

In 1948, the Malayan Communist Party, whose members were primarily ethnic Chinese, began an insurgency against the British colonial government. The British first responded by dramatically expanding the Malayan security forces. The police, not the army, served as the lead counterinsurgency force. Between 1948 and 1950, the number of Malayan police expanded fivefold to 50,000, while the British army garrison expanded to 40,000. However, there was only time to provide a few weeks of rudimentary training to the new police officers before throwing them into operations.

بحقوق الإنسان. كما يجب أن تضمن إجراءات التعامل مع السجناء والموقوفين المعاملة الأمنية العادلة والفعالة لهؤلاء الموقوفين.

٦-١٠١ تحتاج قوات الشرطة ـ مثلها مثل القوات المسلحة ـ إلى فعالية أفراد الدعم المتميزين. ويتطلب ذلك أن تضمن فرق التدريب بأن تتضمن البرامج التدريبية التدريب على وظائف الدعم. ومن الأفراد المدربين تدريباً خاصاً والذين تحتاج إليهم قوات الشرطة:

- الأفراد المتخصصين في صنع الأسلحة والدروع.
- الأخصائيون في التموين.
- أفراد الإتصالات.
- الإداريون.
- الأخصائيون بإصلاح المركبات.

٦-١٠٢ تتطلب قوات الشرطة الفعالة كذلك وجود نظام قضائي فعال يستطيع معالجة عمليات القبض على الأشخاص وإصدار المذكرات بتوقيفهم وغيرها من المستندات القضائية. ويشمل هذا النظام قضاة مدربين وممثلي إتهام ومستشاري دفاع وموظفي سجون وموظفي محاكم. ولهؤلاء الأفراد أهمية كبيرة في توطيد أركان حكم القانون.

٦-١٠٣ يجب أن يساعد المستشارون الدولة المضيفة على تأسيس وتدعيم أدوار الشرطة وسلطتها. سلطة التوقيف والإحتجاز والإجراءات الخاصة بمنشآت التوقيف ومن الإعتبارات المهمة في هذا الخصوص معايير حقوق الإنسان.

عمليات الشرطة والقوات المسلحة

٦-١٠٤ في عمليات مكافحة التمرد، غالباً ما تقوم قوات الشرطة من الدولة المضيفة أو الولايات المتحدة أو الشركاء متعددي الجنسية بإدارة العمليات معاً. ولكي تعمل الشرطة والقوات المسلحة بفعالية معاً، تقوم بتنسيق قواعد الإشتباك. كما تقوم هذه القوات كذلك بما يلي:

- تأسيس إجراءات مشتركة ثابتة للعمل.
- إدارة عمليات المعلومات المساندة.
- إعداد الخطط المشتركة.
- ضمان إمكانية تطبيق نظم القيادة والسيطرة في مختلف الظروف.

٦-١٠٥ تستطيع القوات العسكرية دعم قوات الشرطة في تنفيذ العديد من وظائف مقاومة التمرد بالتوافق مع القانون الأمريكي. ومن الممكن أن يشمل هذا الدعم ما يلي:

- المساعدة في إلقاء القبض على مجرمي الحرب.
- دعم تواجد الشرطة ودوريات التمشيط.
- توفير الدعم التمويني.
- السيطرة على الجماهير وإخماد القلاقل في المدن.
- توقيف اللصوص المشتبه فيهم.
- تأمين المرافق الحيوية.
- توفير المستشارين للشرطة.

٦-١٠٦ عادة ما تتزعم وزارتا العدل والخارجية مساعدة الدولة المضيفة على تطوير نظام قضائي قابل للتطبيق من خلال برنامج إستشاري يتم على المستوى الوزاري. وقد يساعد المحامون من القضاء العسكري والأخصائيون في الشؤون المدنية على تطوير النظام القضائي للدولة المضيفة. ومع تطوير وإصلاح هذا النظام، يجب على المستشارين القضائيين والسياسيين للقائد العسكري ضمان أن يتم أخذ مصالح واحتياجات القوات العسكرية في الإعتبار.

تطوير قوة أمنية ماليزية

في عام ١٩٤٨ بدأ الحزب الشيوعي الماليزي ـ والذي كان أعضاؤه في الأساس من العرق الصيني ـ حركة تمرد مسلح ضد الحكومة الإستعمارية البريطانية. وفي البداية قام البريطانيون بالرد على هذا التمرد عن طريق مضاعفة أعداد قوات الأمن الماليزية.ولعبت قوات الشرطة ـ وليس الجيش ـ الدور الأبرز في مقاومة التمرد. وبين عامي ١٩٤٨ و١٩٥٠، تضاعف عدد قوات الأمن الماليزية خمس مرات ليصل إلى ٥٠٠٠٠٠، بينما زاد عدد أفراد الحامية البريطانية إلى ٤٠٠٠٠. ومع ذلك، لم يتوفر من الوقت إلا بضعة أسابيع لتدريبٍ متعجلٍ لضباط

Police with little training and little competent leadership were ineffective in conducting operations. They also abused the civilian population and fell into corrupt practices. The population largely regarded the police as hostile; they were reluctant to give them information on the insurgents.

By 1952, the insurgency had reached a stalemate. The British then established a new strategy. The strategy included reforming and retraining the entire Malaya Police Force. First, 10,000 corrupt or incompetent police officers were removed from the force. Then, police officers who had proven the most competent in operations were made instructors in new police schools. During 1952 and 1953, every police officer attended a four-month basic training course. Police commissioned and noncommissioned officers were sent to three- to four-month advanced courses. All senior Malayan police officers were required to attend the police intelligence school. There they learned the latest criminal investigation techniques. Teams of Britain's top police officers taught them intelligence collection and analysis methods as well. Dozens of the most promising Malayan officers attended the full yearlong course in advanced police operations in Britain.

To win the ethnic Chinese away from the insurgents, the British worked closely with ethnic Chinese organizations to recruit Chinese for the Malaya Police Force. In 1952, the number of ethnic Chinese in the force more than doubled. Although the percentage of ethnic Chinese in the police force did not equal their percentage in the population, the ethnic Chinese saw this reaching out as a sign that the government was addressing their interests. At the same time, some Chinese and Malay political groups were building a coalition to establish an independent Malaya in which all the major ethnic groups would participate. The two efforts complemented each other.

Better trained police officers and soldiers led by fully trained commissioned and noncommissioned officers dramatically improved the Malayan security forces' discipline. Better relations between the population and security forces resulted, and the people began to provide information on the insurgents. Thanks to their intelligence training, the security forces could develop intelligence from that information and act on it. They begin to break the insurgent organization. In 1953, the government gained the initiative. After that, the insurgent forces and support structure declined rapidly. In late 1953, the British began withdrawing forces. They progressively turned the war over to the Malayans, who were fully prepared to conduct counterinsurgency operations without a drop in efficiency.

The Malaya insurgency provides lessons applicable to combating any insurgency. Manpower is not enough; well-trained and well-disciplined forces are required. The Malayan example also illustrates the central role that police play in counterinsurgency operations. British leaders concentrated on training the Malayan leadership. The British insisted that chosen personnel receive the full British Army and police officer courses. These actions built the Malayan security forces on a sound foundation. By taking a comprehensive approach to security force training and reform, the British commanders transformed a demoralized organization into a winning force. This transformation required only 15 months.

SUMMARY

6-107. A successful COIN effort establishes HN institutions that can sustain government legitimacy. Developing effective HN security forces—including military, police, and paramilitary forces—is one of the highest priority COIN tasks. Soldiers and Marines can make vital contributions to this mission by training and advising the HN security forces. Effective commanders understand the importance of this mission and select the right personnel as trainers and advisors. Developing all necessary HN security forces require a considerable interagency effort and normally includes a significant multinational involvement as well.

الشرطةَ الجُدَدَ قبل إلقائهم في أتون العمليات. وبالطبع كانت قوات الشرطة التي لم يتم تدريبها بشكل جيد وذات الكفاءة المتدنية غير فعالة على الإطلاق في إدارة العمليات، كما قامت هذه القوات بالتعدي على الأهالي والإنجراف إلى ارتكاب ممارسات فاسدة.

ونظر قسم كبير من السكان إلى قوات الشرطة نظرة عدائية، فقد كانوا يمتنعون عن تزويدهم بأية معلومات عن المتمردين. وبعد ذلك أعد البريطانيون إستراتيجية جديدة تضمنت إصلاح واستعادة كل قوات الشرطة الماليزية. وفي البداية تم فصل ١٠٠٠٠ ضابط شرطة منحرف أو غير كفؤ من الخدمة. بعد ذلك تم تعيين الضباط الذين أثبتوا أعلى درجة من الكفاءة أثناء العمليات كمعلمين في مدارس شرطة جديدة. وخلال عامي ١٩٥٢ و١٩٥٣، حضر كل ضابط شرطة دورة تدريبية أساسية مدتها أربعة أشهر. وتم إرسال ضباط الشرطة العاملين وضباط الصف إلى دورات متقدمة مدتها ثلاثة أو أربعة أشهر. وتم إلزام جميع الضباط الكبار في الشرطة الماليزية بالإنتظام في دورات تدريبية في مدرسة إستخبارات الشرطة حيث تعلموا أحدث تقنيات إستجواب المجرمين. وقامت فرق من كبار ضباط الشرطة البريطانية بتعليمهم طرق جمع الإستخبارات وتحليلها كذلك. وتلقى العشرات من الضباط الماليزيين الواعدين دورةً مدتها عام كامل للتدريب على عمليات الشرطة المتقدمة في بريطانيا. ولتثبيط الأفراد ألصينيي الأصل عن الإنضمام إلى صفوف المتمردين، قام البريطانيون بالتعاون الوثيق مع المنظمات الصينية لتجنيد الصينيين في الشرطة الماليزية. وفي عام ١٩٥٢ وصل عدد الصينيين المجندين في الشرطة الماليزية لأكثر من الضعف. وعلى الرغم من أن نسبة الصينيين في الشرطة لم تتساو مع نسبتهم إلى إجمالي عدد السكان، فقد نظروا إلى هذا التوسع في الإستعانة بهم في الشرطة كعلامة على إهتمام الحكومة بمصالحهم. وفي الوقت

نفسه كانت بعض الجماعات السياسية الصينية والماليزية تبني تحالفا لتأسيس دولة ماليزية مستقلة تشارك فيها جميع المجموعات العرقية الكبرى. وكان هذان الجهدان يكمل أحدهما الآخر. وهكذا فقد أدى إستخدام ضباط وجنود الشرطة المتدربين جيداً والذين يقودهم ضباط عاملون وصف أكفاء تلقوا تدريباً كاملاً، إلى تحسن مستويات إنضباط قوات الأمن الماليزية بدرجة هائلة. وأدى ذلك إلى تكون علاقات أفضل بين السكان وقوات الأمن، فبدأ الأهالي يقدمون لقوات الأمن معلومات عن المتمردين. وبفضل التدريب ألاستخباراتي الذي تلقته، تمكنت قوات الأمن من تكوين إستخبارات طبقاً للمعلومات التي تعلمتها وتدربت عليها وباشرت العمل وفقا لها فبدأت في كسر تنظيم المتمردين. وفي عام ١٩٥٣، تسلمت الحكومة زمام المبادرة. وبعد ذلك تدهورت قوات المتمردين والبنيان الداعم لها تدهوراً سريعاً. وفي أواخر عام ١٩٥٣، بدأ البريطانيون يسحبون قواتهم، إذ عملوا تدريجياً على تسليم زمام الحرب للماليزيين الذين كانوا على إستعداد تام لإدارة عمليات مقاومة التمرد دون أي إنخفاض في الكفاءة.

إن تجربة التمرد في ماليزيا توفرُ دروساً يمكن تطبيقها على مقاومة أي حالة تمرد، منها أن القدرة البشرية لا تكفي وأنه لا غنى عن القوات المدربة تدريباً جيداً والمنضبطة. كما يوضح هذا المثال الماليزي الدور المركزي الذي تلعبه الشرطة في عمليات مقاومة التمرد. وقد أصر البريطانيون على أن يتلقى الأفراد المختارون تدريباً على المناهج الكاملة الخاصة بضباط الشرطة والجيش البريطانيين. وبذا فقد تم بناء قوة الشرطة الماليزية على أساس سليم. وعن طريق معالجة مشكلة تدريب وإصلاح قوات الأمن من منظور شامل، تمكن القادة البريطانيون من تحويل هيئة روحها المعنوية متدهورة إلى قوة رابحة. ولم يحتج هذا التحول إلاّ إلى خمسة عشر شهراً.

الخلاصة

٦-١٠٧ إن أي جهد ناجح لمكافحة التمرد يقوم بتثبيت أركان مؤسسات الدولة المضيفة التي تدعم شرعية الحكومة. وتطوير قوات أمن فعالة للدولة المضيفة ـ بما فيها قوات الجيش والقوات العسكرية والقوات شبه العسكرية ـ من أهم الأولويات في مهام مقاومة التمرد. وبإمكان جنود الجيش ومشاة البحرية القيام بإسهامات جوهرية في هذه المهمة من خلال تدريب قوات أمن الدولة المضيفة وتقديم المشورة اللازمة لها. والقادة الأكفاء يدركون أهمية هذه المهمة ويقومون بانتقاء الأفراد المناسبين كمدربين ومستشارين. ويتطلب تطوير جميع قوات الأمن الضرورية للدولة المضيفة جهداً كبيراً من قبل الكثير من الوكالات ويشمل مشاركة دولية كبيرة كذلك.

Chapter 7

Leadership and Ethics for Counterinsurgency

Leaders must have a strong sense of the great responsibility of their office; the resources they will expend in war are human lives.

Marine Corps Doctrinal Publication 1, 1997

There are leadership and ethical imperatives that are prominent and, in some cases, unique to counterinsurgency. The dynamic and ambiguous environment of modern counterinsurgency places a premium on leadership at every level, from sergeant to general. Combat in counterinsurgency is frequently a small-unit leader's fight; however, commanders' actions at brigade and division levels can be more significant. Senior leaders set the conditions and the tone for all actions by subordinates. Today's Soldiers and Marines are required to be competent in a broad array of tasks. They must also rapidly adapt cognitively and emotionally to the perplexing challenges of counterinsurgency and master new competencies as well as new contexts. Those in leadership positions must provide the moral compass for their subordinates as they navigate this complex environment. Underscoring these imperatives is the fact that exercising leadership in the midst of ambiguity requires intense, discriminating professional judgment.

LEADERSHIP IN COUNTERINSURGENCY

7-1. Army and Marine Corps leaders are expected to act ethically and in accordance with shared national values and Constitutional principles, which are reflected in the law and military oaths of service. These leaders have the unique professional responsibility of exercising military judgment on behalf of the American people they serve. They continually reconcile mission effectiveness, ethical standards, and thoughtful stewardship of the Nation's precious resources—human and material—in the pursuit of national aims.

7-2. Army and Marine Corps leaders work proactively to establish and maintain the proper ethical climate of their organizations. They serve as visible examples for every subordinate, demonstrating cherished values and military virtues in their decisions and actions. Leaders must ensure that the trying counterinsurgency (COIN) environment does not undermine the values of their Soldiers and Marines. Under all conditions, they must remain faithful to basic American, Army, and Marine Corps standards of proper behavior and respect for the sanctity of life.

7-3. Leaders educate and train their subordinates. They create standing operating procedures and other internal systems to prevent violations of legal and ethical rules. They check routinely on what Soldiers and Marines are doing. Effective leaders respond quickly and aggressively to signs of illegal or unethical behavior. The Nation's and the profession's values are not negotiable. Violations of them are not just mistakes; they are failures in meeting the fundamental standards of the profession of arms.

LARGE- AND SMALL-UNIT LEADERSHIP TENETS

7-4. There are basic leadership tenets that apply to all levels of command and leadership in COIN, though their application and importance may vary.

7-5. Effective leaders ensure that Soldiers and Marines are properly trained and educated. Such training includes cultural preparation for the operational environment. In a COIN environment, it is often counter-

الفصل السابع

القيادة وأخلاقية مقاومة التمرد

ينبغي أن يكون لدى القادة الأحساس القوي بالمسؤولية للمناصب الكبيرة التي يشغلونها، نظراً لأن الموارد التي يستهلكونها خلال الحرب هي أرواح بشرية.

من نشرة العقيدة العسكرية لمشاة البحرية ، يناير /كانون الثاني، ١٩٩٧

في عمليات مقاومة التمرد ،هناك ثوابت قيادية وأخلاقية مُلزمة عند التصدي لها وقد تكون فريدة في بعض الحالات ، حيث تضع البيئة الديناميكية والغموض الذي يسود طرق مقاومة التمرد الحديث عبئا إضافياً على القيادة من كافة الأوجه ، وهذا العبئ قد يشمل مختلف الرتب العسكرية ،سواء كان القائد عريفاً أو عميداً. ويعتبر القتال ،الذي يأخذ مجراه عند مقاومة التمرد ،على أنه معركة متواصلة تُخصَّص لقائد وحدة عسكرية صغيرة ،ألا أنه يجب الأدراك بإن إجراءات القادة على مستوى اللواء والفرقة يمكن أن يكون لها أهمية وتأثيركبيرين. ويسمح كبار القادة للمرؤوسين وضع الشروط والاتجاه العام لكافة الإجراءات. ويتعين على وحدات الجيش ومشاة البحرية الآن أن تتوافر لديهم الكفاءة لتنفيذ العديد من المهام. كما يتعين عليهم كذلك التكيف بسرعة من الناحية المعرفية والعاطفية على تحديات مقاومة التمرد المربكة والمعقدة والوصول الى حالة من الأهلية والكفاءة للعمل في بيئات جديدة. ومن الجدير بالذكر، أنه يتعين على هؤلاء الذين يشغلون مناصب قيادية توفيرمناخ أخلاقي للأفراد المرؤوسين عند قيادتهم لهذه البيئة المعقدة. أن التأكيد على هذه الأوامر المُلزمة تتطلب في الحقيقة ممارسة القيادة داخل البيئة التي يشوبها الغموض وتوفير الرأي المهني القوي والممَيز.

القيادة في مقاومة التمرد

٧-١. يتوقع من قادة الجيش وفيالق مشاة البحرية العمل بصورة أخلاقية وبما يتفق مع القيم الوطنية المشتركة والمبادئ الدستورية، التي تنعكس في القانون وقَسم الولاء العسكري. وتقع على عاتق هؤلاء القادة مسؤولية مهنية فريدة تتمثل في ممارسة صنع القرار العسكري بالنيابة عن الشعب الأمريكي الذين يعملون على خدمته. كما يقومون بصورة مستمرة بالتوفيق بين فعالية المهمة والمعايير الأخلاقية ومسؤولية مراعاة الموارد العزيزة للأمة - البشرية منها أو المادية - في سعيهم لتحقيق الأهداف الوطنية.

٧-٢. يعمل قادة الجيش وقادة مشاة البحرية بصورة فعالة على خلق المناخ الأخلاقي المناسب داخل منظماتهم العسكرية والحفاظ عليه. كما يعملون كأمثلة عليا واضحة لكل مرؤوس، حيث يُظهرون القيم المحببة وخُلقية وفضائل الجيش في كل القرارات والإجراءات التي يتخذونها. ويتعين على القادة كذلك ضمان عدم تسبب بيئة مقاومة التمرد الشاقة والمعقدة في إفساد قيم جنودهم وقيم أفراد فيالق مشاة البحرية. ويتعين عليهم، تحت كافة الظروف، أن يظلوا متمسكين بمعايير السلوك المناسب الأمريكية الأساسية ومعايير الجيش وفيالق مشاة البحرية واحترام حرمة الحياة وقدسيتها.

٧-٣. يلتزم القادة بتثقيف وتدريب المرؤوسين، حيث يقومون مسبقا بتحديد وصياغة إجراءات ثابتة للأعمال والمهام بألأضافة الى غيرها من الأنظمة الداخلية لمنع حدوث أي انتهاكات للقواعد القانونية والأخلاقية. وبالإضافة إلى ذلك، يقوم هؤلاء القادة بإجراء تفتيش منتظم وفحص ما يقوم به الجنود وأفراد مشاة البحرية. ومن الجدير بالذكر، أن القادة يتميزون بالفعل وبسرعة وقوة الاستجابة نحو مؤشرات السلوك غير القانوني أو الأخلاقي. ومن نافلة القول أن نذكر بأن قيم الأمة والمهنة أمر لا يقبل النقاش أو التفاوض، حيث لا يعتبر انتهاكها مجرد أخطاء فحسب؛ بل يعد إخفاقا كبيراً في الوفاء بالمعايير الأساسية لمهنة الخدمة العسكرية.

قيادة الوحدات الكبيرة والصغيرة وتطبيق المعتقدات

٧-٤. هناك معتقدات أساسية للقيادة تُطبق على كافة مستويات القيادة والرئاسة عند قمع عمليات التمرد، على الرغم من إمكانية اختلاف تطبيقها أو أهميتها.

٧-٥. يعمل القادة الذين يتميزون بالفعالية على ضمان تدريب وتثقيف جنود مشاة البحرية كما ينبغي. ويتضمن هذا التدريب الإعداد الثقافي لبيئة العمليات. وفي بيئة مقاومة التمرد، يعد من غير المفيد أو الإيجابي استخدام الجنود الذين يفتقرون إلى

productive to use troops that are poorly trained or unfamiliar with operating close to the local populace. COIN forces aim to mobilize the good will of the people against the insurgents. Therefore, the populace must feel protected, not threatened, by COIN forces' actions and operations.

7-6. Proper training addresses many possible scenarios of the COIN environment. Education should prepare Soldiers and Marines to deal with the unexpected and unknown. Senior commanders should, at a minimum, ensure that their small-unit leaders are inculcated with tactical cunning and mature judgment. Tactical cunning is the art of employing fundamental skills of the profession in shrewd and crafty ways to out-think and out-adapt enemies. Developing mature judgment and cunning requires a rigorous regimen of preparation that begins before deployment and continues throughout. Junior leaders especially need these skills in a COIN environment because of the decentralized nature of operations.

7-7. Senior leaders must determine the purpose of their operations. This entails, as discussed in chapter 4, a design process that focuses on learning about the nature of unfamiliar problems. Effective commanders know the people, topography, economy, history, and culture of their area of operations (AO). They know every village, road, field, population group, tribal leader, and ancient grievance within it. The COIN environment changes continually; good leaders appreciate that state of flux and constantly assess their situation.

7-8. Another part of analyzing a COIN mission involves assuming responsibility for everyone in the AO. This means that leaders feel the pulse of the local populace, understand their motivations, and care about what they want and need. Genuine compassion and empathy for the populace provide an effective weapon against insurgents.

7-9. Senior leaders exercise a leadership role throughout their AO. Leaders directly influence those in the chain of command while indirectly leading everyone else within their AO. Elements engaged in COIN efforts often look to the military for leadership. Therefore, military actions and words must be beyond reproach. The greatest challenge for leaders may be in setting an example for the local populace. Effective senior and junior leaders embrace this role and understand its significance. It involves more than just killing insurgents; it includes the responsibility to serve as a moral compass that extends beyond the COIN force and into the community. It is that moral compass that distinguishes Soldiers and Marines from the insurgents.

7-10. Senior commanders must maintain the "moral high ground" in all their units' deeds and words. Information operations complement and reinforce actions, and actions reinforce the operational narrative. All COIN force activity is wrapped in a blanket of truth. Maintaining credibility requires commanders to immediately investigate all allegations of immoral or unethical behavior and provide a prudent degree of transparency.

7-11. Army and Marine Corps leaders emphasize that on the battlefield the principles of honor and morality are inextricably linked. Leaders do not allow subordinates to fall victim to the enormous pressures associated with prolonged combat against elusive, unethical, and indiscriminate foes. The environment that fosters insurgency is characterized by violence, immorality, distrust, and deceit; nonetheless, Army and Marine Corps leaders continue to demand and embrace honor, courage, and commitment to the highest standards. They know when to inspire and embolden their Soldiers and Marines and when to enforce restraint and discipline. Effective leaders at all levels get out and around their units, and out among the populace. Such leaders get a true sense of the complex situation in their AO by seeing what subordinates are actually doing, exchanging information with military and interagency leaders, and—most importantly—listening.

7-12. Leaders at every level establish an ethical tone and climate that guards against the moral complacency and frustrations that build up in protracted COIN operations. Leaders remain aware of the emotional toll that constant combat takes on their subordinates and the potential for injuries resulting from combat stress. Such injuries can result from cumulative stress over a prolonged period, witnessing the death of a comrade, or killing other human beings. Caring leaders recognize these pressures and provide emotional "shock absorbers" for their subordinates. Soldiers and Marines must have outlets to share their feelings and reach closure on traumatic experiences. These psychological burdens may be carried for a long time. Leaders watch for signs of possible combat stress within individuals and units. These signs include—

التدريب الكافي والأداء الفعال أو يفتقرون إلى معرفة وخبرة العمل وسط جماهير السكان المحليين. وتهدف قوات مقاومة التمرد إلى تعبئة وتحريك النوايا الحسنة للأشخاص ضد المتمردين. وبناء على ذلك، فإنه لابد أن يشعر الجمهور العام بالحماية، وليس والتهديد، من قبل الإجراءات والعمليات التي تقوم بها قوات مقاومة التمرد.

٧-٦ . يتناول التدريب المناسب العديد من السيناريوهات الممكنة داخل بيئة مقاومة التمرد. ويجب أن يعمل التثقيف على إعداد الجنود وجنود مشاة البحرية للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة والمجهولة. ويتعين على كبار القادة ضمان – ولو إلى الحد الأدنى – تثقيف قادة الوحدات الصغيرة التابعين لهم بالبراعة التكتيكية والقرار الصائب داخل الوحدة. والبراعة التكتيكية هي فن استخدام المهارات الرئيسية للمهنة وتوظيفها بطرق ذكية ودقيقة لضمان تجاوز العدو والتفوق عليه في التفكير والتكيف. وتتطلب عملية تطوير البراعة والقرار المدروس توافر نظام إعداد صارم يبدأ قبل انتشار القوات ويستمر أثناءه. ويحتاج صغار القادة، على وجه التحديد، هذه المهارات داخل بيئة مقاومة التمرد بسبب الطبيعة اللامركزية للعمليات.

٧-٧. يتعين على كبار القادة تحديد الغرض من عملياتهم. وذلك يستلزم، حسبما تمت مناقشته في الفصل الرابع من الدليل، تصميم عملية تسلسلية من الخطوات تركز على التعرف على طبيعة ونوع المشكلات غير المألوفة. ويعرف القادة الفعالون سكان منطقة عملياتهم وطبوغرافية الأرض ووضعها الاقتصادي علاوة على تاريخها وثقافتها، حيث يعرفون كل قرية وطريق وحقل وجماعة سكانية علاوة على معرفة شكاوى أعيان العشيرة والمظالم التي رفعوها سابقاً. وتتميز بيئة مقاومة التمرد بأنها دائمة التغير؛ ولذا، يدرك القادة المتميزون هذه الحالة والغموض وعدم الاستقرار الذي يسودها ويُجرون تقييما مستمراً لموقفهم.

٧-٨. يستلزم الجزء الآخر من تحليل مهمة مقاومة التمرد تحمل مسؤولية كافة الأفراد داخل بيئة العمليات. وهذا يعني أن القادة يقومون بجس نبض السكان وفهم بواعثهم وحوافزهم علاوة على تقدير ما يريدونه أو يحتاجون إليه. ويقدم التعاطف والأحساس بالمشاعر الحقيقية تجاه السكان سلاحا فعالاً ضد المتمردين.

٧-٩. يمارس كبار القادة دور القيادة في كافة أنحاء منطقة العمليات. ويؤثر القادة بصورة مباشرة على هؤلاء الموجودين في سلسلة القيادة بينما يقومون في نفس الوقت ، بصورة غير مباشرة ، بقيادة كل فرد آخر داخل منطقة عملياتهم. وغالباً ما تتطلع العناصر المشتركة في جهود مقاومة التمرد إلى الروح العسكرية من أجل القيادة. وبناء على ذلك، يجب أن تبقى العمليات ،الأعمال وألأفعال العسكرية بعيدة عن اللوم والتوبيخ. وربما يكمن أكبر التحديات التي تواجه القادة في رسم مثل أعلى لجموع السكان من المواطنين المحليين. ويعتنق كبار وصغار القادة الفعالون هذا الدور ويدركون أهميته، حيث لا يقتصر دورهم فقط على قتل المتمردين؛ ولكنه يشمل كذلك مسؤولية العمل كنموذج أخلاقي يمتد ما وراء قوة مقاومة التمرد داخل المجتمع. إنه النموذج الأخلاقي الذي يميز الجنود وجنود مشاة البحرية عن المتمردين.

٧-١٠. يتعين على كبار القادة الاحتفاظ "بالأساس الأخلاقي الرفيع" في كافة أعمال وأقوال وحداتهم. وتعمل عمليات المعلومات على إكمال ودعم الإجراءات بينما تعمل الإجراءات على دعم الحقيقة العملياتية ككل. ويجب تغليف كافة جوانب نشاط قوة مقاومة التمرد داخل غطاء من الحقيقة. ويتطلب الاحتفاظ بالمصداقية قيام القادة على الفور بالتحقيق في كافة ادعاءات ومزاعم السلوك غير الأخلاقي أو الفاسد وتوفير درجة مناسبة من الشفافية.

٧-١١. يؤكد قادة الجيش وقادة مشاة البحرية على ارتباط مبادئ الشرف والفضيلة سويةً بصورة معقدة داخل ساحة القتال. ولا يسمح القادة للمرؤوسين في أن يقعوا ضحية للضغوط الهائلة المرتبطة بالقتال الطويل ضد عدو مراوغ لايمتلك الصفة ألأخلاقية ويفتقر إلى التمييز. وتتميز البيئة التي تدعم التمرد بالعنف والفساد الأخلاقي والريبة والخداع؛ وعلى الرغم من ذلك، يستمر قادة الجيش وقادة مشاة البحرية في مطالبة وحداتهم بالاحترام والشجاعة والالتزام بأعلى المعايير والتحلي بها جميعا. ويعرف هؤلاء القادة متى يحفزون ويشجعون جنودهم في الجيش وجنود مشاة البحرية ومتى يطبقون القيود والنظام. ويقوم القادة الفعالون على كافة المستويات بالذهاب خارج وحداتهم والانتقال إلى كل مناطق عمليتهم والوصول الى وسط عامة الناس. ويتنامى لدى هؤلاء القادة شعور صادق حول الموقف المعقد في منطقة عمليتهم من خلال رؤية ما يقوم به المرؤوسين وتبادل المعلومات مع القادة العسكريين وقادة الوكالات والمؤسسات المختلفة، والإصغاء لهم، والذي يعد ألأكثر أهمية.

٧-١٢. يعمل القادة على كافة الأصعدة على نشر اتجاه صوت أخلاقي عام ومناخ يحمي الروح المعنوية من العناصرالمفرطة الإحباط التي قد تنشأ داخل عمليات مقاومة التمرد الممتدة لفترة طويلة. ويظل القادة على وعي بالضريبة العاطفية التي ينتزعها القتال المتواصل من جنودهم المرؤوسين واحتمالية تعرضهم للأذى الناتج عن ضغوط القتال. ويمكن أن يحدث هذا الأذى نتيجة للضغوط المتراكمة على مدار فترة طويلة من القتال، من خلال رؤية وفاة أحد الزملاء أو قتل إنسان آخر. ويدرك القادة العطوفون مغزى هذه الضغوط، ولذلك، يقدمون لجنودهم من المرؤوسين "وسائل لامتصاص الصدمة." ويتعين على الجنود وجنود مشاة البحرية أن يتوفر لديهم مخارج تنفيسية لمشاركة مشاعرهم والتعود على خبرات الجروح الجسدية. ومن الجدير بالذكر، أن هذه الأعباء النفسية يمكن أن تستمر داخل أذهان الجنود لفترة طويلة. ويعمل القادة على مراقبة مؤشرات ضغوط القتال المحتملة التي يمكن أن تظهر داخل الأفراد والوحدات. وتشتمل هذه المؤشرات على ما يلي:

- Physical and mental fatigue.
- Lack of respect for human life.
- Loss of appetite, trouble with sleep, and no interest in physical hygiene.
- Lack of unit cohesion and discipline.
- Depression and fatalism.

(See FM 6-22.5/MCRP 6-11C for techniques first-line leaders can use to prevent, identify, and treat combat stress reactions.)

7-13. Combat requires commanders to be prepared to take some risk, especially at the tactical level. Though this tenet is true for the entire spectrum of conflict, it is particularly important during COIN operations, where insurgents seek to hide among the local populace. Risk takes many forms. Sometimes accepting it is necessary to generate overwhelming force. However, in COIN operations, commanders may need to accept substantial risk to de-escalate a dangerous situation. The following vignette illustrates such a case.

Defusing a Confrontation

[On 3 April 2005, a] small unit of American soldiers was walking along a street in Najaf [en route to a meeting with a religious leader] when hundreds of Iraqis poured out of the buildings on either side. Fists waving, throats taut, they pressed in on the Americans, who glanced at one another in terror. …The Iraqis were shrieking, frantic with rage.… [It appeared that a shot would] come from somewhere, the Americans [would] open fire, and the world [would] witness the My Lai massacre of the Iraq war. At that moment, an American officer stepped through the crowd holding his rifle high over his head with the barrel pointed to the ground. Against the backdrop of the seething crowd, it was a striking gesture.… "Take a knee," the officer said.… The Soldiers looked at him as if he were crazy. Then, one after another, swaying in their bulky body armor and gear, they knelt before the boiling crowd and pointed their guns at the ground. The Iraqis fell silent, and their anger subsided. The officer ordered his men to withdraw [and continue on their patrol].

© Dan Baum, "Battle Lessons, What the Generals Don't Know," *The New Yorker*, Jan 17, 2005.

7-14. Leaders prepare to indirectly inflict suffering on their Soldiers and Marines by sending them into harm's way to accomplish the mission. At the same time, leaders attempt to avoid, at great length, injury and death to innocents. This requirement gets to the very essence of what some describe as "the burden of command." The fortitude to see Soldiers and Marines closing with the enemy and sustaining casualties day in and day out requires resolve and mental toughness in commanders and units. Leaders must develop these characteristics in peacetime through study and hard training. They must maintain them in combat.

7-15. Success in COIN operations requires small-unit leaders agile enough to transition among many types of missions and able to adapt to change. They must be able to shift through a number of activities from nation building to combat and back again in days, or even hours. Alert junior leaders recognize the dynamic context of a tactical situation and can apply informed judgment to achieve the commander's intent in a stressful and ambiguous environment. COIN operations are characterized by rapid changes in tactical and operational environments. The presence of the local populace within which insurgents may disappear creates a high degree of ambiguity. Adaptable leaders observe the rapidly changing situation, identify its key characteristics, ascertain what has to be done in consultation with subordinates, and determine the best method to accomplish the mission.

7-16. Cultural awareness has become an increasingly important competency for small-unit leaders. Perceptive junior leaders learn how cultures affect military operations. They study major world cultures and put a priority on learning the details of the new operational environment when deployed. Different solutions are required in different cultural contexts. Effective small-unit leaders adapt to new situations, realizing their words and actions may be interpreted differently in different cultures. Like all other competencies, cultural awareness requires self-awareness, self-directed learning, and adaptability.

- الإجهاد النفسي والبدني.
- عدم احترام الحياة البشرية.
- فقدان الشهية والقلق والاضطراب عند النوم وعدم الاهتمام بالصحة والنظافة البدنية.
- فقدان الترابط والانضباط داخل الوحدة.
- الاكتئاب والاعتقاد بالموت .

(راجع دليل الميدان ٦-٢٢,٥/إصدار فيلق مشاة البحرية ٦-١١ج للتعرف على الطرق التي يمكن أن يستخدمها قادة الصف الأول لمنع ردود أفعال ضغوط القتال وتحديدها ومعالجتها).

٧-١٣. يقتضي القتال من القادة أن يكونوا على استعداد للقبول بالمخاطرة الى حدَ نسبي، وخاصة على المستوى التكتيكي. وعلى الرغم من أن هذا المبدأ ينطبق بدقة على مجمل القتال الكامل بأسره، إلا أنه يعد هاماً، بوجه خاص، خلال عمليات مقاومة التمرد، حيث يسعى المتمردون للاختباء بين السكان المحليين. وتأخذ المخاطرة العديد من الصور. ويكون قبولها أحياناً أمراً ضرورياً لخلق قوة غالبة. وعلى الرغم من ذلك، فقد يحتاج القادة خلال عمليات مقاومة التمرد إلى قبول قدر كبير من المخاطرة للحد من تصاعد المواقف الخطرة. ويوضح الموجز التالي هذه الحالة.

إخماد المواجهة

(في ٣ أبريل/ نيسان ٢٠٠٥) أتخذتْ إحدى وحدات المشاة الأمريكية الصغيرة طريقها في السير الى أحد شوارع مدينة النجف المؤدية الى بيت رجل دين جليل (لأتمام لقاء) عندما تدفق فجأة مئات العراقيين من خارج المباني المحيطة من كلا الجانبين. وأخذوا يقتربون على نحو يوحي بالخطر وهم يلوحون بقبضات أيديهم وأيماءات قطع الرقاب، بينما أخذ الجنود الأمريكيين ينظرون إلى بعضهم البعض في هلع. لقد كان العراقيون يصيحون وفي حالة شديدة من الغضب، ولقد بدا أن هناك من قد يقوم بإطلاق النار في أي لحظة ....وقد تأتي النيران من أي أتجاه . وتحسباً ، فقد يبدأ الأمريكيون في فتح النار، ويشاهد العالم مجزرة كالتي حدثت في "مي لاي "يرتكبها جنودنا بها ضد السكان العراقيين المحتشدين من حولنا، في تلك اللحظة الحرجة، تقدم ضابط أمريكي نحو الحشد الغاضب رافعا بندقيته الألية فوق رأسه، موجهاً فوهتها بأتجاه الأرض في إشارة لافتة للنظر. وصاح الضابط بجنوده "اركعوا على ركبكم." ولقد نظر إليه الجنود كما لو أنه قد أصيب بالجنون. ثم أخذوا جميعاً، واحدا تلو الآخر، في الانحناء مع دروعهم الجسدية الواقية ومعداتهم ، حيث ركعوا جميعاً أمام الحشد الذي كان يغلي غضباً كما وجهوا أسلحتهم ناحية الأرض لأخماد المواجهة التي كادت أن تحصل. وهنا انتاب العراقيون حالة من السكون وتلاشى الغضب . ثم أمرَ الضابط رجاله بالانسحاب بهدوء والرجوع إلى قاطعهم السابق .

دان باوم Dan Baum ©، "الدروس المستخلصة من المعارك، ما لا يعرفه الجنرالات،" نيويورك، ١٧ يناير ، ٢٠٠٥.

٧-١٤. يُعدُ القادة لجنودهم وجنود مشاة البحرية ،بشكل غير مباشر، حالات من الأرهاق وفرض المعاناة والجهد بإرسالهم داخل طرق محفوفة بالمخاطر من أجل تنفيذ المهمة. وفي نفس الوقت يحاول القادة – الى درجة كبيرة - تجنب حدوث أي أذى أو قتل للأبرياء. ويصل هذا المطلب إلى جوهر ما يطلق عليه البعض اسم "عبء القيادة." ولكي نشاهد الجنود وجنود مشاة البحرية يشتبكون مع العدو ويتحملون الإصابات طيلة الوقت بثبات وجلد، فإن ذلك يتطلب تصميماً وصلابة عقلية من القادة وأمراء الوحدات. ويتعين على القادة تطوير هذه السمات في وقت السلم من خلال الدراسة والتدريب الجاد. ويتعين عليهم الاحتفاظ بهذا المبدأ في وقت القتال.

٧-١٥. يتطلب النجاح في عمليات مقاومة التمرد أن يتمتع قادة الوحدات الصغيرة بسرعة البديهة المناسبة للانتقال بين العديد من أنواع المهام وأن يكون لديهم القدرة على التكيف والتغير. كما يتعين أن تتوفر لديهم القدرة على التغيير من خلال عدد من الأنشطة والفعاليات التي تتراوح ما بين بناء أمة (فترة البناء والأعمار) وعمليات القتال والأستعداد والعودة مرة أخرى لها في غضون أيام أو حتى ساعات. ويدرك صغار القادة النشطاء البيئة الديناميكية للموقف التكتيكي ويمكن أن يطبقوا القرار المطلع لتحقيق هدف القائد داخل بيئة غامضة ومرهقة. وتتميز عمليات مقاومة التمرد بالتغيرات السريعة في البيئات العملياتية والتكتيكية. ويمكن أن يتسبب وجود السكان المحليين، وأختباء المتمردين بينهم، في خلق درجة كبيرة من الغموض. ويلاحظ القادة، القادرون على التكيف، الموقف المتغير بصورة سريعة ويحددون خصائصه الرئيسية ويتحققون مما يتعين القيام به بالتشاور مع المرؤوسين من الجنود كما يحددون أفضل الطرق في تنفيذ المهمة.

٧-١٦. أصبح الوعي الثقافي من الكفاءات التي تزيد أهميتها بصورة مستمرة، والتي يتعين توفرها في قادة الوحدات الصغيرة. ويعرف صغار القادة الذين لديهم قدرة كبيرة على التمييز والفهم كيف تؤثر الثقافات على العمليات العسكرية. ولذا، فهم يقومون بدراسة الثقافات العالمية ويضعون تعلم تفاصيل البيئة العملياتية الجديدة بعد الانتشار في مقدمة الأولويات. ومن الجدير بالذكر، أنه يتعين وجود حلول مختلفة داخل بيئات ثقافية مختلفة. ومن الضروري أن يتكيف قادة الوحدات الصغيرة الفعالون مع المواقف والحالات الجديدة، حيث يدركون أن كافة أقوالهم وإجراءاتهم يمكن أن تُفسّر بطريقة مختلفة في ثقافات بلد آخر. ومثل كافة الكفاءات الأخرى، يتطلب الوعي الثقافي وعياً ذاتياً وتعلماً موجهاً للنفس أضافة الى القدرة على التكيف.

7-17. Self-aware leaders understand the need to assess their capabilities and limitations continually. They are humble, self-confident, and brave enough to admit their faults and shortcomings. More important, self-aware leaders work to improve and grow. After-action reviews, exchanging information with subordinate and interagency leaders, and open discussions throughout a COIN force are essential to achieve understanding and improvement. Soldiers and Marines can become better, stronger leaders through a similar habit of self-examination, awareness, and focused corrective effort.

7-18. Commanders exercise initiative as leaders and fighters. Learning and adapting, with appropriate decision-making authority, are critical to gaining an advantage over insurgents. Effective senior leaders establish a climate that promotes decentralized modes of command and control—what the Army calls mission command and the Marine Corps calls mission command and control. Under mission command, commanders create the conditions for subordinates' success. These leaders provide general guidance and the commander's intent and assign small-unit leaders authority commensurate with their responsibilities. Commanders establish control measures to monitor subordinates' actions and keep them within the bounds established by commander's intent without micromanaging. At the same time, Soldiers and Marines must feel the commander's presence throughout the AO, especially at decisive points. The operation's purpose and commander's intent must be clearly understood throughout the force.

7-19. The practice of leaders sharing hardship and danger with subordinates builds confidence and esprit. Soldiers and Marines are more confident in their chances of success when they know that their leaders are involved. They understand their leaders are committing them to courses of action based on firsthand knowledge. However, this concept of leaders being fighters does not absolve leaders from remembering their position and avoiding needless risk.

7-20. COIN operations require leaders to exhibit patience, persistence, and presence. While leading Soldiers and Marines, commanders cooperate with, and leverage the capabilities of, multinational partners, U.S. Government agencies, and nongovernmental organizations. Commanders also gain the confidence of the local populace while defeating and discrediting the insurgents.

Patience, Presence, and Courage

For the first two months of 2006, the Marine platoon of the 22d Marine Expeditionary Unit had walked the streets in Iraq on foot without serious incident. Their patrols had moved fearlessly around lines of cars and through packed markets. For the most part, their house calls began with knocks, not kicks. It was their aim to win the respect of the city's Sunni Arab population.

Suddenly things changed. An armored HMMWV on night patrol hit an improvised explosive device. The bomb destroyed the vehicle. Five Marines were wounded and two died shortly thereafter. A third Marine, a popular noncommissioned officer, later died of his wounds as well.

The platoon was stunned. Some of the more veteran noncommissioned officers shrugged it off, but the younger Marines were keyed up and wanted to make the elusive enemy pay a price. A squad leader stood up in the squad bay asserted that there would be a pile of dead Arabs on the street when the platoon went out the next day.

Just then, the company commander walked in. He was widely respected and generally short on words. He quickly sensed the unit's mood and recognized the potential danger in their dark attitude. Speaking directly to his Marines, the commander urged them to remember why they were there. He reminded them that a very small percentage of the populace was out to create problems. It was that minority that benefited from creating chaos. The enemy would love to see an overreaction to the attack, and they would benefit from any actions that detracted from the Marines' honor or purpose. The commander urged his Marines not to get caught up in the anger of the moment and do something they all would regret for a long time. Rather, they needed to focus on what the force was trying to accomplish and keep their minds on the mis-

٧-١٧. يفهم القادة الذين يتمتعون بالوعي الذاتي ضرورة إجراء تقييم مستمر لقدراتهم ومعرفة القيود التي تعوقهم، حيث يتميزون بالتواضع والثقة بالنفس كما يمتلكون الشجاعة الكافية للاعتراف بعيوبهم ومواطن ضعفهم. والأكثر أهمية من ذلك، قيام هؤلاء القادة بتحسين مستمر لأنفسهم وتنمية قدراتهم . أن أستكمال المراجعة (الفصلية أوالسنوية) لماتم تحقيقه وأستعراضه وتقييمه التي يتم تنفيذها وإجراءات وتبادل المعلومات مع القادة الفرعيين والقادة الرئيسيين و بين الوكالات المختلفة وأجراء مناقشات مفتوحة حرة مع قوة مقاومة التمرد تعتبر من العوامل الضرورية والحيوية للوصل الى الفهم المتبادل والتحسن. ويمكن أن يصبح جنود الجيش وأفراد مشاة البحرية قادة يتمتعون بمزيد من القوة والكفاءة من خلال ترسيخ عادات التقييم الذاتي والوعي والجهد التصحيحي المركز.

٧-١٨. يمارس أمراء الوحدات ،كقادة قتال ، مبدأ الأخذ بزمام المبادرة. ويعد التعلم والتكيف و سلطة أتخاذ القرار المناسب، أمرا هاماً لاقتناص إحدى مزايا التفوق على المتمردين . ويقوم صغار القادة الفعالون بخلق مناخ يدعم أنماط القيادة والسيطرة اللامركزية – وهو الأمر الذي يطلق عليه الجيش قيادة المهام ويطلق عليه جنود مشاة البحرية قيادة المهام والسيطرة. وتعمل كل من قيادة المهام والقادة على خلق ظروف لنجاح عمل الجنود، حيث يوفر هؤلاء القادة التوجيهات العامة علاوة على هدف القائد ويوكلون قادة الوحدات الصغيرة سلطة تتساوى مع حجم المسؤوليات الواقعة على عاتقهم . وعلاوة على ذلك، يقوم القادة بوضع مقاييس تحكم لمراقبة أعمال وإجراءات المرؤوسين من الجنود وتقييدهم داخل الحدود المعتدلة المقررة وفقاً لهدف القائد دون الالتزام بالتفاصيل الإدارية الدقيقة. وفي نفس الوقت، يتعين أن يشعر الجنود وجنود مشاة البحرية بوجود القائد في كافة أنحاء منطقة العمليات ، وعلى وجه التحديد في الأيام الحرجة الحاسمة. ويتعين فهم الغرض من العملية وهدف القائد بوضوح داخل الوحدة.

٧-١٩. تعمل فلسفة القادة في مشاركة الصعوبات والمخاطر بصورة مستمرة مع المرؤوسين من الجنود على بناء الثقة وسرعة البديهة، حيث يصبح الجنود وجنود مشاة البحرية أكثر ثقة في فرص نجاحهم عندما يعلمون بأن قادتهم يشاركون معهم مخاطرهم. كما يدركون أن قادتهم يلزمونهم بطرق عمل قائمة على المعرفة والخبرة المباشرة. وعلى الرغم من ذلك، فإن فكرة أن يصبح القادة محاربين لا تعفي هؤلاء القادة من مسؤوليات مناصبهم وتجنب المخاطر غير الضرورية.

٧-٢٠. تتطلب عمليات مقاومة التمرد من القادة التحلي بالصبر وبمزيد من المثابرة والجلد والتواجد. ويقوم القادة، عند قيادة الجنود وجنود مشاة البحرية، بالتعاون مع العديد من الشركاء متعددي الجنسيات والوكالات الحكومية الأمريكية والمنظمات غير حكومية والاستفادة من قدراتها. ومن الجدير بالذكر أن القادة يحصلون كذلك على ثقة السكان المحليين عند هزيمة المتمردين وإفقاد مصداقيتهم.

صفة الصبر، والتواجد، والشجاعة

لقد ظلت فصيلة مشاة تابعة لمشاة البحرية الثانية والعشرين تجوب طرقات العراق على مدار شهرين كاملين من عام ٢٠٠٦، على الأقدام دون التعرض لأي حادث خطير. و تحركت دوريات هذه الفصيلة بلا وجل أو خوف بين صفوف السيارات وداخل الأسواق المكتظة. عموماً وكان أفرادها عموماً يستأذنون في بداية مهمتهم قبل الدخول إلى المنازل للتفتيش عن أسلحة من خلال قرع الأبواب وليس باقتحام الأبواب عبر ركلها بالأقدام، حيث كانوا يتطلعون إلى كسب احترام سكان المدينة الذين كان غالبيتهم من العرب السنة.

ولكن سرعان ما تغيرت الأمور فجأة، فقد تعرضت إحدى عرباتهم المدرعة (هامفي) إلى عبوة ناسفة موضوعة على الطريق أثناء دورية ليلية. ودمرت هذه العبوة العربة تماماً، وجُرح اثنان من جنود مشاة البحرية بينما قتل اثنان بعد الأنفجار بفترة قصيرة. ولقي جندي ثالث، من ضباط الصف المعروفين، حتفه فيما بعد متأثرا بجراحه. ولقد أدهش ذلك كافة جنود الفصيلة وهزهم بقوة. ولم يبالي بعض ضباط الصف المحنكين بذلك، ولكن أثار هذا الحدث بعض جنود مشاة البحرية من صغار السن وتعهدوا بأن يجعلوا هذا العدو المراوغ يدفع الثمن. ووقف أمر زمرة في قاعة ليؤكد على الأخرين بأنهم سيشهدون في اليوم التالي أعداداً كبيرة من العرب قتلى في الشوارع.

عندما وصل الخبر الى أمر الفصيلة الذي كان يلقى مزيدا من الاحترام، كما كان يتميز بقلة الكلام عموماً. استشعر على الفور بحالة الغضب السائدة في الوحدة وأدرك الخطر المحتمل في تصرف أمر الزمرة وسوء تقديره. أسرعَ وتحدثَ إلى جنوده مباشرةً، حيث حثهم على تذكر الهدف الرئيسي من مجيئهم الى العراق. كما نبههم إلى أن نسبة صغيرة للغاية من السكان هي التي تعمل على إثارة المشكلات، وأن أكبر خدمة يقدمونها لهذه الأقلية هي أعطائهم الوسائل للأستفادة من حدوث الفوضى والمساهمة في أنتشارها. أن القوى المعادية تود أن ترى رد فعل مبالغ فيه على هجماتهم لأنه الفائدة التي يستثمرونها لتضليل العراقيين ،كما أن أي عمل من هذا النوع سيقلل من قيمة الهدف الذي جئنا من أجله ومن شرف جنودنا. وحث القائد الجنود بتجاوز حالة الغضب والأستياء وعدم الإقدام على أي فعل يندمون عليه جميعاً لمدة طويلة من الزمن. وأضاف ،فلنحاول التركيز على المهام التي كانت تحاول القوة إنجازها ووضعها في عين الاعتبار.

sion. They had taken some hits and lost some good men, the commander said, but escalating the violence would not help them win. It would fall for the insurgents' strategy instead of sticking to the Marines' game plan of winning the respect of the populace.

The commander knew his Marines and understood the operational environment. He assessed the situation and acted aggressively to counter a dangerous situation that threatened mission accomplishment. By his actions, the commander demonstrated patience, presence, and courage.

ETHICS

7-21. Article VI of the U.S. Constitution and the Army Values, Soldier's Creed, and Core Values of U.S. Marines all require obedience to the law of armed conflict. They hold Soldiers and Marines to the highest standards of moral and ethical conduct. Conflict brings to bear enormous moral challenges, as well as the burden of life-and-death decisions with profound ethical considerations. Combat, including counterinsurgency and other forms of unconventional warfare, often obligates Soldiers and Marines to accept some risk to minimize harm to noncombatants. This risk taking is an essential part of the Warrior Ethos. In conventional conflicts, balancing competing responsibilities of mission accomplishment with protection of noncombatants is difficult enough. Complex COIN operations place the toughest of ethical demands on Soldiers, Marines, and their leaders.

7-22. Even in conventional combat operations, Soldiers and Marines are not permitted to use force disproportionately or indiscriminately. Typically, more force reduces risk in the short term. But American military values obligate Soldiers and Marines to accomplish their missions while taking measures to limit the destruction caused during military operations, particularly in terms of collateral harm to noncombatants. It is wrong to harm innocents, regardless of their citizenship.

7-23. Limiting the misery caused by war requires combatants to consider certain rules, principles, and consequences that restrain the amount of force they may apply. At the same time, combatants are not required to take so much risk that they fail in their mission or forfeit their lives. As long as their use of force is proportional to the gain to be achieved and discriminates in distinguishing between combatants and noncombatants. Soldiers and Marines may take actions where they knowingly risk, but do not intend, harm to noncombatants.

7-24. Ethically speaking, COIN environments can be much more complex than conventional ones. Insurgency is more than combat between armed groups; it is a political struggle with a high level of violence. Insurgents try to use this violence to destabilize and ultimately overthrow a government. Counterinsurgents that use excessive force to limit short-term risk alienate the local populace. They deprive themselves of the support or tolerance of the people. This situation is what insurgents want. It increases the threat they pose. Sometimes lethal responses are counterproductive. At other times, they are essential. The art of command includes knowing the difference and directing the appropriate action.

7-25. A key part of any insurgent's strategy is to attack the will of the domestic and international opposition. One of the insurgents' most effective ways to undermine and erode political will is to portray their opposition as untrustworthy or illegitimate. These attacks work especially well when insurgents can portray their opposition as unethical by the opposition's own standards. To combat these efforts, Soldiers and Marines treat noncombatants and detainees humanely, according to American values and internationally recognized human rights standards. In COIN, preserving noncombatant lives and dignity is central to mission accomplishment. This imperative creates a complex ethical environment.

WARFIGHTING VERSUS POLICING

7-26. In counterinsurgencies, warfighting and policing are dynamically linked. The moral purpose of combat operations is to secure peace. The moral purpose of policing is to maintain the peace. In COIN operations, military forces defeat enemies to establish civil security; then, having done so, these same forces preserve it until host-nation (HN) police forces can assume responsibility for maintaining the civil order.

وذكر لهم القائد بأنه في قتال من هذا النوع قد تتلقى الوحدة بعض الضربات وتفقد بعض الرجال الشرفاء من الجنود ولكن لن يساعدهم تصعيد العنف على الانتصار في مهمتهم. وذكرهم بأنهم سيقعون ضحية عقلية المتمردين البالية بدلاً من الالتزام بتعاليم مشاة البحرية الشجاعة في كسب احترام عامة الناس.

لقد علمَ هذا القائد ببيئة العمليات وكان على وعي تام بفهم جنوده وأجرى تقييماً صحيحاً للموقف وعمَلَ بنشاط لمواجهة وتهدئة هذا الموقف الخطيرالذي كان يهدد إغراض المهمة. ومن خلال الإجراءات السريعة التي أتخذها وقام بها ، أظهرَ صفة الصبر والتواجد والشجاعة.

العوامل الأخلاقية

٧-٢١. تُخضع المادة السادسة من الدستور الأمريكي ، قيم الجيش، والعقيدة العسكرية، والقيم الرئيسية لجنود مشاة البحرية الأمريكية للتقيد بقانون الصراع المسلح، حيث تلزم جميعها الجنود وأفراد مشاة البحرية بالتقيد بأرفع معايير السلوك الأخلاقي والأدبي. ويواجه أي صراع العديد من التحديات الأخلاقية ويتسبب علاوة على عبء أتخاذ قرارات تتعلق بالحياة والموت عددُ آخر من الاعتبارات الأخلاقية الهامة. ويُلزم القتال، ،غالباً، بما في ذلك مقاومة التمرد وغيره من أشكال الحروب غير التقليدية الأخرى، الجنودَ وجنود مشاة البحرية بقبول بعض المخاطر للحد من تعرض المدنيين للأذى أو المخاطر. ويمثل هذا التعرض للمخاطر جزءا أساسياً من أخلاقيات وقيم المحارب . بينما يصعب للغاية، في الصراعات التقليدية، الموازنة بين المسؤوليات التنافسية لإنجاز المهمة القتالية وبين مسؤوليات حماية المدنيين. وتفرض عمليات مقاومة التمرد أصعب المتطلبات الأخلاقية على القوات المسلحة والقادة.

٧-٢٢. حتى في عمليات مقاومة التمرد، لا يسمح للجنود باستخدام القوة بصورة غير متكافئة أو بصورة غير مناسبة أو مقيدة. وبصورة نموذجية، تقوم القوة بالتقليل من المخاطر على المدى القصير. ولكن تُلزم القيم العسكرية الأمريكية الجنود بتنفيذ مهامهم مع أخذ التدابير اللازمة للحد من التدمير الذي يمكن أن يحدث خلال العمليات العسكرية، وعلى وجه التحديد فيما يتعلق بالضرر والأذى المُصاحَب الذي قد يتعرض له المدنيون. ومن نافلة القول أن نذكر بأنه من الخطأ إلحاق الأذى بالسكان الأبرياء، بصرف النظر عن بلد منشأهم وأعتقاداتهم.

٧-٢٣. يتطلب الحد من المعاناة والألم الناتج عن الحرب من المقاتلين مراعاة بعض القواعد والمبادئ والنتائج التي تقيد حجم القوة التي يمكن استخدامها. وفي نفس الوقت لا يتعين على المقاتلين التعرض للكثير من المخاطر بدرجة تجعلهم يخفقون في مهمتهم أو يفقدون أرواحهم، طالما أن استخدامهم للقوة يتناسب مع حجم المكسب الذي يمكن تحقيقه ويميز في التفريق بين المقاتلين والمدنيين. ويمكن أن يستخدم الجنود وجنود مشاة البحرية بعض الإجراءات داخل الأماكن التي يتعمدون المخاطرة فيها، ولكن دون تعمد تعريض المدنيين للأذى أو الضرر.

٧-٢٤. ومن الناحية الأخلاقية، فإن بيئات مقاومة التمرد يمكن أن تكون أكثر تعقيدا من غيرها من البيئات القتالية التقليدية الأخرى. وذلك لأن التمرد ليس مجرد كونه قتالاً بين جماعات مسلحة؛ حيث إنه صراعا سياسياً تصاحبه درجة عالية من العنف، حيث يحاول المتمردون استخدام هذا العنف لخلخلة الاستقرار والتخلص تماماً من حكومة معينة. وتسبب عمليات مقاومة التمرد التي تستخدم قوة مفرطة للحد من مخاطر قصيرة المدى في معاداة السكان المحليين. كما تتسبب بذلك في الحرمان من دعم الشعب أو تسامحه معها. وهذا ما يتطلع إليه المتمردون تماماً. ويؤدي هذا الموقف إلى زيادة حجم التهديد الذي يمكن أن يمثله هؤلاء المتمردون. وتعتبر الاستجابات والردود الفتاكة والمدمرة غير إيجابية على الإطلاق. بينما تعد ضرورية في مواقف أخرى. ويشتمل فنُ القيادةَ على معرفة الفرق وتميزه واتخاذ الإجراء المناسب.

٧-٢٥. والجزءالرئيسي من استراتيجية أي قوى متمردة ، تتمثل في الرغبة بالهجوم ومعارضة أي جهة دولية أو محلية حيث يعد وصف المعارضة والمعارضين لأعمالهم على أنهم غير جديرين بالثقة أو الشرعية ،وهي إحدى أكثر الطرق فعالية وينتهجها المتمردون لأضعاف و تقويض الرغبة السياسية . ويمكن أن تؤتي هجمات المتمردين ثمارها خاصةً عندما يصف المتمردون معارضيهم بأن أدائهم غير أخلاقي ولايستند إلى معايير متعارف بها بين المعارضة. ولإجهاض هذه الجهود، يتعين على قادتنا وجنودنا معاملة المتمردين من المدنيين المعتقلين بصورة أنسانية بما يتفق مع القيم الأمريكية ومعايير حقوق الإنسان المعترف بها دولياً. وفي عمليات مقاومة التمرد، تحتل مسألة الحفاظ على أرواح المدنيين وكرامتهم مكانة حيوية في تنفيذ المهمة. ويؤدي هذا الأمر الإلزامي إلى خلق بيئة أخلاقية في غاية الحساسية.

العمليات العسكرية مقابل دورالشرطة في (حفظ الأمن والنظام)

٧-٢٦. ترتبط العمليات العسكرية ووجبات قوات الشرطة معاً وبصورة ديناميكية عند العمل على مقاومة التمرد، حيث يكمن الغرض الأخلاقي من عمليات القتال في حفظ الأمن السلام. وهو الهدف الأخلاقي لعمل الشرطة أساساً . وفي عمليات مقاومة التمرد، تقوم القوات العسكرية بهزيمة العدو لنشر الأمن بين المدنيين؛ وحينئذ، فإنه بعد النجاح في القيام بذلك، تعمل نفس هذه القوات على حفظ الأمن حتى تستطيع قوات الشرطة في الدولة المضيفة تحمل مسؤولية الحفاظ على النظام المدني.

When combatants conduct stability operations in a way that undermines civil security, they undermine the moral and practical purposes they serve. There is a clear difference between warfighting and policing. COIN operations require that every unit be adept at both and capable of moving rapidly between one and the other.

7-27. The COIN environment frequently and rapidly shifts from warfighting to policing and back again. There are many examples from Iraq and Afghanistan where U.S. forces drove insurgents out of urban areas only to have the insurgents later return and reestablish operations. Insurgents were able to return because U.S. forces had difficulty maintaining civil security. U.S. forces then had to deal with insurgents as an organized combatant force all over again. To prevent such situations, counterinsurgents that establish civil security need to be prepared to maintain it. Maintaining civil security entails very different ethical obligations than establishing it.

7-28. Civil security holds when institutions, civil law, courts, prisons, and effective police are in place and can protect the recognized rights of individuals. Typically this requires that—

- The enemy is defeated or transformed into a threat not capable of challenging a government's sovereignty.
- Institutions necessary for law enforcement—including police, courts, and prisons—are functioning.
- These institutions are credible, and people trust them to resolve disputes.

7-29. Where a functioning civil authority does not exist, COIN forces must work to establish it. Where U.S. forces are trying to build a HN government, the interim government should transition to HN authority as soon as possible. Counterinsurgents must work within the framework of the institutions established to maintain order and security. In these conditions, COIN operations more closely resemble police work than combat operations.

PROPORTIONALITY AND DISCRIMINATION

7-30. The principle of proportionality requires that the anticipated loss of life and damage to property incidental to attacks must not be excessive in relation to the concrete and direct military advantage expected to be gained. Proportionality and discrimination require combatants not only to minimize the harm to noncombatants but also to make positive commitments to—

- Preserve noncombatant lives by limiting the damage they do.
- Assume additional risk to minimize potential harm.

7-31. Proportionality requires that the advantage gained by a military operation not be exceeded by the collateral harm. The law of war principle of proportionality requires collateral damage to civilians and civilian property not be excessive in relation to the military advantage expected to be gained by executing the operation. Soldiers and Marines must take all feasible precautions when choosing means and methods of attack to avoid and minimize loss of civilian life, injury to civilians, and damage to civilian objects.

7-32. In conventional operations, proportionality is usually calculated in simple utilitarian terms: civilian lives and property lost versus enemy destroyed and military advantage gained. But in COIN operations, advantage is best calculated not in terms of how many insurgents are killed or detained, but rather which enemies are killed or detained. If certain key insurgent leaders are essential to the insurgents' ability to conduct operations, then military leaders need to consider their relative importance when determining how best to pursue them. In COIN environments, the number of civilian lives lost and property destroyed needs to be measured against how much harm the targeted insurgent could do if allowed to escape. If the target in question is relatively inconsequential, then proportionality requires combatants to forego severe action, or seek noncombative means of engagement.

7-33. When conditions of civil security exist, Soldiers and Marines may not take any actions that might knowingly harm noncombatants. This does not mean they cannot take risks that might put the populace in danger. But those risks are subject to the same rules of proportionality. The benefit anticipated must outweigh the risk taken.

7-34. Discrimination requires combatants to differentiate between enemy combatants, who represent a threat, and noncombatants, who do not. In conventional operations, this restriction means that combatants

وعندما يقوم المقاتلون المسؤولون عن إدارة عمليات الاستقرار بأعمال تقوض الأمن المدني وتضعفه، فإنهم بذلك يقوضون الأغراض الأخلاقية والعملية التي يخدمون من أجلها. وهناك فرق كبير وواضح بين العمليات العسكرية القتالية ووجبات قوات الشرطة الأمنية. وتتطلب عمليات مقاومة التمرد أن تتكيف كافة الوحدات من الجيش والشرطة مع تلك الواجبات وأن تكون قادرة على التحرك بسرعة بين مفهوم القتال وتوفير ألأمن.

٧-٢٧. تتميز بيئة مقاومة التمرد بأنها متكررة وسريعة التحول من القتال الحربي إلى أعمال الشرطة والعودة مرة أخرى الى القتال. وهناك العديد من الأمثلة على ذلك في العراق وأفغانستان حيث دفعت القوات الأمريكية المتمردين إلى الخروج من المناطق الحضرية مما أدى فقط إلى عودتهم والبدء في تنفيذ عمليات مرة أخرى. ولسوء الحظ، فقد تمكن المتمردون من العودة ثانيةً بسبب الصعوبات التي واجهتها القوات الأمريكية في الحفاظ على الأمن المدني، وحينئذ، لجأت القوات الأمريكية إلى التعامل مع هؤلاء المتمردين مرة أخرى باعتبارهم قوة قتالية منظمة. ولتجنب تكرار حدوث هذه المواقف، فإنه يتعين إعداد عمليات مقاومة التمرد التي تعمل على نشر الأمن المدني والحفاظ عليه . كما يستلزم الحفاظ على الأمن المدني وضع التزامات أخلاقية مختلفة تماماً عن التزامات نشره.

٧-٢٨. يستمر الأمن المدني عندما تكون المؤسسات والقوانين المدنية والمحاكم والسجون والشرطة الفعالة قائمة ،كما ينبغي أن يكون في أمكانها أن تحافظ على الحقوق المعترف بها للأفراد. وهذا يتطلب بصورة نموذجية ما يلي:

- هزيمة العدو ودحر قدرته على تحدي سيادة الحكومة وسلطة الدولة.
- ضرورة وجود مؤسسات فعالة لتنفيذ القانون – تشمل : الشرطة والمحاكم والسجون.
- أن تحظى هذه المؤسسات بالمصداقية وأن يثق بها الشعب في فض النزاعات.

٧-٢٩. في حالة عدم وجود سلطة مدنية فعالة، فإنه يتعين على قوات مقاومة التمرد العمل على إقامتها. وعند محاولة القوات الأمريكية بناء حكومة للدولة المضيفة، فإنه يتعين على الحكومة المؤقتة الانتقال إلى سلطة هذه الدولة المضيفة على الفور. ويجب أن تعمل عمليات مقاومة التمرد داخل إطار المؤسسات القائمة للحفاظ على الأمن والنظام. وفي هذه الظروف، فإن عمليات مقاومة التمرد تشبه إلى حد بعيد أعمال الشرطة اليومية أكثر من العمليات القتالية.

نِسب الخسائر وتمييز الأهداف

٧-٣٠. يتطلب مبدأ التناسب عدم الإفراط في الخسائر المتوقعة من الأرواح والضرر اللاحق بالممتلكات الذي يمكن أن يحدث نتيجة للهجمات في مقابل المزايا والفوائد المادية العسكرية المباشرة التي يُتوقع الحصول عليها. ولا يستلزم التناسب قيام الوحدات بالحد أو التقليل من حجم الضرر الذي يمكن أن يلحق بالمدنيين ، ويتعين عليهم كذلك تقديم التزامات إيجابية فيما يتعلق ب :

- الحفاظ على أرواح المدنيين من خلال الحد من الضرر الناتج عنهم.
- تحمل مخاطر أضافية لتقليل الضرر المحتمل.

٧-٣١. يتطلب مبدأ التناسب عدم تجاوز الضرر المصاحب للعملية العسكرية والفائدة التي يمكن أن تحققها هذه العملية. ويتطلب قانون مبدأ التناسب الحربي أن لا يتجاوز الضرر المصاحب الذي يمكن أن يلحق بالمدنيين والممتلكات المدنية الفائدة العسكرية المتوقع تحقيقها من خلال تنفيذ العملية. ويتعين على الجنود اتخاذ كافة التدابير الوقائية المناسبة عند اختيار وسائل وطرق الهجمات لتجنب الخسائر في الأرواح والضرر الذي يمكن أن يقع على المدنيين والتلف الذي يمكن أن يلحق بالممتلكات المدنية والحد منها الى أقصى الحدود.

٧-٣٢. في العمليات التقليدية، يتم حساب التناسب عادةً بعبارات وصيغ منفعية بسيطة " أرواح المدنيين والممتلكات المفقودة مقابل تدمير العدو والفائدة العسكرية التي تم تحقيقها". ولكن في عمليات مقاومة التمرد، لا يتم حساب الفائدة فقط من ناحية أعداد المتمردين الذين تم القضاء عليهم أو اعتقالهم ولكن أيضاً من خلال درجة أهمية االقوى المعادية الذين تم القضاء عليهم أو اعتقالهم. وإذا كان بعض قادة المتمردين الرئيسيين يشكلون عناصر هامة في قدرة المتمردين على إجراء عمليات، فإنه يتعين حينئذ على القادة العسكريين مراعاة الأهمية النسبية لهذه العناصر عند تحديد أفضل الطرق في تعقبها والقضاء عليها . وفي عمليات مقاومة التمرد، يتعين تقدير عدد أرواح المدنيين المفقودة والممتلكات التي تم تدميرها مقابل درجة الضرر الذي يمكن أن يحدثه المتمرد المُستهدَف إذا سُمَحَ له بالهروب. وإذا كان الهدف المعني ليس ذا أهمية نسبياً، حينئذ، يتطلب مبدأ التناسب من قواتنا الامتناع عن اتخاذ إجراءات خطيرة، أو سلوك وسائل مواجهة غير قتالية.

٧-٣٣. في حالة وجود وتوفر ظروف الأمن المدنية، فأنه من الممكن ألا يقوم الجنود باتخاذ أي إجراء يمكن أن يعرض المدنيين، عمداً، للضرر أو الأذى. ولكن لا يعني ذلك أنهم لا يستطيعون المخاطرة التي يمكن أن تعرض السكان للخطر. ولكن تخضع هذه المخاطرة لنفس قواعد مبدأ التناسب السابق ذكرها. ومن الجدير بالذكر، أنه يتعين أن تتجاوز الفائدة المتوقعة المخاطرة المتخذة.

٧-٣٤. يتطلب التمييز قيام وحداتنا المقاتلة بالتمييز بين المقاتلين من الأعداء الذين يشكلون تهديداً وبين المدنيين الذين لا يشكلون أي تهديد. وفي العمليات التقليدية، يعني هذا التقييد أن وحداتنا المقاتلة لا يمكن أن تتعمد إيذاء المدنيين على الرغم من

cannot intend to harm noncombatants, though proportionality permits them to act, knowing some noncombatants may be harmed.

7-35. In COIN operations, it is difficult to distinguish insurgents from noncombatants. It is also difficult to determine whether the situation permits harm to noncombatants. Two levels of discrimination are necessary:

- Deciding between targets.
- Determining an acceptable risk to noncombatants and bystanders.

7-36. Discrimination applies to the means by which combatants engage the enemy. The COIN environment requires counterinsurgents to not only determine the kinds of weapons to use and how to employ them but also establish whether lethal means are desired—or even permitted. (FM 27-10 discusses forbidden means of waging war.) Soldiers and Marines require an innate understanding of the effects of their actions and weapons on all aspects of the operational environment. Leaders must consider not only the first-order, desired effects of a munition or action but also possible second- and third-order effects—including undesired ones. For example, bombs delivered by fixed-wing close air support may effectively destroy the source of small arms fire from a building in an urban area; however, direct-fire weapons may be more appropriate due to the risk of collateral damage to nearby buildings and noncombatants. The leader at the scene assesses the risks and makes the decision. Achieving the desired effects requires employing tactics and weapons appropriate to the situation. In some cases, this means avoiding the use of area munitions to minimize the potential harm inflicted on noncombatants located nearby. In situations where civil security exists, even tenuously, Soldiers and Marines should pursue nonlethal means first, using lethal force only when necessary.

7-37. The principles of discrimination in the use of force and proportionality in actions are important to counterinsurgents for practical reasons as well as for their ethical or moral implications. Fires that cause unnecessary harm or death to noncombatants may create more resistance and increase the insurgency's appeal—especially if the populace perceives a lack of discrimination in their use. The use of discriminating, proportionate force as a mindset goes beyond the adherence to the rules of engagement. Proportionality and discrimination applied in COIN require leaders to ensure that their units employ the right tools correctly with mature discernment, good judgment and moral resolve.

DETENTION AND INTERROGATION

7-38. Detentions and interrogations are critical components to any military operation. The nature of COIN operations sometimes makes it difficult to separate potential detainees from innocent bystanders, since insurgents lack distinctive uniforms and deliberately mingle with the local populace. Interrogators are often under extreme pressure to get information that can lead to follow-on operations or save the lives of noncombatants, Soldiers, or Marines. While enemy prisoners in conventional war are considered moral and legal equals, the moral and legal status of insurgents is ambiguous and often contested. What is not ambiguous is the legal obligation of Soldiers and Marines to treat all prisoners and detainees according to the law. All captured or detained personnel, regardless of status, shall be treated humanely, and in accordance with the Detainee Treatment Act of 2005 and DODD 2310.01E. No person in the custody or under the control of DOD, regardless of nationality or physical location, shall be subject to torture or cruel, inhuman, or degrading treatment or punishment, in accordance with, and as defined in, U.S. law. (Appendix D provides more guidance on the legal issues concerning detention and interrogation.)

LIMITS ON DETENTION

7-39. Mistreatment of noncombatants, including prisoners and detainees is illegal and immoral. It will not be condoned. The Detainee Treatment Act of 2005 makes the standard clear:

> *No person in the custody or under the effective control of the Department of Defense or under detention in a Department of Defense facility shall be subject to any treatment or technique of interrogation not authorized by and listed in the United States Army Field Manual on Intelligence Interrogation* [FM 2-22.3].

أن مبدأ التناسب يسمح لهم بذلك، مع الأدراك بأن بعض المدنيين قد يتعرضوا للأذى.

٧-٣٥. في العمليات مقاومة التمرد، يعد من الصعب تمييز المتمردين عن غيرهم من المدنيين. كما يعد كذلك من الصعب تحديد ما إذا كان الموقف يسمح بتعريض المدنيين للضرر أم لا. ونعرض فيما يلي مستويين ضروريين للتمييز:

- التمييز بين الأهداف التي يمكن أن تُصاب.
- تحديد درجة الخطورة المقبولة التي يتعرض لها المدنيين والعامة.

٧-٣٦. ينطبق التمييز على الوسائل التي من خلالها تقوم وحداتنا المقاتلة بمقاتلة العدو. ولاتتطلب بيئة مقاومة التمرد من عمليات مقاومة التمرد تحديد الأسلحة المستخدمة وكيفية استخدامها فقط ، بل أيضاً تحديد ما إذا كانت الأسلحة الفتاكة مرغوب أستخدامها أم لا، أو حتى مسموح بها. (يناقش دليل الميدان ٢٧-١٠ الوسائل المحظور استخدامها عند أندلاع الحرب). ويحتاج الجنود أن يكون لديهم فهم متأصل لآثار إجراءاتهم وطرق أستخدام أسلحتهم على كافة مظاهر بيئة العمليات. ولا يتعين فقط على القادة مراعاة الآثار التي تقع ضمن المرتبة الأولى أو آثار المعدات الحربية المرغوب فيها أو الإجراء ولكن يتعين عليهم أيضا مراعاة الآثار الممكنة التي تقع ضمن المرتبتين الثانية والثالثة – بما في ذلك الآثار غير المرغوبة. على سبيل المثال، يمكن أن تدمر، تماماً، قذائف الطائرات العسكرية مصدر إطلاق النار الصادر من أسلحة خفيفة من داخل أحد المباني في منطقة مدنية؛ ومع ذلك، ربما تكون أسلحة إطلاق النار المباشرة على الأرض أكثر ملاءمة بسبب مخاطر الضرر المصاحب الذي يمكن أن تتعرض له المباني القريبة والمدنيين أذا ماتم أستخدام القذائف الجوية. ولذا، يقوم القائد المتواجد داخل مسرح القتال بتقييم المخاطر وصنع القرارات المناسبة. ويتطلب تحقيق النتائج المرغوبة استخدام التكتيك والأسلحة المناسبة للموقف. وفي بعض الحالات، فإن ذلك يعني تجنب استخدام المعدات الحربية داخل إحدى المناطق لتقليل الضرر المحتمل الذي يمكن أن يصيب المدنيين في الجوار. وفي المواقف التي يتوفر فيها الأمن المدني، ولو بدرجة صغيرة، يتعين على الجنود استخدام الأسلحة غير الفتاكة أولاً، وعدم استخدام القوة المدمرة إلا في حالة الضرورة.

٧-٣٧. تعد مبادئ التمييز في استخدام القوة والتناسب في الإجراءات أمرا هاماً في عمليات مقاومة التمرد للعديد من الأسباب العملية علاوة على ما تتضمنه من مبادئ أخلاقية ومعنوية. وقد تتسبب عمليات إطلاق النار التي ينتج عنها حدوث أذى أو حالات وفاة غير ضرورية للمدنيين وفي حدوث مقاومة أكبر كما يمكن أن تعمل على زيادة مناشدة التمرد - وعلى وجه الخصوص إذا لاحظ السكان أن الجنود يفتقدون إلى التمييز في استخدامهم للأسلحة. ويتجاوز استخدام التمييز والقوة المتناسبة باعتباره مبدأ عقلياً للالتزام بقواعد القتال. ويتطلب التمييز والتناسب المطبق في عمليات مقاومة التمرد من القادة ضمان استخدام وحداتهم للأدوات المناسبة بالشكل الصحيح مع فهم وبصيرة ناضجة وحكم سليم وقرار أخلاقي.

الاعتقال والاستجواب

٧-٣٨. من العناصر الهامة لأي عمل عسكري هي الأجراءات الصحيحة للأستجوابات والاعتقالات. وأحيانا يكون من الصعوبة الفصل بين المعتقلين المحتملين وعامة الناس عند البدء بعمليات مقاومة التمرد ،وذلك نظرا لافتقاد المتمردين إلى اللباس المميز وتعمد اختلاطهم بين السكان المحليين. ويقع المحققون المستجوبون تحت ضغوط كبيرة للحصول على معلومات يمكن أن تؤدي إلى مراقبة عمليات المتمردين و حماية أرواح المدنيين والجنود. وبينما يعامل سجناء العدو في الحرب التقليدية معاملة أخلاقية ومتساوية من الناحية القانونية، إلا أن الوضع الأخلاقي والقانوني للمتمردين يشوبه الغموض .وغالباً ما يثار حوله كثيرا من الجدل والمناقشات. أما الشيىء الذي لا يشوبه الغموض فيتمثل في الالتزام الأخلاقي من قبل جنود الجيش وجنود مشاة البحرية بمعاملة كافة السجناء والمعتقلين وفقاً للقانون. ويتعين معاملة كافة الأشخاص المعتقلين والأسرى بصرف النظر عن وضعهم القيادي بصورة إنسانية وبما يتفق مع قانون المعتقلين لعام ٢٠٠٥ وتوجيهات وزارة الدفاع رقم ٢٣١٠,٠١هـ. ولا يجوز تعريض أي شخص محتجز أو تحت سيطرة وزارة الدفاع، بصرف النظر عن جنسيته أو موقع تواجده، للتعذيب أو العقاب أو المعاملة الوحشية أو غير الآنسانية المهينة، كي تكون المعاملة ،بما يتفق مع، وحسبما هو مقرر ، بموجب القانون الأمريكي (الملحق د يوفر المزيد من التوجيهات حول القضايا القانونية بشأن الاعتقال والاستجواب).

تحديد مدة الاعتقال

٧-٣٩. تعتبر المعاملة السيئة للمدنيين، بما في ذلك السجناء والمعتقلين أمراً غير أخلاقي أو قانوني. ولذا لن يتمَ غفرانها أو التغاضي عنها بموجب القانون. ويوضح قانون معاملة المعتقلين لعام ٢٠٠٥ التالي هذا المعيار:

لا يجوز تعريض أي شخص محتجز أو تحت السيطرة الفعلية لوزارة الدفاع أو معتقل في أي مرفق من مرافق وزارة الدفاع لأي معاملة أو طريقة استجواب غير مصرح بها أو مذكورة في دليل ميدان جيش الولايات المتحدة بشأن الاستجواب الاستخباراتي (دليل الميدان ٢-٢٢,٣).

> *No individual in the custody or under the physical control of the United States Government, regardless of nationality or physical location, shall be subject to cruel, inhuman, or degrading treatment or punishment.*

7-40. In COIN environments, distinguishing an insurgent from a civilian is difficult and often impossible. Treating a civilian like an insurgent, however, is a sure recipe for failure. Individuals suspected of insurgent or terrorist activity may be detained for two reasons:

- To prevent them from conducting further attacks.
- To gather information to prevent other insurgents and terrorists from conducting attacks.

These reasons allow for two classes of persons to be detained and interrogated:

- Persons who have engaged in, or assisted those who engage in, terrorist or insurgent activities.
- Persons who have incidentally obtained knowledge regarding insurgent and terrorist activity, but who are not guilty of associating with such groups.

People engaging in insurgent activities may be detained as enemies. Persons not guilty of associating with insurgent or terrorist groups may be detained and questioned for specific information. However, since these people have not—by virtue of their activities—represented a threat, they may be detained only long enough to obtain the relevant information. Since persons in the second category have not engaged in criminal or insurgent activities, they must be released, even if they refuse to provide information.

7-41. At no time can Soldiers and Marines detain family members or close associates to compel suspected insurgents to surrender or provide information. This kind of hostage taking is both unethical and illegal.

LIMITS ON INTERROGATION

7-42. Abuse of detained persons is immoral, illegal, and unprofessional. Those who engage in cruel or inhuman treatment of prisoners betray the standards of the profession of arms and U.S. laws. They are subject to punishment under the Uniform Code of Military Justice. The Geneva Conventions, as well as the Convention against Torture and Other Cruel, Inhuman or Degrading Treatment or Punishment, agree on unacceptable interrogating techniques. Torture and cruel, inhuman, and degrading treatment is never a morally permissible option, even if lives depend on gaining information. No exceptional circumstances permit the use of torture and other cruel, inhuman, or degrading treatment. Only personnel trained and certified to interrogate can conduct interrogations. They use legal, approved methods of convincing enemy prisoners of war and detainees to give their cooperation. Interrogation sources are detainees, including enemy prisoners of war. (FM 2-22.3 provides the authoritative doctrine and policy for interrogation. Chapter 3 and appendix D of this manual also address this subject.)

7-43. The ethical challenges posed in COIN operations require commanders' attention and action. Proactive commanders establish procedures and checks to ensure proper handling of detainees. Commanders verify that subordinate leaders do not allow apparent urgent requirements to result in violations of these procedures. Prohibitions against mistreatment may sometimes clash with leaders' moral imperative to accomplish their mission with minimum losses. Such situations place leaders in difficult situations, where they must choose between obedience to the law and the lives of their Soldiers and Marines. U.S. law and professional values compel commanders to forbid mistreatment of noncombatants, including captured enemies. Senior commanders clearly define the limits of acceptable behavior to their subordinates and take positive measures to ensure their standards are met.

7-44. To the extent that the work of interrogators is indispensable to fulfilling the state's obligation to secure its citizens' lives and liberties, conducting interrogations is a moral obligation. The methods used, however, must reflect the Nation's commitment to human dignity and international humanitarian law. A commander's need for information remains valid and can be met while observing relevant regulations and ethical standards. Acting morally does not necessarily mean that leaders give up obtaining critical information. Acting morally does mean that leaders must relinquish certain methods of obtaining information, even if that decision requires Soldiers and Marines to take greater risk.

لا يجوز تعريض أي فرد محتجز أو تحت السيطرة الفعلية لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية، بصرف النظر عن جنسيته أو مكان تواجده، للعقاب أو المعاملة الوحشية أو غير الإنسانية أو المهينة.

٧-٤٠. في عمليات مقاومة التمرد، يعد من الصعب تمييز الشخص المتمرد والأرهاب عن الأشخاص الأخرين، وغالباً ما يكون ذلك مستحيلاً. وعلى الرغم من ذلك، فإن معاملة مدني مثل معاملة المتمرد ستؤدي حتماً إلى الفشل. ويمكن اعتقال الأشخاص المشتبه في اشتراكهم في أنشطة تمرد أو أنشطة إرهابية لسببين:

- منعهم من القيام بهجمات أخرى.
- جمع معلومات لمنع المتمردين والإرهابيين الآخرين من شن هجمات.

وتتيح لنا هذه الأسباب تقسيم الأشخاص الذين يتم اعتقالهم أو استجوابهم إلى فئتين:

- الأشخاص الذين اشتركوا أو ساعدوا هؤلاء الأشخاص الذين اشتركوا في أنشطة إرهابية أو أنشطة تمرد.
- الأشخاص الذين حصلوا على معلومات بطريق الصدفة عن أنشطة تمرد أو أنشطة إرهابية ولكنهم غير مدانين بالاشتراك مع هذه الجماعات.

ويمكن اعتقال الأشخاص الذين يشتركون في أنشطة تمرد مثل الأعداء. كما يمكن اعتقال الأشخاص غير المدنيين بالاشتراك مع الجماعات الإرهابية أو المتمردة أو استجوابهم من أجل الحصول على معلومات معينة. ومع ذلك، فإنه نظرا لأن هؤلاء الأشخاص – بموجب أنشطتهم – لا يمثلون تهديدا، فإنه قد يتم اعتقالهم لفترة طويلة للحصول على المعلومات المعنية. ونظرا لأن الأشخاص الذين يندرجون تحت الفئة الثانية لم يشتركوا في أنشطة إجرامية أو تمرد، فإنه يتعين إطلاق سراحهم حتى في حالة رفضهم الإدلاء بأي معلومات.

٧-٤١. ولا يجوز للجنود أو جنود مشاة البحرية على الإطلاق باحتجاز أفراد أي أسرة أو رفقاء حميمين لإجبار المتمردين المشتبه فيهم على الاستسلام أو الإدلاء بمعلومات، حيث يعد هذا النوع من احتجاز الرهائن أمراً غير أخلاقي أو قانوني.

قيود على الاستجواب

٧-٤٢. تعد إساءة معاملة الأشخاص المعتقلين أمرا غير أخلاقي أو قانوني كما يتنافى مع أخلاق المهنة. كما أن هؤلاء الأشخاص الذين يشتركون في معاملة السجناء بصورة وحشية أو غير آدمية ينتهكون بذلك معايير مهنة العسكرية والقوانين الأمريكية، ولذا، فهم يخضعون للعقاب بموجب قانون العدالة العسكرية الموحد. وتتفق اتفاقيات جنيف علاوة على اتفاقية رفض التعذيب أو غيره من العقاب أو المعاملة الوحشية أو غير الآدمية أو المهينة أو غيرها على طرق استجواب غير مقبولة. ولا يمكن أن يعد التعذيب والمعاملة الوحشية أو غير الآدمية أو المهينة خيارا مقبولا من الناحية الأخلاقية على الإطلاق، حتى ولو كان الحصول على هذه المعلومات يتوقف على أرواح آخرين. ولا توجد هناك ظروف استثنائية تسمح باستخدام التعذيب أو المعاملة الوحشية أو غير الأنسانية أو المهينة. ولا يجوز أن يقوم بإجراء الاستجواب سوى الأفراد المدربين والمصرح لهم القيام بذلك. ويتعين عليهم استخدام طرق قانونية ومقبولة لإقناع أسرى العدو والمعتقلين الأخرين بالتعاون. ومن الجدير بالذكر أن مصادر الاستجواب هي المعتقلين بما في ذلك الأسرى من العدو. (يقدم دليل الميدان ٢-٢٢,٣ المبدأ والسياسة الرسمية للاستجواب. كما يتناول الفصل ٣ والملحق د من هذا الدليل هذا الموضوع).

٧-٤٣. تتطلب التحديات الأخلاقية التي يمكن أن تُمثَّل في عمليات مقاومة التمرد اهتمام القادة وإجراءاتهم المناسبة. ويقوم القادة الوقائيون بوضع الإجراءات وعمليات الفحص والتحقق اللازمة لضمان معاملة المعتقلين بصورة مناسبة. ويقوم القادة بالتحقق من أن القادة التابعين لا يسمحون للمتطلبات العاجلة والواضحة أن تؤدي إلى انتهاك هذه الإجراءات. ويمكن أن تتضارب أشكال حظر وتحريم سوء المعاملة في بعض الأحيان مع الأمر الأخلاقي للقادة بإنجاز مهمتهم بأقل قدر من الخسائر. وتعمل هذه المواقف على وضع القادة في مواقف أشد وأصعب عندما يتعين عليهم الاختيار بين طاعة القانون وبين مراعاة أرواح جنودهم. ويعمل القانون الأمريكي والقيم المهنية بإلزام القادة بحظر سوء معاملة المدنيين بما في ذلك المعتقلين من الأعداء. كما يعمل كبار القادة بوضوح على تحديد قيود السلوك غير المقبول للمرؤوسين من جنودهم واتخاذ التدابير الإيجابية اللازمة لضمان الوفاء بمعاييرهم.

٧-٤٤. إلى القدر الذي يعد فيه عمل المحققين ضرورياً لتنفيذ التزام الدولة بضمان أرواح مواطنيها وجنودها، يعتبر إجراء الاستجواب التزاما أخلاقياً. ومع ذلك، يتعين أن تعكس الطرق المستخدمة التزام الأمة بالحفاظ على الكرامة الإنسانية والقانون الإنساني الدولي. وتظل حاجة القائد إلى المعلومات أمرا شرعياً ويمكن الوفاء بها مع مراعاة اللوائح المعنية والمعايير الأخلاقية ذات الصلة. كما أن العمل بصورة أخلاقية لا يعني بالضرورة أنه يتعين على القادة التخلي عن الحصول على المعلومات الهامة. كما لا يعني أيضاً أنه يتعين على القادة التخلي عن بعض طرق الحصول على المعلومات حتى ولو كان هذا القرار يتطلب تعرض الجنود وجنود مشاة البحرية لمزيد من المخاطر.

Lose Moral Legitimacy, Lose the War

During the Algerian war of independence between 1954 and 1962, French leaders decided to permit torture against suspected insurgents. Though they were aware that it was against the law and morality of war, they argued that—

- This was a new form of war and these rules did not apply.
- The threat the enemy represented, communism, was a great evil that justified extraordinary means.
- The application of torture against insurgents was measured and nongratuitous.

This official condoning of torture on the part of French Army leadership had several negative consequences. It empowered the moral legitimacy of the opposition, undermined the French moral legitimacy, and caused internal fragmentation among serving officers that led to an unsuccessful coup attempt in 1962. In the end, failure to comply with moral and legal restrictions against torture severely undermined French efforts and contributed to their loss despite several significant military victories. Illegal and immoral activities made the counterinsurgents extremely vulnerable to enemy propaganda inside Algeria among the Muslim population, as well as in the United Nations and the French media. These actions also degraded the ethical climate throughout the French Army. France eventually recognized Algerian independence in July 1963.

THE LEARNING IMPERATIVE

7-45. Today's operational environment requires military organizations at all echelons to prepare for a broader range of missions than ever before. The Services are preparing for stability operations and post-conflict reconstruction tasks with the same degree of professionalism and study given to the conduct of combat operations. Similarly, COIN operations are receiving the attention and study merited by their frequency and potential impact. This broader mission set has significant leader development, education, and training implications, especially for land forces.

7-46. Army and Marine Corps leaders need to visualize the operational and informational impact of many tactical actions and relate their operations to larger strategic purposes. Effectively blending traditional military operations with other forms of influence is necessary. Effective leaders place a stronger emphasis on organizational change, develop subordinates, and empower them to execute critical tasks in consonance with broad guidance. Commanders must influence directly and indirectly the behavior of others outside their chain of command. Leaders are increasingly responsible for creating environments in which individuals and organizations learn from their experiences and for establishing climates that tap the full ingenuity of subordinates. Open channels of discussion and debate are needed to encourage growth of a learning environment in which experience is rapidly shared and lessons adapted for new challenges. The speed with which leaders adapt the organization must outpace insurgents' efforts to identify and exploit weaknesses or develop countermeasures.

7-47. Effective individual professional development programs develop and reward initiative and adaptability in junior leaders. Self-development, life-long learning, and reflection on experience should be encouraged and rewarded. Cultural sensitivity, development of nonauthoritarian interpersonal skills, and foreign language ability must be encouraged. Institutional professional development programs must develop leaders' judgment to help them recognize when situations change from combat to policing. Effective leaders are as skilled at limiting lethal force as they are in concentrating it. Indeed, they must learn that nonlethal solutions may often be preferable.

SUMMARY

7-48. Senior leaders must model and transmit to their subordinates the appropriate respect for professional standards of self-discipline and adherence to ethical values. Effective leaders create command climates that

فقدان الشرعية الأخلاقية تعني خسارة الحرب

خلال حرب الاستقلال الجزائرية وللفترة ما بين ١٩٥٤ و١٩٦٢، قرَّر القادة الفرنسيون السماح بتعذيب المشتبه بهم من المتمردين. وعلى الرغم من أنهم كانوا على وعي تام بأن ذلك يخالف القانون العسكري وأخلاقيات الحرب، إلا أنهم أستندوا على الحجج التالية :

أن هذا شكل جديد من أشكال الحرب وأن القواعد والأعراف المتداولة للحرب لا تسري عليها.

أن الخطر الذي يمثله العدو والشيوعية كان شرا كبيرا يبرر استخدام وسائل وطرق استثنائية.

أن تطبيق التعذيب وتنفيذه ضد المتمردين يتم قياسه ولا يجري دون مبرر.

هذا التغاضي الرسمي عن التعذيب من ناحية قيادة الجيش الفرنسي كان له العديد من التبعات السلبية. فقد مكّن الشرعية الأخلاقية للمعارضة ،في الوقت الذي قوض الشرعية الأخلاقية الفرنسية وأحدث انكسارا داخلياً معنوياً بين الضباط الذين كانوا في الخدمة، أدى إلى القيام بأنقلاب عسكري فاشل في عام ١٩٦٢. وفي النهاية، فقد أسهم الفشل في التقيد بالقيود القانونية والأخلاقية ضد التعذيب في تقويض الجهود الفرنسية بصورة خطيرة كما أسهم في خسارتهم في الحرب على الرغم من العديد من الانتصارات العسكرية الهامة التي تحققت. وتسببت الأنشطة غير القانونية وغير الشرعية في جعل عمليات مقاومة التمرد عرضة للتشهير من قبل الأعداء داخل الجزائر وبين السكان المسلمين علاوة على الأمم المتحدة والإعلام الفرنسي. كما أفسدت هذه الأعمال أيضاً المناخ الأخلاقي داخل الجيش الفرنسي بأسره. وفي النهاية، اعترفت فرنسا باستقلال الجزائر في يوليو /تموز ١٩٦٣.

الدرسُ المُستخلص

٧-٤٥. تتطلب البيئة العملياتية الآن استعداد المؤسسات العسكرية على كافة المستويات بالاستعداد لمجموعة كبيرة للغاية من المهام أكثر من ذي قبل. وتستعد كافة الفروع العسكرية لتنفيذ عمليات الاستقرار ومهام إعادة الإعمار بعد الصراع بنفس الدرجة من الحرفية والدراسة المقررة عند القيام بإجراء عمليات قتالية. وبالمثل، تحظى عمليات مقاومة التمرد بالاهتمام والدراسة التي تستحقها بسبب تكرارها وتأثيرها المحتمل. وتشتمل هذه المجموعة الأوسع والأشمل من المهام على تطوير القادة بدرجة كبيرة والتثقيف وبما توفره مضامين التدريب الهامة، والتي تشمل على وجه الخصوص القوات البرية.

٧-٤٦. يحتاج قادة الجيش وقيادة فيالق مشاة البحرية إلى تصور التأثير العملياتي والمعلوماتي للعديد من الإجراءات التكتيكية وربط عملياتهم بالأغراض الاستراتيجية الأكبر. ويحظى الدمج الفعال للعمليات العسكرية التقليدية مع صور التأثير الأخرى بأهمية كبيرة. ويضع القادة الفعالون تركيزاً أقوى على التغيير التنظيمي وتطوير المرؤوسين وتمكينهم لتنفيذ مهام حيوية بما يتفق مع التوجيه الأكبر. ويتعين على القادة التأثير بصورة مباشرة وغير مباشرة على سلوك الآخرين المتواجدين خارج سلسلة قيادتهم. كما يتحمل القادة بصورة متزايدة مسؤولية خلق بيئات تُمكن الأفراد أن يتعلموا ضمن أطارمؤسساتهم ويستفيدوا من خبراتهم، كما تقع على عاتقهم مسؤولية نشر مناخ يدعم المهارة والإبداع الكامل للمرؤوسين. ويتعين توفر قنوات المناقشة والحوار المفتوح لتشجيع نمو بيئة جيدة للتعلم ، يمكن فيها مشاركة الخبرات بصورة سريعة والاستفادة من الدروس وتكييفها لمواجهة التحديات الجديدة. ويجب أن تتجاوز سرعة تكييف المؤسسة من قبل القادة جهود المتمردين لتحديد واستثمار نقاط الضعف أو إعداد إجراءات مقابلة.

٧-٤٧. تعمل برامج التطوير المهني الفعال للأفراد على إعداد مبادرة وقدرة على التكيف لصغار القادة ومكافأتها. ويتعين تشجيع ومكافأة التطوير الذاتي والتعلم مدى الحياة والاستفادة من الخبرة. كما يجب كذلك تشجيع الحساسية الثقافية وتطوير المهارات غير الرسمية مابين الأشخاص علاوة على تشجيع قدرة إجادة اللغات الأجنبية. ويجب أن تعمل برامج التطوير المهني المؤسسي على تطوير قرار القادة لمساعدتهم في إدراك تغير المواقف من الدور العسكري إلى دور الشرطة. ويمتع القادة الفعالون بالمهارة في تقييد القوة الفتاكة والمدمرة مثلما يتمتعون بالمهارة في تكثيفها. وبالفعل، فإنه يتعين عليهم الأدراك بأن الحلول غير الفتاكة أو المدمرة يمكن أن تكون إيجابية ومفضلة في كثير من الأحيان.

الخلاصة

٧-٤٨. يتعين على كبار القادة صياغة نموذج مناسب لاحترام المعايير المهنية للانضباط الذاتي والالتزام بالقيم الأخلاقية وأعلان هذا النموذج ونشره بين مرؤوسيهم. ويقوم القادة الفعالون بنشر مناخ قيادة يعمل على مكافأة السلوك المهني المثالي

reward professional conduct and punish unethical behavior. They also are comfortable delegating authority. However, as always, accountability for the overall behavior and performance of a command cannot be delegated. Commanders remain accountable for the attainment of objectives and the manner in which they are attained.

ومعاقبة السلوك غير الأخلاقي. كما يجب أن يتولد فيهم كذلك ألأحساس والشعور بالراحة في نقل السلطة ومنحها إلى الآخرين. ومع ذلك، فإنه من غير الممكن نقل مسؤولية المسائلة التي هي من أختصاص وواجبات القادة والمتعلقة بالسلوك العام لقيادات أخرى أو تكليف الأخرين لأدائها بالنيابة عنهم. ويظل القادة مسؤولين عن تحقيق الأهداف وطرق ووسائل تحقيقها.

Chapter 8
Sustainment

In my experience in previous wars, the logistic soldier was generally regarded as a rear area soldier.... Over here in Vietnam, that is completely changed....There is no rear area soldier, as such. Because of this, more than ever before, the man in logistics has to be first, a soldier, in the full sense of the word, and yet at the same time he has to know his MOS so that he can do his logistics job.

Major General James M. Heiser, USA, 1969

This chapter begins with a general discussion and analysis of how logistics in counterinsurgency (COIN) operations differ from logistics in conventional operations. This is followed by a survey of COIN-specific factors that affect how commanders can leverage available logistic assets and assign logisticians to meet special requirements needed to support different COIN logical lines of operations. Discussions that follow acknowledge that COIN operations may be entered into from various military conditions ranging from unstable peace to general war. The chapter concludes with a discussion of contracting support to COIN operations.

LOGISTIC CONSIDERATIONS IN COUNTERINSURGENCY

8-1. In counterinsurgency (COIN), the support provided by sustainment units often extends beyond sustaining operations; support provided to the population may become an important shaping operation or even the decisive operation. Logistic providers are often no longer the tail but the nose of a COIN force. Some of the most valuable services that military logisticians can provide to COIN operations include the means and knowledge for setting up or restarting self-perpetuating sustainment designs. The development of effective sustainment designs gives the populace a stake in stability and hope for the future. One COIN paradox is that many of the logisticians' best weapons for countering an insurgency do not shoot. Logistic units provide some of the most versatile and effective nonlethal resources available to Soldiers and Marines. Logisticians prepare to provide support across all logical lines of operations (LLOs) visualized and articulated by the commander. Often, logisticians already supporting COIN combat operations may be the only available source of prompt, essential knowledge, capabilities, and materials. This chapter focuses on capabilities and responsibilities of logistic units and logisticians. Commanders of all types of units at all levels must also be aware of the characteristics of COIN support.

WHAT IS DIFFERENT ABOUT LOGISTICS IN COUNTERINSURGENCY

8-2. In COIN operations, logistic units and other logistic providers perform all the functions they do in conventional operations as well as some different ones. Conventional operations usually involve two recognizable military organizations engaging each other in contiguous areas of operations. In COIN operations, the usual logistic functions—as well as COIN-specific activities—are performed in a frequently disorienting environment complicated by important social, political, and economic implications. Security conditions in these environments can rapidly change from moment to moment and every few hundred yards over various terrain conditions. (Table 8-1 [page 8-2] lists differences between the characteristics of logistic support to conventional operations and to COIN operations.)

الفصل الثامن

المساندة والأدامة

من خبرتي في الحروب السابقة، كان جندي التموين والنقل يُعتبر جندياً يأخذ مكانه خلف جبهة القتال... ولكن هنا في فيتنام تَغيَّر ذلك بشكل كامل...فلا وجود لجندي خلف الجبهة بالمعنى المفهوم. فالفرد في حقل التموين والنقل والأدامة عليه، أن يكون جندياً أولاً، بكل ما تحمله الكلمة من معنى، وأكثر من أي وقت مضى وفي نفس الوقت، عليه أن يَعرَفَ تخصصه العسكري حتى يتمكن من أداءَ وظيفته التموينية.

اللواء جيمس إم هايزر، الولايات المتحدة، ١٩٦٩

يبدأ هذا الفصل بنقاش عام وتحليل عن كيفية إختلاف شؤون التموين والنقل والأدامة Logistics في عمليات مقاومة التمرد عن تلك المتعلقة بأمور العمليات التقليدية. ثم يلي ذلك مسح للعوامل المتعلقة بمقاومة التمرد والتي تؤثر في قيام القادة بقياس ووزن ماهو متوفر لهم من التموين المُخزّن والمتاح وتخصيص أفراد شؤون التموين وألأدامة والنقل لتلبية المتطلبات الخاصة اللازمة لدعم العمليات المختلفة بخطوط مدروسة لمقاومة التمرد. ويتبعها مناقشات تُسلّم وتعترف بأن عمليات مقاومة التمرد يمكن القيام بها في ظروف عسكرية مختلفة تتراوح ما بين السلام غير المستقر إلى ظروق الحرب العامة. ويُختتم هذا الفصل بمناقشة تتعلق بدَعم المقاولات في عمليات مقاومة التمرد.

إعتبارات التموين والنقل في عمليات مقاومة التمرد

٨-١ أن الدعم المُقدم من وحدات المُساندة في عمليات مقاومة التمرد غالباً ما يَمتد و يتجاوز عمليات التموين والنقل المُساندة، فالدعم المُقدم للسكان المدنيين قد يَصبح عملية ذات صيغة هامة، أو حتى عملية حاسمة. ولم يَعُد مقدمو خدمات التموين والنقل في ذيل قوات مقاومة التمرد بل أصبحوا في مقدمتها، وتتضمن بعض أهم تلك الخدمات التي يُمْكِن لأفراد شؤون التموين والنقل تقديمها لعمليات مقاومة التمرد، الوسائل والمعلومات اللازمة لإقامة، أو إعادة بدء، تصاميم المساندة ذاتية والإدامة الذاتيّة. إن وضع تصاميم مُساندة فعالة يُعطي السكان دَعامة للإستقرار وأملاً في المستقبل، وتكون المفارقة في عمليات مقاومة التمرد هي أن العَديد من أفضل أسلحة أفراد شؤون التموين والنقل لمقاومة عمليات المتمردين ليست عن طريق إطلاق النار، فإن وحدات التموين والنقل تُقدم للجنود بعض أهم الإمكانيات المتنوعة الفعالة وغير الفتاكة، فهم يَعَدّونِ العُدّة لتقديم الدعم عبر جميع خطوط العمليات المُخطط لها وفق المقاييس التي تَصَوّرها وقام بصياغتها القادة العسكريون. وغالباً ما يكون أفراد شؤون التموين والنقل القائمين بالفعل بدعم العمليات القتالية لمقاومة التمرد، هم المصدر الوحيد المتاحُ للمعلومات الأساسية والإمكانيات والمواد العاجلة. ويُركز هذا الفصل على إمكانيات ومسؤوليات الوحدات الإدارية في التموين والنقل وأدارة شؤون الأفراد فيها. ويكون على قادة جميع صنوف الوحدات وجميع المستويات، أن يكونوا واعين لخصائص دعم عمليات مقاومة التمرد.

ما هو المختلف بالنسبة لشؤون التموين والنقل والأدامة في عمليات مقاومة التمرد

٨-٢ في عمليات مقاومة التمرد، تقوم وحدات شؤون التموين والنقل وغيرها من صنوف خدمات التموين والنقل، بأداء جميع الوظائف التي يقومون بها في العمليات التقليدية، بالإضافة إلى وظائف أخرى مختلفة. فعادة ما تشمل العمليات التقليدية إثنان من التشكيلات العسكرية، يتداخلان مع بعضهما البعض في مناطق العمليات المتجاورة. وفي عمليات مقاومة التمرد يتم أداء وظائف التموين والنقل المعتادة ـ وكذلك النشاطات المرتبطة بعمليات مقاومة التمرد ـ في بيئة مُربكة، تُعقّدها أمورٌ إجتماعية وسياسية وإقتصادية هامة، ويمكن أن تتغير الأحوال الأمنية في تلك البيئات بسرعة من لحظة لأخرى ومن مكان لآخر وفي كل بضع مئات من الأمتار، في ظروف أرض مختلفة. (الجدول ٨-١ يوضح الإختلافات بين خصائص دعم التموين والنقل للعمليات التقليدية ولعمليات مقاومة التمرد).

Table 8-1. Conventional and counterinsurgency operations contrasted

	Conventional operations	*Counterinsurgency operations*
Mission	• Support combat unit missions. • Sustain and build combat power. • Support a mobile force with clear organization and structure. • Typically in direct support. • Logistic units and assets conduct only sustaining operations (focused on the force).	• Same as conventional operations plus support of logical lines of operations specific to counterinsurgency. • Support both a static force and mobile force. • Increased requirements for area support operations. • Logistic units and assets can be assigned as decisive and shaping operations (focused on the environment).
Enemy	• Enemy forces have supply trains and support echelons. • Friendly operational surprise (masking possible). • Difficult for enemy to perform pattern analysis. • Targeting logistic units is the enemy's shaping effort and considered a second front.	• Insurgents use nonstandard, covert supply methods that are difficult to template. • Limited operational surprise. • Easy for enemy to observe patterns in friendly logistic operations. • Insurgents place a high value on attacking logistic units and other less formidable, soft, high-payoff targets.
Terrain	• Fought in a definable area of operations. • Focus on destruction of enemy combat forces. • Few constraints. • Echeloned formations and discernable, hierarchical logistic organizations supporting well-defined, contiguous areas of operations. • Relatively secure lines of communications facilitate distribution operations from theater to corps to division to brigade.	• Operational environment poorly defined with multiple dimensions. • Support of the host nation population is the key objective. • Constrained time to achieve results, yet many counterinsurgency tasks are inherently time consuming. • Noncontiguous areas of operations and wide dispersion of units. • No front; everything is potentially close, yet far. • Need to maximize multiple lines of communications capacity/greater complexity. • Potentially decreased throughput capabilities. • Increased area support requirements. • Lines of communications vulnerable.
Troops and support available	• Uniformed personnel always suitable. • Contractor personnel suitable for secure areas only.	• Uniformed personnel usually suitable. • Suitability of contractor personnel judged case by case. • Task and location dependent; must be part of economic pluralism promotion plan.
Time available	• Tempo quicker. • Geared toward decisive major combat.	• Long-duration operations. • Continuity/logistics hand-off planning often required.
Civil considerations	• Secondary to considerations of how to defeat the enemy.	• May be the primary determinant of victory. • May figure prominently in logistic planning.

جدول ٨-١ الفرق بين العمليات التقليدية وعمليات مقاومة التمرد

	العمليات التقليدية	عمليات مقاومة التمرد
المهمـــة	• دعم مهام الوحدات القتالية. • مساندة القوة القتالية وبنائها. • دعم قوة متحركة بتكوين وتنظيم واضحين. • نموذج للدعم المباشر. • تقوم وحدات وتجهيزات التموين والنقل بعمليات مساندة فقط (التركيز على القوة العسكرية).	• نفس مهام العمليات التقليدية بالإضافة إلى دعم خطوط العمليات المُخطط لها وفق المقاييس الخاصة بعمليات مقاومة التمرد. • تدعيم كل من القوات الثابتة والمتحركة. • متطلبات متزايدة لعمليات دعم المنطقة. • يمكن تخصيص وحدات التموين والنقل المُساندة في عمليات حاسمة (تُركز على البيئة).
العـــــدو	• لدى قوات العدو قوافل إمداد وتشكيلات دعم. • المفاجأة التعبوية الصديقة (إمكان الإخفاء). • من الصعب على العدو القيام بتحليلات نمطية. • وحدات التموين والنقل المستهدفة هي جهد تشكيل العدو وتُعتبر جبهة ثانية.	• يَستخدم المتمردون أساليب إمداد خفية يكون من الصعب تصورها. • مفاجأة تعبوية محدودة. • من السهل على العدو ملاحظة التشكيلات في عمليات التموين والنقل الصديقة. • يضع المتمردون أهمية كبيرة على مهاجمة الوحدات الإدارية في التموين والنقل والأهداف الأخرى الأقل ضخامة وسهلة المنال والتي تؤدي إلى نتائج كبيرة .
طبيعة الأرض	• تحارب في منطقة عمليات محددة. • تركز على تدمير قوة العدو القتالية. • قيود قليلة. • تكوينات على أنساق، وتشكيلات التموين والنقل بتسلسل هرمي تدعم مناطق عمليات متجاورة ومحددة بدقة. • خطوط إتصال مؤمنة نسبياً تُسهل التوزيع من مسرح العمليات إلى الفيالق إلى الفرق إلى الألوية.	• بيئة عمليات محددة بشكل ضعيف وذات أبعاد متعددة. • الهدف الرئيسي هو دعم الدولة المضيفة. • وقت مقيد لتحقيق النتائج، لذا فكثير من مهام مقاومة التمرد تكون في الأصل مُستهلكة للوقت. • مناطق عمليات متباعدة وإنتشار واسع للوحدات • لا توجد جبهة، كل شيء يحتمل أن يكون قريباً وبعيداً في نفس الوقت. • في حاجة إلى تحقيق أقصى زيادة في طاقة خطوط الإتصالات المتعددة/تحقيق تحديث أكبر. • إحتمال إنخفاض القدرات الإجمالية. • التوسع في متطلبات دعم المجال. • خطوط الإتصالات معرضة للهجوم.
توفرالقوات والدعم المتاح	• من المناسب أن يرتدي الأفراد الزّي العسكري دائماً. • من المناسب وجود المقاولين في المناطق المؤمنة فقط .	• من المناسب أن يرتدي الأفراد الزّي العسكري. • يتم الحكم على ملائمة وجود المقاولين، حسب كل حالة. • تعتمد المهمة والموقع كل على الآخر، يجب أن تكون جزء من خطة تعزيز التعددية الاقتصادية.
الوقت المتاح	• الإيقاع والحركة تكون أسرع. • التجهيز باتجاه المعركة الرئيسية الحاسمة.	• عمليات ممتدة قد تأخذ وقت طويل. • إستمرارية/غالباً ما يكون التخطيط الحر مطلوباً.
الإعتبارات المدنية	• تأتي بعد إعتبارات كيفية إلحاق الهزيمة بالعدو.	• قد يكون العامل الأول في تحقيق النصر. • له مكان بارز في تخطيط التموين والنقل.

8-3. Differences in COIN logistics fit into the following major considerations:

- Logistic units are an essential part of COIN operations.
- Logistic units are perceived by insurgents as high-payoff targets and potential sources of supplies; thus, lines of communications (LOCs) are a main battle area for insurgents.

What is Different: Insurgent Perceptions of Military Logistics

Insurgents have a long history of exploiting their enemies' lines of communications as sources of supply. During the Revolutionary War, American forces significantly provisioned themselves from the British Army's overindulgent and carelessly defended logistic tail. In the 1930s, Mao Zedong codified a doctrine for insurgency logistics during the fight against the Japanese occupation of China. Without exaggerating, Mao stated, "We have a claim on the output of the arsenals of [our enemies],…and, what is more, it is delivered to us by the enemy's transport corps. This is the sober truth, it is not a jest." For Mao's forces, his enemy's supply trains provided a valuable source of supply. Mao believed the enemy's rear was the guerrillas' front; the guerrillas' advantage was that they had no discernable logistic rear.

This relative lack of logistic capacity was not an insurmountable problem for Mao or one of his logistic theorists, Ming Fan. According to Ming, "Weapons are not difficult to obtain. They can be purchased from the people's 'self-preservation corps.' Almost every home has some sort of weapon that can be put to use.… Ammunition can be obtained in the following ways: (1) From supplies given by friendly troops and headquarters on higher echelons. (2) Purchased or appropriated from the people. (3) Captured by ambushing enemy supply columns. (4) Purchased undercover from the enemy army. (5) From salvage in combat areas. (6) From the field of battle. (7) Self-made. (8) Manufactured by guerrilla organizations. (Such items as hand grenades, ammunition, etc.)" Beyond these specifics, this doctrine prescribes a mindset of actively seeking parasitic logistic relationships with not only the conventional enemy forces that the insurgents seek to co-opt and defeat but also active linkages to local black market activities and the cultivation of host-nation sympathizers.

For these reasons, forces conducting counterinsurgency operations must protect all potential supplies. Forces must also vigorously protect their lines of communications, scrupulously collect and positively control dud munitions and access to other convertible materiel, and actively seek ways to separate insurgents from black market activities.

> *In one moment in time, our service members will be feeding and clothing displaced refugees, providing humanitarian assistance. In the next moment, they will be holding two warring tribes apart—conducting peacekeeping operations—and, finally, they will be fighting a highly lethal mid-intensity battle—all in the same day…all within three city blocks. It will be what we call the "three block war."*
>
> General Charles C. Krulak, USMC, 1997

8-4. In a COIN environment, units providing logistic support potentially can be involved in more complicated tasks than even those of the three block war metaphor. COIN operations significantly differ in that logistic units must prepare to provide conventional logistic support to highly lethal, mid-intensity combat operations while supporting humanitarian operations. Logistic units may be required to maintain this support until conditions stabilize locally and civilian organizations can assume those duties.

8-5. The COIN environment requires logisticians to seek distribution efficiencies wherever possible. Logisticians must strive to eliminate backtracking and unnecessary distribution traffic. Ideally, logisticians maximize throughput methods that bypass—either on the ground or by air—population centers and heavily used civilian transportation nets. These practices are especially valuable in COIN operations. They improve logistic security, speed delivery, and minimize adverse effects and stress on the local populace.

٨-٣ توضع الإختلافات في أعمال الشؤون الإدارية للتموين والنقل تحت الإعتبارات الرئيسية التالية:

- أن وحدات التموين والنقل جزء أساسي من عمليات مقاومة التمرد.
- يَرى المتمردون في وحدات التموين والنقل أهدافاً سهلة ومصادر مُحتملة لإمداداتهم، لذا فإن خطوط التماس تكون مناطق قتال رئيسية بالنسبة للمتمردين.

ماهو الفرق : رؤية المتمردين لموضوع التموين والنقل العسكري

إن للمتمردين تاريخ طويل في إستغلال خطوط إتصال أعدائهم كمصدر ومورد من موارد الإمداد الصالحة لخدمتهم. وخلال حرب الإستقلال الأمريكية، قامَت القوات الأمريكية بإمدادَ نفسها تموينياً من مُؤخرة الجيش البريطاني الرخوة السهلة والمُدافَع عنها بإهمال. وفي الثلاثينيات، وَضَع "ماو تسي تونج" عقيدة في الشؤون الإدارية للتموين والنقل لحركات التمرد أثناء القتال ضد الإحتلال الياباني للصين. ودون مبالغة، صرح "ماو": "إن لنا حقاً في ما تُخرجُهُ ترسانات (عدونا)،...وعلاوة على ذلك فإنها تُسَلَّم لنا بواسطة قوات نقل الأعداء. هذه حقيقة واقعة وليست مُزحة". وبالنسبة لقوات "ماو"، قدمت لهم قطارات العدو مَصدراً هاماً للإمداد. فقد كان "ماو" على قناعة بأن مؤخرة العدو هي مقدمة قوات حرب العصابات، وكانت ميزة قوات حرب العصابات هي أنه لم يكن لديهم مؤخرة للتموين والنقل واضحة المعالم.

لم يكن يُشكل هذا النقص النسبي في قدرة التموين والنقل معضلة بالنسبة "لماو" أو أحد مُنظّريه المتخصصين في شؤون التموين والنقل، وهو "مينج فان"، يقول "مينج": "إنه ليس من الصَعب الحصول على السلاح ، فيُمكن شراءه من قوات المحافظة على الذات الشعبية، فكل بيت تقريباً يوجَد فيه سلاح من نوع ما، يمكن إستخدامه...أما الذخيرة فيمكن الحصول عليها بأحد الطرق التالية: (١) إمدادات من قوات صديقة ومن مراكز قيادة الأنساق الأعلى. (٢) شراءها أو تدبيرها من أفراد الشعب. (٣) الإستيلاء عليها بواسطة كمائن تُنصَب لقوافل إمدادات العدو. (٤) شراءها بصورة سرية من جيش العدو. (٥) ما تُرَك من سلاح في المناطق القتالية. (٦) من ميدان المعركة. (٧) الصناعة المحلية. (٨) مصنوعة بواسطة منظمات حرب العصابات. (أصناف مثل القنابل اليدوية، الذخيرة، الخ.)". إن هذا المبدأ، بخلاف تلك الحالات الخاصة، يَصَفُ توجها فكرياً يسعى بصورة نشطة إلى البحث عن علاقات طفيلية في السطو على قوافل التموين والنقل، ليس فقط لقوات العدو التقليدية التي يسعى المتمردون إلى التغلب عليها وهزيمتها، ولكن أيضاً مع الروابط النشطة لنشاطات السوق السوداء المحلية، وإلى تأديب المتعاطفين مع الدولة المضيفة.

لهذه الأسباب، يكون على القوات التي تَشَن عمليات مقاومة التمرد أن تحمي جميع الإمدادات الممكنة، وأن تحمي بقوة خطوط إتصالاتها، وتقوم بجمع الذخيرة المتروكة والسيطرة عليها بإيجابية والكشف على المواد المتحولة والتي قد تحول إلى سلاح والبحث بجد عن الطُرق لفصل المتمردين عن نشاطات السوق السوداء.

في أحدى لحظات التاريخ ، سيكون أفراد قواتنا مشغولون يُطعَمون ويُلبَسون اللاجئين المُهجرين ويقدَمون المساعدة الإنسانية لهم، وفي اللحظة التالية يقومون بأيقاف الفرقة والقتال بين قبيلتين متحاربتين ـ ويتولَون القيام عمليات حفظ سلام ـ وفي النهاية ،سيقاتلون في معركة مهلكة متوسطة الشدة ـ كل ذلك في نفس اليوم ... وكل مايجري سيكون داخل نطاق ثلاثة قواطع (أحياء) من مبانَ المدينة. سيكون ذلك ما نطلق عليه "حرب القواطع الثلاثة".

العميد شارلس سي كرولاك، مشاة البحرية الأمريكية،١٩٩٧

٨-٤ في بيئة عمليات مقاومة التمرد، يكون في إمكان الوحدات التي تقدم دعم التموين والنقل المشاركة في مهام أكثر تعقيداً، حتى عن تلك المسماة حرب القواطع أو ألأحياء الثلاثة ، فعمليات مقاومة التمرد تختلف بدرجة كبيرة في أن وحدات التموين والنقل يجب أن تكون معدة لتقديم دعم تمويني تقليدي لعمليات معركة قتالية متوسطة القوة، بينما تقوم بتقديم الدعم للعمليات الإنسانية. كما يمكن أن يُطلب من وحدات التموين والنقل أن تحافظ على ذلك الدعم إلى أن تستقر الأحوال محلياً وتقوم المنظمات المدنية بهذه الواجبات.

٨-٥ تتطلب بيئة عمليات مقاومة المتمردين من أفراد شؤون التموين والنقل أن يسعوا إلى تحقيق كفاءات التوزيع كلما أمكن ذلك، وأن يُجاهدوا في سبيل الحد من تحركات الذهاب والإياب ومن حركة مرور التوزيع غير الضرورية. وفي الصورة المثالية، يقوم أفراد التموين والنقل، إلى أقصى حد ممكن، بزيادة أساليب تحركها التي تتجنب ـ سواء على الأرض أو عن طريق الجو ـ المراكز السكانية، وشبكات النقل المدنية المزدحمة. فهذه الممارسات تكون ذات أهمية خاصة في عمليات مقاومة التمرد، وهي تُحسّن مَن أمْنَ التموين والنقل، وتُسرع في تقديم الخدمات، وتَحَد من الآثار العكسية ومن الضغط على السكان المحليين.

8-6. Because of the diverse requirements, logisticians stay involved from the beginning of the planning process. They begin planning in detail as early as possible. Because of the complex logistic requirements and conditions under which COIN operations are pursued, commanders must ensure a careful logistic preparation of the area of operations (AO).

LOGISTIC PREPARATION OF THE COUNTERINSURGENCY AREA OF OPERATIONS

8-7. Logistic preparation of the AO relates to and can be treated as a COIN-specific logistic preparation of the theater. (FM 4-0, paragraphs 5-34 through 5-57, discusses logistics preparation of the theater.) In COIN operations, detailed analysis of civil logistic and economic assets takes on great importance. These assets can potentially support insurgents as well as the development and sustainment of host-nation (HN) security forces and the restoration of other essential services. Some examples of essential information for COIN logistic planning include the following:

- Analysis of the HN conventional force's existing logistic resources as a source of supply for developing HN security forces as well as the potential for insurgent black market activity.
- Effects of requirements generated by combat operations and collateral damage.
- Effects of multinational distribution requirements on HN lines of commerce.
- HN economic base (such as industry, manufacturing, and agriculture).
- HN lines of commerce (such as main supply routes, industrial cities, technical cities, pipelines, rail lines, and air and maritime ports).
- HN public works, utilities, and health, transportation, legal, and justice systems.
- Potential or existing dislocated civilian requirements.

ANALYSIS OF INSURGENT LOGISTIC CAPABILITIES

8-8. In COIN operations, analysis of the insurgents' logistic capabilities and shortfalls is especially significant. Logisticians and intelligence personnel perform what was formerly known as reverse-BOS (battlefield operating systems) analysis. This analysis does not just target enemy logistic capabilities and LOCs; it also assesses the suitability of supply sources for developing and sustaining insurgent forces. Effective analysis includes assessment of black market material, including salvage goods that insurgents might use to improvise equipment.

LOGISTIC SUPPORT TO LOGICAL LINES OF OPERATIONS

8-9. Although logisticians support all LLOs, logistic support during COIN focuses on the following LLOs:

- Conduct combat operations/civil security operations.
- Train and employ HN security forces.
- Establish or restore essential services.
- Support development of better governance.
- Support economic development.

SUPPORT TO COMBAT OPERATIONS/CIVIL SECURITY OPERATIONS

8-10. Most logisticians and nonlogisticians are familiar with the combat operations/civil security operations LLO. The paramount role of logistic units remains to support Soldiers and Marines in accomplishing the mission and meeting other Title 10 responsibilities. Using logistic units to augment civil programs supporting other LLOs must not detract from the logistic system's capability to support combined arms forces engaged in combat operations.

Support to and from Operating Bases

8-11. Logistic support to COIN combat operations is often accomplished from bases (see FM 3-90, paragraph E-19 through E-29) or forward operating bases (see FM 3-05). Operating bases provide combined

٨-٦ بسبب المتطلبات المتنوعة، يظل أفراد الشؤون الإدارية في التموين والنقل مُشاركين من بداية عملية التخطيط، فهم يبدؤن التخطيط التفصيلي مبكراً، كلما أمكن ذلك. وبسبب متطلبات التموين والنقل المُعقدة والأحوال التي تتم في ظلها عمليات مقاومة التمرد، يكون على القادة تأكيد إعداد التموين والنقل المتأني لمنطقة العمليات.

إعداد التموين والنقل لمنطقة عمليات مقاومة التمرد

٨-٧ يتعلق إعداد التموين والنقل لمنطقة العمليات، بتهيئة التموين والنقل الخاص بعمليات مقاومة التمرد لمسرح العمليات، وأمكانية التعامل مع بيئتها على هذا الأساس. (دليل ألميدان-٠ ، الفقرات من ٥-٣٤ وحتى ٥-٥٧ ، تناقش إعداد التموين والنقل لمسرح العمليات). وفي عمليات مقاومة التمرد تأخذ التحليلات التفصيلية لأعمال التموين والنقل المدنية وللإمكانات الاقتصادية، أهمية كبيرة. فهذه الإمكانيات يُمكنها أن تَدعم المتمردين نظراً لكمياتها التي قد تتسرب اليهم أو تنمية ومساندة قوات أمن الدولة المضيفة، وإستعادة الخدمات الضرورية الأخرى للسكان. وتتضمن بعض الأمثلة على المعلومات الضرورية اللازمة لتخطيط التموين والنقل لعمليات مقاومة التمرد، ما يلي:

- تحليل الموارد الموجودة لدي القوة التقليدية للدولة المضيفة، كأحد مصادر الإمداد من أجل تطوير قوات أمن الدولة المضيفة وكذلك المتوقع من نشاط المتمردين بالسوق السوداء.
- تأثيرات المتطلبات الناشئة عن العمليات القتالية والتدمير المصاحب لها.
- تأثيرات متطلبات التوزيع المتعدد الجنسية على خطوط الدولة المضيفة التجارية.
- القاعدة الإقتصادية للدولة المضيفة (كالصناعة والأنتاج والزراعة).
- الخطوط التجارية للدولة المضيفة (مثل خطوط الإمداد الرئيسية والمدن الصناعية والمدن المصنّعة الفنية وخطوط الأنابيب والسكك الحديدية والمطارات والموانى).
- الأعمال العامة للدولة المضيفة، ونظم المرافق والصحة والنقل والنظم القانونية والقضائية.
- متطلبات المدنيين المُهجّرين الحالية والمتوقعة.

تحليل قدرات المتمردين في التموين والنقل

٨-٨ في عمليات مقاومة التمرد، يقوم المتمردون بتحليل القدرات ونقاط ضعف التموين والنقل وهو أمر على قدر كبير من الأهمية بالنسبة لهم. فيقوم أفراد من شؤون التموين والنقل وأفراد من الإستخبارات بما كان يطلق عليه فيما سبق التحليل العكسي لنظم عمل ميدان المعركة بمراقبة مايجري. ولا يؤدي هذا التحليل إلى مجرد تحديد قدرات العدو التموينية وخطوط إتصالاته، ولكنه يؤدي أيضاً إلى تقييم مدى ملائمة مصادر الإمداد لتطوير ومساندة قوات المتمردين. كما يتضمن التحليل الفعال تقييماً للسوق السوداء، بما في ذلك البضائع التي تَمكَّنَ المتمردون من الإحتفاظ بها او قد يستخدمونها في تصنيع المعدات.

دعم التموين والنقل لخطوط العمليات المُخطط لها وفق مقاييس منهجية

٨-٩ بالرغم من أن أفراد شؤون التموين والنقل يَدعمون جميع خطوط العمليات المُخطط لها وفق مقاييس منهجية فإن دعم التموين والنقل أثناء عمليات مقاومة المتمردين يُركز على خطوط العمليات المُخطط لها وفق مقاييس التالية:

- العمليات القتالية/عمليات الأمن المدني.
- تدريب وإستخدام قوات أمن الدولة المضيفة.
- إقامة أو إستعادة الخدمات الأساسية.
- دعم تنمية حكم أفضل.
- دعم التنمية الإقتصادية.

دعم العمليات القتالية/عمليات الأمن المدني

٨-١٠ إن معظم أفراد التموين والنقل وغيرهم ممن لايشتركون في أعمال نقل المؤن يألفون خطوط العمل المنهجية ومقاييسها للعمليات القتالية/عمليات الأمن المدني، إلا أن الدور الأسمى لوحدات التموين والنقل يظل دعم الجنود في تحقيق المهمة القتالية وتحمل المسؤوليات الأخرى للقوات المسلحة. ولا يجب أن يقلل إستخدام وحدات التموين والنقل في تعزيز البرامج المدنية التي تدعم خطوط العمل المنهجية ومقاييسها الأخرى للعمليات، من قدرات نظام التموين والنقل في دعم القوات المسلحة المشتركة القائمة بالعمليات القتالية.

الدعم من وإلى القواعد العاملة

٨-١١ غالباً ما يتم تحقيق دعم التموين والنقل للعمليات القتالية لمقاومة التمرد من القاعدة (أنظر دليل الميدان ٣-٩٠، الفقرات من ه-١٩وحتى ه-٢٩) أو القواعد المتقدمة العاملة (أنظر دليل الميدان ٣-٠٥). فالقواعد العاملة تؤمن وحدات أسلحة مشتركة

arms units with relatively secure locations from which to plan and prepare for operations. As a result, these bases take on new significance in operations executed in a noncontiguous COIN environment.

Considerations for Situating Operating Bases

8-12. In COIN operations, base site selection becomes extremely important for more reasons than providing optimal support to combat operations. Under certain geographic conditions, such as in rugged mountains with few passes or desolate desert terrain, placing secure operating bases astride or near the insurgents' LOCs can improve counterinsurgents' interdiction and disruption capabilities. In urban areas and jungles, insurgents may negate advantages of such a position by rerouting their LOCs around the base. This happened when U.S. forces tried to interdict insurgent supplies on the Ho Chi Minh Trail in Vietnam.

8-13. Other reasons for carefully considering base placements involve sensitivities and concerns of the local populace. The potential for ill-considered bases to substantially disrupt the local populace's daily lives and produce other unintentionally negative effects is significant, even if counterinsurgents arrive with positive intentions. Bases must be set up so that they do not project an image of undue permanency or a posture suggesting a long-term foreign occupation. Similarly, logistic postures that project an image of unduly luxurious living by foreign forces while HN civilians suffer in poverty should be avoided. Such postures undermine the COIN message and mission. Insurgent propaganda can twist such images into evidence of bad intentions by counterinsurgents. While these considerations take on special significance in COIN operations, none of them override the primary concern that operating bases be securable and defendable.

8-14. Selecting and developing operating base sites requires the additional consideration and balance of other factors. In COIN operations, logisticians must provide support through a careful mix of supply-based or supply-point ("just-in-case") practices with distribution-based or unit distribution ("just-in-time") logistic methods. Situations can swiftly develop that require equally rapid logistic responses to prevent further deterioration of security conditions. Under these COIN-specific circumstances, just-in-time practices may still not be quick enough; using just-in-case capabilities may be more appropriate, effective, and timely, while conserving resources. A fire-fighting analogy best illustrates this dilemma of COIN logistics. A small fire confined to a pan on the stove can be put out easily with the five-pound extinguisher. But when this extinguisher is not immediately available to put out the fire, half the house may burn before fire fighters arrive. Then extinguishing the fire requires trucks, hoses, and thousands of gallons of water. The house also needs construction materials and time to be restored to its former state. Commanders and logisticians supporting COIN operations must correctly identify which materials equate to "five-pound fire extinguishers" for counterinsurgents. Logisticians must then ensure that items are available at the most appropriate location.

8-15. This carefully considered balance between distribution- and supply-based methods supports the goal of minimizing the size of operating bases. When required, Soldiers and Marines can relocate smaller bases more easily. Such bases are also less intrusive and antagonizing to the local populace.

8-16. Planners must consider an operating base's purpose when selecting its location. If planners anticipate extensive logistic throughput, they pay close attention to entry and exit points. Ideally, more than one entry and exit point should exist. (FM 5-104 discusses the construction of entry control points and facilities.) Where possible, at least one control point should not require convoys to travel though a populated area. In addition, at least one entry point requires a staging area for convoys and should be located to avoid having to transit the base to form up.

8-17. Due to the noncontiguous nature of COIN operations, logisticians develop weblike LOCs and main supply routes between operating bases and logistic bases. Weblike links between bases have two advantages. By dispersing logistic operations, weblike LOCs minimize intrusive effects of these operations on the populace. They also provide redundancy in distribution capabilities, making the system more robust and limiting the effects of any one LOC's interdiction. In addition, more ground LOC routes provide more opportunities to observe the populace and gather information from them. Wherever possible in COIN operations, planners should identify multiple LOCs between bases.

بمواقع آمنة نسبياً يتم منها التخطيط والإعداد للعمليات، هذا ما ينتج عنه إكتساب تلك القواعد أهمية جديدة بالنسبة للعمليات التي تُنفَّذ في بيئة مقاومة تمرد غير متلاصقة.

إعتبارات وضع القواعد العاملة

٨-١٢ في عمليات مقاومة التمرد، يصبح إختيار موقع القاعدة في غاية الأهمية، لأسباب أكثر من تقديمها أقصى دعم للعمليات القتالية. ففي ظل ظروف جغرافية معينة، مثل الجبال الوعرة التي بها القليل من الممرات أو الأرض الصحراوية المقفرة، ويكون وضع قواعد عمليات آمنة حول أو بالقرب من خطوط إتصالات المتمردين من الممكن أن يحسن من قدرات المنع والتعطيل لقوات مقاومة التمرد. أما في المناطق الحضرية والأحراش ، فإن المتمردين قد يبطلوا مميزات مثل تلك المواقع بإعادة مد خطوط إتصالاتهم حول القاعدة. وقد حدث ذلك عندما حاولت القوات الأمريكية منع إمدادات المتمردين على ممر "هوشي منه" في فيتنـام.

٨-١٣ تشمل الأسباب الأخرى للدراسة المتأنية لأوضاع القاعدة، حساسيات ومخاوف السكان، فإن ما ينجم عن سوء التقدير في وضع القاعدة، من إزعاج للحياة اليومية للسكان وما قد يحدثه ذلك من آثار سلبية، يُعَد أمراً هاماً، حتى مع وجود النوايا الإيجابية لقوات مقاومة التمرد. فيجب إقامة القواعد بحيث لا تُظهر صورة عن إستمرارية غير مناسبة أو عن وضع يوحي بإحتلال أجنبي طويل الأجل. وبالمثل، يجب تجنب أوضاع التموين والنقل التي تظهر صورة عن حياة رغيدة غير ملائمة للقوات الأجنبيَّة بينما يعاني مواطنو الدولة المضيفة من الفقر. إن مثل تلك الأوضاع تقضي على رسالة ومهمة قوات مقاومة التمرد. ويمكن لدعاية المتمردين أن تحول تلك الصور إلى أدلة على النوايا السيئة لقوات مقاومة التمرد. وبينما تأخذ تلك الإعتبارات أهمية خاصة بالنسبة لعمليات مقاومة التمرد، فإن أي منها لا يغطي على الإهتمام الأساسي بأن تكون القواعد العاملة مؤمنة ويُمكن الدفاع عنها.

٨-١٤ يحتاج إختيار وتطوير مواقع القواعد العاملة إلى المزيد من دراسة وموازنة العوامل الأخرى. ففي عمليات مقاومة التمرد، يكون على أفراد شؤون التموين والنقل تقديم الدعم من خلال خليط دقيق من الأعمال المتعلقة بالإمداد أو بنقطة الإمداد (تحسباً)، بأساليب تموينية على أساس التوزيع أو توزيع الوحدة (في التوقيت تماماً). ويمكن أن تتطور المواقف بسرعة خاطفة مما يتطلب إستجابات تموينية مناسبة وسريعة من أجل منع مزيد من التدهور في الأوضاع الأمنية. كما أنه في ظل هذه الظروف الخاصة بمقاومة التمرد، قد تكون الأعمال التي تتم (في التوقيت تماماً) ما زالت غير سريعة بالقدر الكافي، وقد يكون إستخدام الإمكانيات الإستباقية (تحسبا) أكثر مناسبة وفاعلية وأفضل توقيتاً، بينما تتم المحافظة على الموارد. إن تمثيل ذلك بمقاومة الحريق يمكن أن يوضح ذلك المأزق في أعمال مقاومة التمرد التموينية. فالحريق الصغير الذي يقتصر على إناء الطبخ أو الفرن يمكن إخماده ببساطة بإستخدام مطفأة صغيرة زنة ٢,٥ كغم، إلا أنه إذا لم تكن تلك المطفأة موجودة في الوقت المناسب لإخماد الحريق، فإن نصف المنزل قد يحترق قبل وصول المطافيء، وعند وصولها سوف يتطلب إخماد الحريق عربات وخراطيم وآلاف اللترات من المياه، كما سوف يحتاج المنزل أيضا إلى مواد بناء ووقت لإستعادة حالته السابقة. فالقادة ووحدات التموين والنقل التي تدعم عمليات مقاومة التمرد، يكون عليهم التحديد الصحيح لما يعادل "مطافيء الحريق زنة ٢,٥ كغم" بالنسبة لقوات مقاومة التمرد، وحينئذ يكون على أفراد شؤون التموين والنقل التأكيد على أن المواد مُتاحة في أكثر الأماكن مناسبة.

٨-١٥ إن هذا التوازن المدروس بعناية بين الأساليب التي تعتمد على التوزيع وتلك التي تعتمد على الإمداد، يَدعم هدف الحد من حجم القواعد العاملة، وعند اللزوم، يكون في إمكان الجنود وقوات مشاة البحرية نقل القواعد الأصغر بسهولة أكبر، كما تكون مثل تلك القواعد أيضاً أقل تطفلاً وإزعاجاً بالنسبة للسكان المحليين.

٨-١٦ يجب على المخططين مراعاة الغرض من القاعدة العاملة عند القيام بإختيار موقعها. وإذا ما توقع المخططون نشاطاً تموينياً موسعاً، فإنه يكون عليهم الإنتباه الشديد لنقاط الدخول والخروج، فمن المثالي أهمية وجود أكثر من نقطة للدخول والخروج. (يناقش دليل ألميدان-١٠٤ إنشاء نقاط ومرافق السيطرة على المداخل). وحيثما يُمكن ذلك، على الأقل لا تحتاج نقطة سيطرة واحدة إلى تحرك القوافل في المناطق الآهلة بالسكان،

بالإضافة إلى أن نقطة دخول واحدة على الأقل تتطلب ساحة لتجمع القوافل، ويجب أن توضع بحيث يتم تجنب عبور القاعدة من أجل التجمع.

٨-١٧ يقوم اختصاصيو شؤون التموين والنقل، بسبب الطبيعة غير المتصلة لعمليات مقاومة التمرد، بعمل خطوط إتصالات وممرات إمداد مقوسة بين القواعد العاملة قواعد التموين والنقل. ولتلك الروابط المقوسة بين القواعد ميزتان، فعن طريق نَشر العمليات التموينية، تَحد خطوط الإتصالات المقوسة من الآثار التطفلية لهذه العمليات على السكان، كما أنها تؤمن أيضاً وفرة في إمكانيات التوزيع مما يجعل النظام أكثر تماسكاً، مع الحد من آثار أي إعاقة لأحد خطوط الإتصالات. وإضافة إلى ذلك، يَعطي المزيد من مسارات خط الإتصالات فرصاً أكثر لملاحظة السكان وجمع المعلومات منهم. وحيثما أمكن ذلك، في عمليات مقاومة التمرد، يكون على المخططين تحديد خطوط إتصالات متعددة بين القواعد.

Protection

8-18. Protection of logistic activities takes on greater significance during COIN operations. Historically, insurgents have deliberately sought out and engaged logistic units, particularly poorly defended, easy targets. COIN operations have intensive manpower requirements and a dispersed nature. Logistic units cannot assume that combined arms units will be available to assist them with protection. For this reason, logistic units play a larger role in defending bases and LOCs. These units must assume responsibility to protect civilian logistic augmenters, whether Department of Defense (DOD) civilians or contractors, working in their AOs.

Vietnam: Meeting the Enemy and Convoy Security

The year 1968 proved a turning point for units of the 48th Transportation Group stationed in the Republic of Vietnam. The group was assigned to transport supplies to 25th Infantry Division units operating in Vietnam's Cu Chi province. In August, North Vietnamese Army and Vietcong units ambushed a supply convoy from the group. The maneuver brigade responsible for clearing that part of the main supply route had been recently assigned other missions, and its resources were spread thin. The ambushers chose their moment to attack well. Monsoon conditions prevailed, and the site was outside the range of supporting indirect fire. In addition, the supplies were destined for the unit tasked with responding to such attacks. Under dangerous weather conditions, two UH-1C "Huey" gun ships arrived first to assist the beleaguered convoy. From the air, aviators witnessed enemy soldiers unloading supplies from U.S. vehicles onto trucks hidden in the tree line off the road. Almost three hours later, the first relief force arrived on the ground. This force barely had enough capability to continue a minimal defense of the remaining convoy assets and surviving personnel. Finally, seven hours later, a U.S. armored cavalry force arrived and forced the attackers to withdraw.

Thirty Soldiers were killed, 45 were wounded, and 2 were taken prisoner. This event forced the 48th Group and 25th Infantry Division to rethink their convoy tactics. The two units started to hold detailed convoy planning meetings and renewed their enforcement of Soldier discipline. They placed security guards on every vehicle, hardened cabs of supply trucks with steel plates, and mounted M-60 machine guns on every vehicle possible. The greatest improvement was the clarification of command and support relationships and responsibilities between the 48th Group and 25th Infantry Division. This included publishing common convoy standing operating procedures. With these new practices in place, convoy ambushes soon had different endings. A change in thinking about a logistic problem converted convoy operations from unglamorous defensive activities into valuable opportunities to engage insurgents offensively.

Combat Logistic Convoys

8-19. During COIN operations, every logistic package or resupply operation becomes a mounted combat operation, or combat logistic convoy. Insurgents see attacks on resupply operations as a potential source of dramatic propaganda as well as a source of supplies and materiel. For this reason, combat logistic convoys should project a resolute ("hard and prickly") image that suggests that they will not be an easy ("soft and chewy") target. Combat logistic convoys project their available combat power to the maximum extent possible, as would any other combat convoy or patrol. Under these conditions, logistic units—or anyone else involved in resupply operations—perform a detailed intelligence preparation of the battlefield and prepare a fire support plan. These units also identify usable intelligence, surveillance, and reconnaissance assets. Additionally, combat logistic convoys should gather information, report on road statuses, and contribute to intelligence collection plans. Logisticians must remember that while the materiel is in transit, it is not only unusable but also vulnerable to insurgent attacks. In a COIN environment, distribution-based practices may actually provide insurgents with more opportunities to target resupply activities. These opportunities stem

الحماية

٨-١٨ تأخذ حماية نشاطات التموين والنقل أهمية أكبر في أثناء عمليات مقاومة التمرد. فتاريخياً، قام المتمردون بالبحث المتعمد عن وحدات التموين والنقل والإشتباك معها، خاصة تلك التي كان الدفاع عنها ضعيفاً وكانت أهدافا سهلة لهم . إن لعمليات مقاومة التمرد متطلبات عمالة كثيفة ولها طبيعة منتشرة. كما أنه ليس في إمكان وحدات التموين والنقل إفتراض أن وحدات الأسلحة المشتركة سوف تتواجد للمساعدة في حمايتها. ولهذا السبب، تلعب وحدات التموين والنقل دوراً أكبر في الدفاع عن القواعد وخطوط الإتصالات والمواصلات، وعليها تحمل مسؤولية حماية القائمين على التعزيز التمويني للمدنيين، سواء كانوا من مدنيي أو مقاولي وزارة الدفاع الأمريكية العاملين في مناطق عملياتهم.

فيتنام: ملاقاة العدو وأمن القوافل

لقد كان عام ١٩٦٨ نقطة تحول لوحدات مجموعة النقل الثامنة والأربعين المتمركزة في جمهورية فيتنام. لقد تم تكليف المجموعة بنقل الإمدادات إلى فرقة المشاة الخامسة والعشرين العاملة في إقليم "كو شي" الفيتنامي. وفي شهر آب، قام جيش فيتنام الشمالية ووحدات الفيتكونج بنصب كمين لقافلة إمدادات من المجموعة. وكان لواء المناورة المسؤول عن إخلاء ذلك الجزء من مسار الإمداد الرئيسي، قد تم مؤخرا تكليفه بمهام أخرى وانتشرت وحداته وقلت كثافتها. لقد إختار الكمين اللحظة المناسبة للهجوم، وسادت رياح موسمية، وكان الموقع خارج مرمى النيران المساندة غير المباشرة، وإضافة إلى ذلك كانت الإمدادات متجهة إلى الوحدة التي كانت لها مهمة الرد على مَثل تلك الهجمات. وفي ظروف جوية خَطِرة، وصلت أولاً طائرتا هاليكوبتر مسلحتين من طراز UH-1C "هويي" لمساعدة القافلة المُحاصرة، ومن الجو شاهد الطيارون جنود العدو يفرغون الإمدادات من المركبات الأمريكية إلى الشاحنات المخبأة بين الأشجار المحيطة بالطريق. وبعد مرور حوالي ثلاث ساعات وصلت أول قوة نجدة على الأرض، وهي قوة كانت لديها بالكاد ما يكفي من إمكانيات لمواصلة الحد الأدنى من الدفاع عما تبقى في القافلة من أفرادٍ وعتاد، وفي النهاية وبعد مرور سبع ساعات، وصلت قوة من المدرعات الأمريكية وأجبرت المهاجمين على الإنسحاب.

لقد قُتلَ ثلاثة جنود وجُرح خمسة وأربعين وتم أسرُ إثنين. ودَفَع هذا الحَدَث المجموعة الثامنة والأربعين وفرقة المشاة الخامسة والعشرين لمراجعة تخطيطاتها بخصوص تكتيكات القوافل، فبدأت الوحدتان في عقد إجتماعات للتخطيط التفصيلي للقوافل وجددت قواعد الإنضباط المنظمة للجنود، ووضعت حراس أمن في كل مركبة، وزادت من قوّة هياكل المركبات بألواح من الصلب، ورُكّبت رشاشات إم ٦٠ على كل مركبة يمكن أن تُركّب عليها، أما التحسين الأكبر فكان توضيح علاقات القيادة والدعم والمسؤوليات بين المجموعة الثامنة والأربعين وفرقة المشاة الخامسة والعشرين ، وتَضمن ذلك نشر إجراءات العمل العامة السارية للقوافل. وعند وضع تلك الممارسات الجديدة موضع التنفيذ، سرعان ما كان لكمائن القوافل نهايات مختلفة، فقد أدى التغيير في التفكير بخصوص مشكلة تموينية إلى تحويل عمليات القوافل من نشاطات دفاعية ضعيفة إلى فرص قيمة للإشتباك مع المتمردين بقوة.

قوافل التموين والنقل القتالية

٨-١٩ في أثناء عمليات مقاومة التمرد، كل مجموعة من مجموعات التموين والنقل أو عملية تموين، تصبح عملية قتالية راكبة، أو قافلة قتالية للتموين والنقل. ويرى المتمردون في الهجمات على عمليات التموين مَصدراً مُحتملاً للدعاية المدوية وكذلك مَصدراً للإمدادات والمواد. لهذا السبب يجب أن تُظْهَر قوافل التموين والنقل القتالية صورة لقوة العزيمة (الشدّة والعدوانية) التي تُوحي بأنها لن تكون هدفاً سهلاً (اللين والضعف)، وتَقوم قوافل التموين والنقل القتالية بإظهار قوتها القتالية المتاحة إلى أقصى درجة ممكنة، مثلما تفعل أي قافلة أو دورية أخرى. وفي ظل تلك الظروف، تقوم وحدات التموين والنقل ـ أو أي ممن يشاركون في عمليات التموين ـ بأداء تفصيلي لأعمال الإستخبارات للإعداد لميدان المعركة وإعداد خطة للدعم بالنيران. كما تقوم أيضاً هذه الوحدات بتحديد إمكانيات الإستخبارات والمراقبة والإستطلاع التي يمكن استخدامها، وبالإضافة إلى ذلك يكون على القوافل التموينية القتالية جمع المعلومات والإبلاغ عن أحوال الطرق والإسهام في خطط جمع المعلومات الإستخباراتية. ويجب على أفراد شؤون التموين والنقل أن يتذكروا أنه بينما تكون المادة في حالة إنتقال فإنها لا تكون فقط غير قابلة

from the large blocks of time the materiel is in ground transit. Likewise, logisticians must remember that insurgents constantly and deliberately seek out adaptive countermeasures to logistic activities. For example, the development and proliferation of improvised explosive devices were a natural counter to U.S. distribution-based doctrine. As a result, engineer assets and other combined arms elements should prepare to execute periodic route clearance operations. Logisticians must carefully analyze conditions and perform thorough combat preparations before launching combat logistic convoys.

Unit Equipment for Counterinsurgency

8-20. COIN operations shift quite rapidly. Logistic units and supported units often deploy with some equipment unsuitable for prevailing operational and tactical trends when they arrive. This dynamic often forces logisticians to seek equipment modifications and new items. For this reason, COIN operations especially benefit from new procurement programs, such as rapid fielding initiatives and the purchase of commercial off-the-shelf (COTS) items. These approaches make sense for counterinsurgents when insurgents' capabilities also come from their creative exploitation of commercially available technologies and materials as well as their lack of bureaucratic encumbrance.

8-21. Counterinsurgents benefit from using more streamlined materiel procurement procedures. They receive what they need when they need it. Specific and localized environmental and cultural conditions create unseen needs. Streamlined procedures often meet these needs more quickly. Examples of COIN requirements that can be met by COTS procurement are—

- Public address systems.
- Language translation devices.
- Nonlethal weapons.
- Backpack drinking water systems.
- Cargo all-terrain vehicles ("Gators").

8-22. Examples of rapid fielding initiatives are—

- Up-armoring kits for light wheeled vehicles.
- Body armoring improvements.
- Improved explosive detectors.
- Improvised explosive device signal jammers.

8-23. A potential drawback when adopting COTS equipment concerns maintenance support packages. Repair parts may be inadequate or difficult to obtain in theater. Many commercial manufacturers lack the experience or infrastructure needed to support their equipment under military conditions and in quantity. Often, they are unaccustomed to operating in hostile austere theaters, far from their regular markets and customer base. It may take time to get needed parts into normal supply channels and trained personnel in theater to fix COTS equipment. Logisticians must consider other measures to assure the continuous operation of this type of new, vital equipment. They should consider establishing pools of low-density COTS items that can provide exchanges through procedures similar to those used for operational readiness floats. These procedures provide time to evacuate exchanged equipment to locations where it can be maintained and repaired and where the required commercial parts are readily available.

للإستخدام ولكنها أيضا تكون معرضة لهجمات المتمردين. ففي بيئة عمليات مقاومة التمرد، قد تـمَد الأعمال المتعلقة بالتوزيع، في الواقع، المتمردين بفرص أكثر لإستهداف نشاطات التموين. وتنبع تلك الفرص من الفترات الطويلة التي تكون فيها المادة على الأرض في حالة إنتقال. وبالمثل يكون على أفراد التموين والنقل تذكر أن المتمردين يبحثون بشكل متواصل وبإصرار عن إجراءات مضادة متأقلمة لنشاطات التموين والنقل. فعلى سبيل المثال، كان تطوير وتزايد العبوات المتفجرة المبتكرة رداً على المبدأ الأمريكي المتعلق بالتوزيع. ونتيجة لذلك، يجب أن تقوم إمكانات المهندسين وغيرها من عناصر الأسلحة المشتركة، بالإعداد لتنفيذ عمليات دورية لتطهير الطريق ، كما يكون على أفراد شـؤون التموين والنقل تحليل الأحوال بعناية وعمل تجهيزات قتالية شاملة قبل الدفع بقوافل التموين والنقل القتالية.

معدات الوحدة لعمليات مقاومة التمرد

٨-٢٠ إن عمليات مقاومة التمرد تتحول بسرعة كبيرة، وغالباً ما تنتشر وحدات التموين والنقل والوحدات المساندة ببعض المعدات غير المناسبة للإتجاهات التكتيكية والتعبوية السائدة عند وصولها. وتدفع هذه الحركة في الغالب أفراد شـؤون التموين والنقل إلى السعي إلى عمل تعديلات على المعدات والحصول على أصناف جديدة. ولهذا السبب تستفيد عمليات مقاومة التمرد بشكل خاص من برامج الإمداد الجديدة، مثل مبادرات التدخل السريع، وشراء السلع التجارية من السوق، فهذه الأساليب تكون ذات معنى بالنسبة لقوات مقاومة التمرد عندما تأتي إمكانيات المتمردين أيضاً من إستغلالهم الخلاق للتكنولوجيات والمواد التجارية المتاحة، وكذلك ندرة المعوقات البيروقراطية لديهم.

٨-٢١ تستفيد قوات مقاومة التمرد من إستخدام المزيد من الإجراءات المبسطة للإمداد بالمواد، فهم يتسلمون ما يحتاجونه عندما يكونون في حاجة إليه. وتوجَد الأوضاع الثقافية للبيئة الخاصة وذات الصبغة المحلية إحتياجات غير مرئية، كما أنه غالباً ما تلبي الإجراءات المبسطة تلك الإحتياجات بشكل أسرع. ومن أمثلة متطلبات عمليات مقاومة التمرد التي يُمكن تلبيتها عن طريق تدبيرها من الأسواق ــ

- نظم مكبرات الصوت والمخاطبة العامة.
- أجهزة الترجمة اللغوية.
- الأسلحة غير الفتاكة.
- نظم مياه الشرب المحمولة.
- مركبات النقل الرباعية الدفع الصالحة لمختلف الطرق.

٨-٢٢ أمثلة مبادرات التزود الميداني السريع ــ

- التدريع العلوي للمركبات المدولبـة الخفيفة
- تحسينات تدريع جسم المركبات.
- كاشفات مُتطوِّرة للمتفجّرات والعبوات .
- أجهزة التشويش على الإشـارات اللاسلكية لأجهزة تفجير العبوات.

٨-٢٣ ويتعلق أحد العيوب المحتملة عند شراء المعدات من السوق بمجموعات دعم الصيانة. فقطع الغيار قد تكون غير كافية أو من الصعب الحصول عليها في مسرح العمليات. كما أن كثيراً من جهات الصناعة التجارية تنقصها الخبرة أو البُنية التحتية اللازمة لدعم منتجاتها من المعدات في الظروف العسكرية وبكميات كبيرة، وغالباً ما يكونوا غير معتادين على العمل في ظروف صعبة بعيداً عن أسواقهم المعتادة وقاعدة عملائهم. وقد تكون هناك حاجة إلى وقت للحصول على الإحتياجات من قطع الغيار من خلال قنوات الإمداد العادية، وكذلك على الأفراد المدربين بمسرح العمليات لإصلاح وصيانة المعدات المشتراة من الأسواق التجارية. ويكون على فرق التموين أن تفكر في إجراءات أخرى من أجل تأكيد إستمرارية عمل ذلك النوع من المعدات الجديدة والحيوية. كما يكون عليهم التفكير في تجهيز مستودعات للأصناف الخفيفة من المعدات المشتراة من الأسواق التجارية التي يُمكن أن تحقق الإستبدال من خلال إجراءات تُماثل تلك المستخدمة لمنصات العمليات الجاهـزة. فتلك الإجراءات توفر وقتاً من أجل إخلاء المعدات المستبدلة إلى مواقع تسمح بإصلاحها وصيانتها، وتكون قطع الغيار التجارية متواجدة بها.

8-24. During COIN operations, units may temporarily have to draw additional or specialized equipment in theater. For long-term COIN operations, leaders may have to establish theater property books. These procedures help maintain and account for rotationally issued additions to standard equipment as well as specialized or specially modified equipment. In-theater special issues and fieldings may include materiel and equipment procured through military channels, rapid fielding initiatives, or COTS sources. Units might draw supplementary or modified equipment to a greater or lesser degree depending on the unit's non-COIN primary function. For example, an artillery unit normally equipped with self-propelled howitzers may draw numerous hardened HMMWVs to conduct security missions. This unit would probably leave many of its howitzers at home station. Conversely, a military police unit might already be well equipped to conduct security activities and might only have to draw a few pieces of the latest specialized equipment. Examples of other items that counterinsurgents might need include—

- Up-armored vehicles.
- Cargo trucks.
- All-terrain cargo vehicles ("Gators").
- Improvised explosive device jammers.
- Body armor.
- Specialized mine-clearing equipment ("Buffaloes").

8-25. Units conducting COIN operations can expect somewhat different maintenance requirements than in conventional operations. Units that put high mileage on their wheeled vehicles need more frequent servicing. Armor packages may wear out shock absorbers and springs much faster; these would require replacement sooner than in conventional operations. COIN missions and the remoteness of many operating bases may compel maintenance sections to perform higher echelons of maintenance than normal and encourage greater organic capability.

Unit Basic Loads and Operational Reach

8-26. In places like Somalia and Sadr City during Operation Iraqi Freedom, Soldiers and Marines conducting COIN operations risked being cut off from bases and forward operating bases due to weather changes, enemy action, or civil protests. Such rapidly developing situations can deny units access to resupply for extended periods. Units operating away from supporting bases carry the maximum amount of basic supplies—water, food, ammunition, first aid, and equipment batteries—on their vehicles. Additionally, some COIN operations can consume surprisingly high quantities of ammunition (specifically small arms) because of combined defensive and offensive actions. Logisticians supporting these operations adjust stockage levels for unit basic loads and other sustainment commodities. In turn, logisticians and their supported units should rethink how to best configure their supporting vehicles as supply platforms to meet these COIN-specific needs. Competent authorities should validate successful solutions. This process ensures standardization across formations to ensure safety and to support planning for effective employment.

8-27. When developing their operating base requirements, commanders and logisticians must plan for areas to store ammunition and explosives. Ideally, units are issued ammunition and explosives, anticipating that it may be some time before resupply is available. Units normally carry only their basic load. The rest should be staged appropriately.

Aerial Distribution

8-28. During COIN operations, logisticians should maximize intratheater aerial resupply. This practice reduces the vulnerability of resupply activities to ground-based attacks by insurgents. Its also minimizes negative effects of COIN logistic activities on public roadways and reduces the potential for alienating the populace. Site selection for bases and forward operating bases includes assessing aircraft support capabilities. Site selection also considers maximizing the possible options for aerial delivery by rotary- and fixed-wing aircraft, airdrops, and landings. Additionally bases with medical capability (level II or higher) require a helicopter pad near the medical area. (FM 4-02, paragraph 2-4, and NAVMED P-117, article 19-24, discuss levels of medical care.)

٨-٢٤ في أثناء عمليات مقاومة التمرد، قد يكون على الوحدات أن تقوم بسحب معدات إضافية تخصصية إلى مسرح العمليات بصورة مؤقتة. وفي عمليات مقاومة التمرد طويلة الأجل، قد يترتب على القادة أن يَعدوا دفاتر خاصة بتسجيل المنقولات المتواجدة بمسرح العمليات، حيث أن تلك الإجراءات تساعد على أعمال صيانة، ومراعاة الإضافات التي تصدر بصورة دورية على المعدات القياسية وكذلك على المعدات المعدلة والمتخصصة. وداخل مسرح العمليات يمكن أن يتضمن التجهيز والتسليم معدات ومواد تم تدبيرها من خلال القنوات العسكرية أو مبادرات التدخل السريع أو مصادر الشراء من الأسواق التجارية. وقد تقوم الوحدات بسحب معدات تكميلية أو معدات معدلة، بدرجة تزيد أو تقل بحسب وظيفة الوحدة الأساسية وغير المتعلقة بمقاومة التمرد. فعلى سبيل المثال قد تسحب وحدة مدفعية، مجهزة عادة بمدافع هاون ذاتية الحركة، العديد من المركبات المدرعة الخفيفة المتعددة الأغراض، من أجل القيام بمهام أمنية. وقد تترك هذه الوحدة كثيراً من هاوناتها في موقعها الأصلي. وعلى العكس، قد تكون وحدة من الشرطة العسكرية مجهزة بالفعل بشكل جيد من أجل القيام بنشاطات أمنية، ويكون عليها فقط أن تسحب قطعاً قليلة من أحدث المعدات المتخصصة. ومن أمثلة البنود الأخرى التي قد تكون قوات مقاومة التمرد في حاجة إليها ــ

- المركبات ذات السقف المدرع.
- شاحنات النقل.
- مركبات النقل الرباعية الدفع الصالحة لمختلف الطرق والوعرة منها.
- أجهزة التشويش على الإشارات اللاسلكية لأجهزة تفجير العبوات.
- تدريع جسم المركبات.
- مُعدات إزالة الألغام الخاصة من طراز ("Buffaloes").

٨-٢٥ يمكن للوحدات التي تقوم بعمليات مقاومة التمرد أن تتوقع متطلبات صيانة مختلفة بعض الشيء عن تلك التي في العمليات التقليدية. فالوحدات التي تقوم بقطع مسافات كبيرة جداً بمركباتها تكون في حاجة إلى خدمات صيانة في أوقات متقاربة. فالمجموعات المدرعة قد تستهلك (واقيات الصدمات والنوابض) بصورة أسرع كثيراً، وبالتالي قد تحتاج إلى تغييرها بشكل أسرع مما في العمليات التقليدية. ويمكن أن تُجبَر عمليات مقاومة التمرد وبعد مسافة الكثير من القواعد العاملة، أقسام الصيانة على أداء دورات أعلى من الإعتيادية للصيانة، مما يدعو إلى وجود إمكانات ذاتيّة أكبر.

الأحمال الأساسية للوحدة والاقتراب التعبوي

٨-٢٦ في أماكن كالصومال ومدينة الصَّدر في "عملية تحرير العراق"، يخاطر الجنود وقوات مشاة البحرية القائمين بعمليات مقاومة التمرد بأن يتم فصلهم عن قواعدهم والقواعد العاملة المتقدمة بسبب التغيرات الجوية وأعمال العدو والإحتجاجات المدنية، كما يمكن أن تتسبب تلك المواقف السريعة التطور في حرمان الوحدات من التموين لفترات طويلة. فالوحدات التي تعمل بعيداً عن القواعد المُساندة تَحْمَل أقصى كمية من الإمدادات الأساسية ـ المياه والطعام والذخيرة والإسعافات الأولية وبطاريات المعدات ـ على مركباتها. وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن تستهلك بعض عمليات مقاومة التمرد كميات كبيرة، بدرجة مذهلة، من الذخيرة (خاصة الأسلحة الصغيرة) بسبب الأعمال الدفاعية والهجومية المشتركة. ويقوم أفراد التموين والنقل الذين يدعمون تلك العمليات بضبط مستويات التخزين بالنسبة للأحمال الأساسية للوحدة والسلع الأخرى الخاصة بالمساندة. وبالمقابل يكون على أفراد التموين والنقل ووحداتهم المُدعَمة إعادة التفكير في كيفية إعداد مركباتهم الداعَمة كمنصات إمداد لتلبية تلك الإحتياجات الخاصة بمقاومة التمرد، وعلى السلطات المختصة تفعيل الحلول الناجحة. فهذه العملية تؤكد التوازن عبر التشكيلات لضمان الأمان ولدعم التخطيط للإستخدام الفعال.

٨-٢٧ يكون على القادة والتمويينيين، عند قيامهم بتحديد متطلبات قاعدتهم العاملة، التخطيط لمناطق تخزين الذخيرة والمتفجرات. وفي الوضع المثالي، تتسلم الوحدات الذخيرة والمتفجرات مع الوضع في الإعتبار أنه سيمر بعض الوقت قبل أن يكون التموين متاحاً، وحيث أن الوحدات تحمل فقط الحمل الأساسي، والباقي يجب أن يُجَدْوَل بالشكل المناسب.

التوزيع الجوي

٨-٢٨ في أثناء عمليات مقاومة التمرد، يكون على أفراد التموين والنقل التوسع إلى أقصى درجة في التموين الجوي داخل مسرح العمليات، فذلك يقلل من تعرض نشاطات التموين للهجمات من الأرض بواسطة المتمردين، كما يقلل أيضا من الآثار السلبية لنشاطات شؤون التموين والنقل التابعة لقوات مقاومة التمرد على الطرق العامة ويقلل من إحتمال إبعاد السكان المحليين. ويتضمن هذا الإنتقاء للقواعد والقواعد العاملة المتقدمة، عملية تقييم إمكانيات الدعم بالطائرات، كما تأخذ عملية انتقاء الموقع في الإعتبار التوسع إلى أقصى درجة في الخيارات الممكنة للإمداد الجوي بواسطة الطائرات العادية والعمودية، والإسقاط الجوي، والهبوط إلى الأرض. وبالإضافة إلى ذلك تحتاج القواعد التي لديها إمكانيات طبية (المستوى الثاني أو أعلى) إلى مهبط للطائرات العمودية بجانب المنطقة الطبية. (دليل الميدان ٤-٠٢، الفقرة ٢-٤، والقيادة الطبية البحرية ص-١١٧، البند ١٩-٢٤، تناقش مستويات الرعاية الطبية).

Air Delivery in Iraq: Maximizing Counterinsurgency Potential

For almost five months in 2004, two Marine battalions with attached units operating in remote areas of Iraq were resupplied by airdrops from rotary- and fixed-wing aircraft. Until then, cargo airdrops from helicopters had been suspended since the mid-1990s due to technical difficulties that posed unacceptable peacetime risks. The high tempo in Iraq, coupled with severe challenges in using ground supply methods to reach remote locations, made circumstances opportune to reexamine helicopter airdrop possibilities.

A careful analysis of earlier challenges resulted in a clarification of flying procedures during drops. Furthermore, technological advances made it possible to drop bundles by parachute with some directional adjustment after release. This new ability greatly increased the accuracy and utility of helicopter airdrops. These improved procedures replaced dangerous nine-hour convoys with quicker and more secure flights covering three-quarters the ground distance. During this period, Marines received more than 103 tons of supplies from airdrops. A logistic method that previously had been set aside as unworkable found new utility when operational conditions changed and planners addressed technological shortcomings.

With the need to deliver many supplies to diverse locations quickly, counterinsurgents discovered that adopting various air delivery procedures significantly improved their logistic posture under challenging conditions. Such procedures also minimized the risk of negative encounters with the populace and insurgents.

SUPPORT TO TRAINING AND EMPLOYING HOST-NATION SECURITY FORCES

8-29. One of the most important LLOs for U.S. forces engaged in COIN operations is training and employing HN security forces. Various support and training activities contribute to security sector reform. Each activity can substantially involve military logisticians. Usually, developing HN police forces and sustaining their training falls under the auspices of non-DOD agencies. These agencies include the Department of State, the Department of Justice, or United Nations mandated missions. The development and support of HN military forces is a COIN mission that military logisticians must prepare to support, from planning at the strategic level to practical implementation on the ground. (Chapter 6 covers the support of HN security forces in more detail.)

8-30. Some tasks required to establish HN security forces might initially fall to military logistic units until other government agencies' programs start, logistic support can be contracted, or HN logistic organizations begin to function. Examples of HN security force support tasks include the following:

- Providing operating base space or establishing other supportable, secure locations to recruit, receive, and train HN security forces.
- Providing initial logistic support to forming HN security forces, possibly to include equipping, arming, feeding, billeting, fueling, and providing medical support.
- Providing logistic training to newly formed HN security force logistic organizations.

Equipping and Sustaining Host-Nation Security Forces

8-31. Logisticians can expect to help develop plans and programs for sustaining HN security forces. They must ensure that equipment selected is suitable to and sustainable through the host nation's capabilities. Equipment and support programs must fall within the host nation's resources, including budget and technological capabilities. In many cases "good enough to meet standards" equipment that is indigenously sustainable is preferable to "high-technology, best available" equipment that requires substantial foreign assistance for long-term maintenance. Foreign high-technology equipment can provide the insurgent movement with a valuable propaganda point that could negate any potential technological advantages.

8-32. One acknowledged difficulty in establishing HN security forces is identifying sources of suitable materiel and equipment. Often, multinational partners develop plans to equip the host nation from multiple donor nations and agency sources. Logisticians may need to become familiar with these agencies' capabili-

الإمداد الجوي في العراق: أقصى زيادة لإمكانيات مقاومة التمرد

لمدة تقارب الخمسة أشهر في عام ٢٠٠٤، كان يتم تموين كتيبتين من مشاة البحرية مع وحداتها الملحقة، تعمل في مناطق نائية من العراق، بواسطة الإسقاط من الطائرات العادية والعمودية، وحتى ذلك الوقت كان إسقاط الأحمال من الطائرات العمودية قد أوقف منذ منتصف التسعينيات بسبب مصاعب فنية فرضت مخاطر غير مقبولة في وقت السلم، وقد جَعل الإيقاع السريع بالعراق مع التحديات الخطيرة في إستخدام أساليب الإمداد الأرضي للوصول إلى المواقع النائية، الظروف ملائمة لإعادة النظر في إحتمالات إستخدام الإسقاط الجوي من الطائرات العمودية.

لقد نتج عن تحليلات لتحديات سابقة إيضاحاً لإجراءات الطيران أثناء عمليات الإسقاط، وعلاوة على ذلك جَعل التقدم التكنولوجي من الممكن إسقاط الرُّزَم بالمظلات مع إجراء بعض الضَّبط للإتجاهات بعد الإسقاط من الطائرة. وقد أدت تلك الإمكانية الجديدة إلى زيادة دقة وفائدة الإسقاط بالطائرات العمودية بدرجة كبيرة. كما أدت تلك الإجراءات المحسنة إلى إبدال القوافل الخطيرة المتحركة لمدة تسع ساعات بطلعات جوية أسرع وأكثر أمناً تغطي ثلاثة أرباع المسافة الأرضية. وخلال تلك الفترة، تلقت قوات مشاة البحرية أكثر من ١٠٣ طن من الإمدادات بواسطة الإسقاط الجوي. فقد وُجِدَ للأسلوب التمويني الذي سَبَق تركَهُ، بإعتباره غير صالح للعمل، فائدة جديدة عندما تغيرت ظروف العمليات، وقام المختصون بمعالجة العيوب التكنولوجية.

ونظراً للحاجة إلى إيصال الكثير من الإمدادات إلى مواقع متنوعة على وجه السرعة، إكتشفت قوات مقاومة التمرد أن اللجوء إلى إجراءات إمداد جوي مختلفة قد حَسَّن بشكل كبير وضعها التمويني تحت ظروف صعبة، كما تحَد تلك الإجراءات من مخاطر التعرض السلبي للسكان وللمتمردين.

دعم تدريب وإستخدام قوات أمن الدولة المضيفة

٨-٢٩ إن أحد أهم خطوط العمل المنهجية ومقاييسها للعمليات بالنسبة للقوات الأمريكية المشاركة في عمليات مقاومة التمرد هو تدريب وإستخدام قوات أمن الدولة المضيفة. وتسهم مختلف نشاطات الدعم والتدريب في إصلاح قطاع الأمن. ويمكن أن يضم كل نشاط بصفة أساسية ضباط تموين ونقل. كما أنه في العادة يقع تطوير قوات أمن الدولة المضيفة والمساندة في تدريبها تحت رعاية الوكالات غير التابعة لوزارة الدفاع الأمريكية. وتتضمن تلك الوكالات وزارة الخارجية أو وزارة العدل أو مفوضيات الأمم المتحدة. إن تطوير ودعم القوات العسكرية للدولة المضيفة هو أحد مهام قوات مقاومة التمرد التي يكون على منتسبي التموين والنقل الإستعداد لدعمها، من التخطيط على المستوى الإستراتيجي إلى التطبيق العملي على الأرض. (الفصل السادس يغطي دعم قوات أمن الدولة المضيفة بتفصيل أكثر).

٨-٣٠ ويمكن أن تقع بعض المهام المطلوبة لإنشاء قوات أمن الدولة المضيفة، أساساً، ضَمن مهام الوحدات التموينية العسكرية حتى تبدأ برامج الوكالات الحكومية الأخرى أو يكون في الإمكان تقليص الدعم التمويني أو تبدأ المنظمات التموينية للدولة المضيفة في العمل. وتتضمن أمثلة لمهام دعم قوات أمن الدولة المضيفة، ما يلي:

- تقديم مكان للقاعدة العاملة أو إعداد مواقع أخرى قابلة للدعم وآمنة، من أجل تجنيد وإستقبال وتدريب قوات أمن الدولة المضيفة.
- تقديم الدعم التمويني الأساسي لتشكيل قوات أمن الدولة المضيفة، وقد يكون ذلك من أجل أن يتضمن الدعم التزويد بالمعدات والتسليح وتقديم الطعام والإيواء والتزود بالوقود وتقديم الدعم الطبي.
- تقديم التدريب التمويني للمنظمات التموينية المُشكَلة حديثاً في قوات أمن الدولة المضيفة.

تجهيز قوات أمن الدولة المضيفة بالمعدات ومعاونتها

٨-٣١ يمكن لمخططي التموين أن يتوقعوا قيامهم بالمساعدة في وضع الخطط والبرامج لمساندة قوات أمن الدولة المضيفة، ويكون عليهم تأكيد أن المعدات المختارة مناسبة لقدرات الدولة المضيفة وقابلة للمساندة من خلالها. كما يجب أن تقع المعدات وبرامج الدعم ضمن موارد الدولة المضيفة، بما في ذلك الميزانية والقدرات التكنولوجية. وفي أحول كثيرة تكون المعدات التي " مواصفاتها تكفي لمطابقة المعايير القياسية" القابلة للتحمل في الأساس، مفضلة على تلك التي تكون " تكنولوجيتها عالية، "أفضل المتاح" وتحتاج إلى مساعدة أجنبية جوهرية بالنسبة للصيانة طويلة الأجل. ويمكن للمعدات الأجنبية عالية التكنولوجيا أن تزود حركة التمرد بنقطة دعاية هامة قد تبطل أية ميزات تكنولوجية ممكنة.

٨-٣٢ إن أحد المصاعب المعترف بها في عملية إنشاء قوات أمن الدولة المضيفة، هي تحديد مصادر المواد والمعدات المناسبة، وغالباً ما يقوم الشركاء متعددي الجنسية بوضع خطط لتزويد الدولة المضيفة بالمعدات من دول مانحة متعددة ومن مصادر الوكالات. وقد يحتاج مخططو التموين إلى أن يألفوا إمكانيات تلك الوكالات، ونظم الصيانة والإمداد للدول المانحة، حتى وإن لم تتضمن المُنح مجموعات الدعم.

ties and donor nations' supply and maintenance systems, even though support packages may not be included with the donation.

Host-Nation Security Forces Logistics

8-33. Logisticians involved in training logistic personnel to support HN security forces need to be aware of several special challenges. Part of the problem with previously dysfunctional military cultures in many unstable countries is a pervasive climate of corruption and graft that can cripple attempts to develop effective support services. Logisticians conducting such training should expect to stress repeatedly the long-term benefits of supply discipline and materiel accountability. Logisticians must also emphasize how these practices affect HN security and development. For this reason, emphasis should be placed on inventory procedures. Logisticians should monitor the black market to check for pilfered military equipment and to evaluate the effectiveness of logistic procedures and accountability training. Of all capabilities, logistic functions may take the longest for HN forces to develop. These functions are rife with inherent complexity and potential cultural challenges. Hence, HN forces may take a long time to operate independently of U.S. or multinational logistic support. (AR 12-1 and DODD 5105-38M discuss control and accountability requirements for property transferred to a host nation [end-use monitoring].)

8-34. HN-produced materiel should be procured and used to support HN security forces whenever it can meet requirements and is reasonably and reliably available. This practice helps stimulate the HN economic base and promotes an attitude of self-sufficiency in HN forces. It reinforces the important political message that HN security forces are of the people, not agents of foreign powers. When promoting these practices, logisticians may find themselves outside the normal scope of their duties when they assess the suitability of locally available materials and advise how to make such materials suitable for self-sustainment. The most valuable lesson logisticians may give to HN security forces and those supporting them is not "what to do" but "how to think about the problem of sustainment" and its link to security effectiveness.

Building a Military: Sustainment Failure

By 1969, pressure was on for U.S. forces in Vietnam to turn the war over to the host nation in a process now known as Vietnamization. While assisting South Vietnamese military forces, the United States armed and equipped them with modern small arms, communications, and transportation equipment—all items produced by and sustained from the U.S. industrial base. This modern equipment required an equally sophisticated maintenance and supply system to sustain it. Sustaining this equipment challenged the South Vietnamese economically and culturally, despite the training of several thousand South Vietnamese in American supply and maintenance practices. In short, the American way of war was not indigenously sustainable and was incompatible with the Vietnamese material culture and economic capabilities. South Vietnam's predominately agrarian-based economy could not sustain the high-technology equipment and computer-based systems established by U.S. forces and contractors. Consequently, the South Vietnamese military transformation was artificial and superficial. Many South Vietnamese involved in running the sustainment systems had little faith in them. Such attitudes encouraged poor administration and rampant corruption. After U.S. forces left and most U.S. support ended, the logistic shortcomings of the supposedly modern South Vietnamese military contributed to its rapid disintegration when the North Vietnamese advanced in 1975.

Support to Establishing or Restoring Essential Services

8-35. According to existing U.S. military logistic doctrine, no provision exists for U.S. forces to become decisively or exclusively engaged in providing essential services to the populace. However, this doctrinal position does not prohibit units from applying skills and expertise to help assess HN essential services needs. Along with these assessments, logistic and other units may be used to meet immediate needs, where

أعمال التموين والنقل لقوات أمن الدولة المضيفة

٨-٣٣ يحتاج ضباط التموين والنقل المشاركون في تدريب أفراد التموين والنقل لدعم قوات أمن الدولة المضيفة، أن يكونوا على وعي تام لعدة تحديات خاصة. إن أحد أجزاء المشكلة مع الثقافات العسكرية الفاسدة السابقة والمتأصلة في الكثير من الدول غير المستقرة هو المناخ المتغلغل والسائد من الفساد والإبتزاز الذي يمكنه شل محاولات تقديم خدمات دعم فعالة. ويكون على ضباط التموين والنقل القائمين بمثل ذلك التدريب، توقع أن يقوموا بالتأكيد المتكرر على الفوائد طويلة الأجل لنظام الإمداد والمحافظة على المواد. كما يكون على ضباط التموين والنقل أيضاً التركيز على كيفية تأثير تلك الأعمال على أمن وتنمية الدولة المضيفة. ولهذا السبب يجب أن يكون التركيز على إجراءات المخازن، بأن يكون على ضباط التموين والنقل مراقبة السوق السوداء للكشف عن المعدات العسكرية المسروقة وتقييم فعالية الإجراءات التموينية والتدريب على المسؤولية الإدارية. ومن بين جميع الإمكانيات، قد تكون الوظائف التموينية هي أطولها من حيث قيام قوات الدولة المضيفة بإعدادها. إن تلك الوظائف تزخر بالتعقيد المتأصل فيها وبالتحديات الثقافية الكامنة، لذلك قد تأخذ قوات الدولة المضيفة وقتاً طويلاً لتعمل بصورة مستقلة عن الدعم التمويني الأمريكي أو المتعدد الجنسية. (إحتياطي الجيش ١٢-١ وتوجيه وزارة الدفاع ٥١٠٥-٣٨ إم) تناقش متطلبات السيطرة والمسؤولية على نقل الممتلكات إلى دولة مضيفة] مراقبة الإستخدام النهائي[).

٨-٣٤ إن الأجهزة المنتجة في الدولة المضيفة يجب أن يتم تدبيرها وإستخدامها من أجل دعم قوات أمن الدولة المضيفة عندما يمكنها تلبية المتطلبات، وتكون متاحة وصالحة بدرجة معقولة، فذلك يساعد على تحريك إقتصاد الدولة المضيفة وتعزيز إتجاهها للإكتفاء الذاتي ، كما أنه يقوي الرسالة السياسية الهامة بأن قوات أمن الدولة المضيفة هي قوات من الشعب وليست عميلة لقوى أجنبية. وعند تعزيز تلك الأعمال، قد يجد منتسبو التموين والنقل أنفسهم خارج المجال العادي لواجباتهم عندما يقومون بتقييم مدى مناسبة المواد المتاحة محلياً والتوصية بكيفية جعل مثل تلك المواد مناسبة للكفاية الذاتية. فأهم درس يمكن أن يلقنه ضباط التموين والنقل لقوات أمن الدولة المضيفة ومن يقومون بدعمهم هو أن المسألة الهامة ليس "من يقوم بالعمل" ولكن "كيف تفكر في مشكلة المساندة والأدامة" وعلاقة ذلك بفاعلية الأمن.

بناء القوة العسكرية: إخفاق المساندة

في عام ١٩٦٩، كان هناك ضغط على قوات الولايات المتحدة الأمريكية في فيتنام من أجل تسليم الحرب للدولة المضيفة في عملية تسمى الآن "فتنمة الحرب". وحيث أن الولايات المتحدة كانت تقوم بمساعدة قوات فيتنام الجنوبية، فقد تم تسليح تلك القوات وتجهيزها بالأسلحة الحديثة الصغيرة والإتصالات الحديثة ومعدات النقل الحديثة ـ تم إنتاج تلك المعدات وصيانتها من قبل القاعدة الصناعية الأمريكية، وقد كانت تلك المعدات الحديثة في حاجة إلى أعمال صيانة متطورة بنفس الدرجة، وكذا إلى نظام إمداد متطور لصيانتها. وقد كانت المحافظة على تلك المعدات الحديثة وصيانتها تشكل بالنسبة للفيتناميين الجنوبيين تحدياً إقتصادياً وثقافياً، رغم تدريب عدة آلاف من الفيتناميين الجنوبيين على أعمال الإمداد والصيانة الأمريكية. وبإختصار، لم يكن الأسلوب الأمريكي في الحرب قابلاً للتطبيق بصورة تلقائية، بل كان غير متوافق مع الثقافة المادية والإمكانيات الإقتصادية الفيتنامية، ولم يستوعب الإقتصاد الفيتنامي القائم أساساً على الزراعة المعدات ذات التكنولوجيا العالية والنظم القائمة على إستخدام الكمبيوتر التي أقامتها قوات الولايات المتحدة ومقاولوها. وتبعا لذلك، كان التحول العسكري الفيتنامي مصطنعاً وسطحياً. وكان إيمان الأفراد الفيتناميين، القائمين بتشغيل نظم الصيانة، بتلك النظم ضعيفاً، مما شَجَّع على ظهور الفساد وقيام إدارة ضعيفة. وبعد مغادرة القوات الأمريكية وإنتهاء معظم الدعم الأمريكي، ساهمت العيوب التموينية للقوات الفيتنامية، المفترض أنها قوات حديثة، في سرعة إنهيارها عندما تقدم الفيتناميون الشماليون في عام ١٩٧٥.

الدعم لإنشاء أو إستعادة الخدمات الأساسية

٨-٣٥ طبقا لمبدأ التموين والنقل العسكري الأمريكي الحالي، لا يوجد إمداد للقوات الأمريكية لكي تصبح مشاركة بصورة حصرية أو حاسمة في تقديم الخدمات الأساسية للسكان. إلا أن ذلك الموقف المبدئي لا يمنع الوحدات من تطبيق المهارات والخبرات للمساعدة في تقييم إحتياجات الخدمات الأساسية للدولة المضيفة. ومع تلك التقييمات قد تستخدم الوحدات التموينية أو غيرها من الوحدات في تلبية الحاجات المُلحّة حيثما أمكن ذلك، وطبقاً لوجهة نظر القائد. كما يمكن أيضاً لهذه الوحدات المساعدة في إسناد وظائف الخدمات الأساسية للوكالات الأمريكية المناسبة ووكالات الدولة المضيفة والمنظمات المدنية الأخرى.

possible and in the commander's interest. These units can also assist in the handoff of essential service functions to appropriate U.S. agencies, HN agencies, and other civilian organizations.

Assessing Essential Services Requirements

8-36. Logistic preparation of the theater and detailed assessments of COIN-specific issues should give logisticians good insights into HN capabilities, requirements, and shortfalls. (See paragraph 8-7.) Logistic assessments should be combined with information from civil affairs area assessments. Logisticians working closely with other branches can contribute to these area assessments. (Table 8-2 [page 8-12] identifies the areas that concern civil affairs. Logisticians can help assess these areas.)

تقييم متطلبات الخدمات الأساسية

٨-٣٦ يجب أن يَعطي إعداد مخططي التموين والنقل لمسرح العمليات والتقييم التفصيلي للمسائل المتعلقة بمقاومة التمرد، لأفراد شؤون التموين والنقل رؤية جيدة لإمكانيات الدولة المضيفة ومتطلباتها وأوجه القصور فيها. (أنظر الفقرة ٨-٧). كما يجب أن يتم دمج التقييم التمويني مع المعلومات المقدمة من تقييمات الشؤون المدنية للمنطقة، فيمكن لأفراد شؤون التموين والنقل العاملين بتعاون وثيق مع الأفرع الأخرى، أن يسهموا في تلك التقييمات. (الجدول ٨-٢ يحدد المناطق التي تهم الشؤون المدنية، ويمكن أن يساعد خبراء التموين والنقل في تقييم تلك المناطق).

Table 8-2. Civil affairs capabilities used by logisticians

Service	*Branch*	*Capability*
Police and Fire	Military police	• Assessment of police capabilities (law enforcement, crowd control, traffic control, crime trends, criminal investigations) and detention and correction operations.
	Military firefighter	• Assessment of firefighting capabilities and equipment.
Water	Quartermaster	• Water purification.
	Medical service	• Preventive medicine and sanitation specialists.
	Engineer	• Water pipelines, facilities, and drilling support.
	Ordnance	• Pumps and mechanicals repair.
Electricity	Engineer	• Power generation and facility repair and construction specialists.
Schools	Engineer	• Vertical construction specialists.
	All	• Training and education.
Transportation network	Engineer	• Assessment of rail, bus, and port facilities; roadway and bridge assessments; and airfield capabilities and upgrades.
	Transportation	• Assessment of rail, bus, and ferry capacities.
	Ordnance	• Assessment of mechanical maintenance of rail, bus, truck, and ferry operating equipment.
	Military police	• Roadway and traffic flow assessments.
Medical	Medical service and medical corps	• Assessment of local health care capabilities and needs.
Sanitation (trash and sewage)	Medical service	• Preventive medicine and sanitation specialists.
	Quartermaster	• Water specialists.
	Engineer	• Earthmoving specialists, plumbing construction, soil analysis, concrete casting, and sanitary landfill management.
	Ordnance	• Heavy wheeled vehicle, pump, and mechanical repair.
Food supply	Veterinary corps	• Food source and quality; vector control.
	Quartermaster	• Food packaging and distribution.
Fuel	Quartermaster	• Fuel specialists; testing of locally procured fuel supplies.
Financial	Finance	• Identify requirements to reestablish accountability and security of host-nation and captured funds. • Assess financial support requirements and banking and currency needs.

جدول ٨-٢ إمكانيات الشؤون المدنية التي يستخدمها التموين والنقل

الخدمة	*الفرع*	*الإمكانيات*
الشرطة والمطافيء	الشرطة العسكرية	• تقييم إمكانيات الشرطة (تنفيذ القانون، السيطرة على التجمهر، ضبط المرور، أشكال الجريمة، التحقيقات الجنائية) وعمليات الحجز والتصحيح
	قوات المطافيء	• تقييم إمكانيات ومعدات الإطفاء
المياه	مسؤول التموين	• تنقية المياه
	الخدمات الطبية	• الأدوية الواقية وأخصائيو الشؤون الصحية
	المهندسين	• دعم شبكة مواسير المياه، والمرافق و أعمال الحفر
	المعدات	• إصلاح المضخات والإصلاحات الميكانيكية
الكهرباء	المهندسين	• إصلاح محطات توليد الكهرباء ومرافق الكهرباء وأخصائيو الإنشاءات
المدارس	المهندسين	• أخصائيو البناء الرأسي
	الكل	• التدريب والتعليم
شبكة النقل	المهندسين	• تقييم مرافق الخطوط الحديدية والحافلات والموانى، تقييم الطرق والجسور، وإمكانيات المطارات وتحديثاتها
	النقل	• تقييم إمكانيات الخطوط الحديدية والحافلات والشاحنات والعبارات
	المعدات	• تقييم الصيانة الميكانيكية لمعدات تشغيل الخطوط الحديدية والحافلات والشاحنات والعبارات
	الشرطة العسكرية	• تقييمات الطرق وسيولة المرور
الخدمات الطبية	الخدمة الطبية والفرق الطبية	• تقييم إمكانيات وإحتياجات الرعاية الصحية المحلية
الخدمات الصحية (القمامة والمجاري)	الخدمة الطبية	• الأدوية الواقية وأخصائيو الشؤون الصحية
	مسؤول التموين	• أخصائيو المياه
	المهندسين	• أخصائيو أعمال التربة، تركيبات السباكة، تحليلات التربة، صب الكونكريت، وإدارة أعمال الردم الصحي
	المعدات	• المركبات الثقيلة على عجل، إصلاح الطلمبات والإصلاح الميكانيكي
تجهيز الطعام	الفرق البيطرية	• مصدر وجودة الطعام
	مسؤول التموين	• تعبئة وتوزيع الطعام
الوقود	مسؤول التموين	• أخصائيو الوقود، إختبار الإمدادات المحلية بالوقود
الشؤون المالية	الخدمات المالية	• تحديد متطلبات إعادة بناء مسؤولية وأمن الدولة المضيفة والأموال المتحصل عليها • تقييم متطلبات الدعم المالي وإحتياجات أعمال البنوك والسيولة النقدية

Time as a Logistic Commodity

8-37. The speed with which COIN operations are executed may determine their success and whether the populace supports them. This is especially true for operations that involve restoring essential services. Planners must strive to have the smallest possible gap of time between when they assess essential services and when U.S. forces begin remediation efforts. To keep this time gap as small as possible and manage the development of popular expectations, logistic units may need to initiate remedial services until HN authorities and agencies can assume these functions. For example, think of the populace as a patient destabilized by the trauma of insurgency. In COIN operations, logistic and other units may need to function much like the first-responder medic on the scene. The medic conducts initial assessments of a patient's needs, provides lifesaving first aid, and lets the hospital know what more specific higher level care the patient requires. Medical and COIN first responders work best when they can assess and initiate life support treatment immediately. In COIN operations, "treatment" is harder to determine without obvious calibrated vital signs—such as blood pressure, pulse, and temperature—and "immediately" may last weeks or months. For this reason, COIN logistic units may have to take whatever measures they can for immediately stabilizing essential services and preventing deteriorating conditions. (Table 8-3 [page 8-37] lists some examples of how military logistic assets and capabilities can be used to bridge the essential services gap and meet immediate and essential service needs.)

Handoff of Essential Services

8-38. Frequently, logisticians who have provided stopgap essential services may be the only ones with accurate knowledge of essential services needs and priorities. Logisticians providing these services may stay actively involved in the handoff to other government agencies and their designated civil organizations. Their involvement should continue until HN agencies and activities can function and meet essential services needs. A poor handoff can provide insurgents with propaganda opportunities and evidence of the "insincerity" of COIN efforts.

8-39. When U.S. forces restore and transition essential services to the HN government, they remove one of the principal causes insurgents exploit. This action greatly assists the HN government in its struggle for legitimacy. Competent leaders can expect insurgents to conduct attacks against restored services. During this handoff, multinational logistic assets may need to maintain a logistic quick reaction force. This force ensures the continuity of services and marginalizes counteractions and messages by insurgents.

Public Transportation, Population Movement, and Life Support to Internally Displaced Persons and Refugees

8-40. Under conditions of national crisis or insurgency, public transportation systems often fall into disarray. Counterinsurgents may have to recover stolen or misappropriated buses, trucks, cars, and other government vehicles (including former military equipment) and restore them to public service. This action helps alleviate urgent requirements for public transportation. It also sends an unmistakable message of resumption of governmental authority and can substantially reduce the amount of replacement equipment counterinsurgents must procure. Logistic units and personnel can expect to assist in this process—from reestablishing accountability procedures to assessing repair and maintenance needs—until competent HN public or government authorities can resume these duties.

8-41. An insurgency often creates many groups of internally displaced persons and refugees on short notice. Attending to internally displaced person and refugee needs can quickly become an urgent logistic requirement. Planners draw on all essential services to provide secure emergency shelter, camps for internally displaced persons and refugees, and life support (food, water, and medical care). Nongovernmental organizations and other civilian agencies normally furnish this support to internally displaced persons and refugees. However, conditions may prevent these agencies from providing these services quickly. Furthermore, in COIN operations, internally displaced person and refugee security may take on heightened military importance. Traumatized and dislocated persons may become vulnerable to insurgent threats and recruitment. The restoration and maintenance of public transportation services can help internally displaced persons and refugees. Figure 8-1 (page 8-15) shows that as essential services projects take root, they start to provide tangible benefits for the populace. Progress in these individual endeavors may experience indi-

الوقت كسلعة تموينيـة

٨-٣٧ من الممكن أن تُحدِّد السرعة التي يتم بها تنفيذ عمليات مقاومة التمرد مدى نجاح تلك العمليات، وما إذا كان السكان يؤيدونها، وهو ما يكون صحيحاً بشكل خاص بالنسبة للعمليات التي تشمل إستعادة الخدمات الأساسية. ويكون على المخططين أن يجاهدوا للحصول على أقصر مدة زمنية بين قيامهم بتقييم الخدمات الأساسية وبدء القوات الأمريكية لجهود التصحيح. ومن أجل أن تكون تلك المدة الزمنية أقصر ما يمكن والتعامل مع تطور التوقعات الشعبية، قد تحتاج وحدات التموين والنقل إلى أن تبدأ في تقديم الخدمات التصحيحية حتى تتمكن سلطات ووكالات الدولة المضيفة من القيام بتلك الوظائف. فعلى سبيل المثال، يمكن التفكير في السكان كمريض حدث له إضطراب صحي بسبب جَرح من فعل التمرد. وفي عمليات مقاومة التمرد، قد تحتاج وحدات التموين والنقل والوحدات الأخرى للعمل بشكل يماثل أولَ إسعاف طبي يَظهر على الساحة، حيث يقوم المُسعَف بعمل تقييمات مبدئية لإحتياجات المريض، ومن ثم يقوم بعمل إسعاف لإنقاذ حياة المريض، ثم يحيط المستشفى عَلماً بما تتطلبه حالة المريض من رعاية أكثر تخصصاً من المستوى الطبي الأعلى. فالمُسعَف الطبي وقوات مقاومة التمرد، يعملان بصورة أفضل عندما يتمكنا بشكل فوري من تقييم وبدء العلاج الذي يحافظ على الحياة. ففي عمليات مقاومة التمرد، يكون "العلاج" أصعب في التحديد دون علامات حيوية معيارية واضحة ـ كضغط الدم، النبض، ودرجة الحرارة ـ ومن الممكن أن يستمر "بشكل فوري" لأسابيع أو شهور. ولهذا السبب قد يكون لزاماً على وحدات التموين والنقل في قوات مقاومة التمرد إتخاذ ما يمكنهم من إجراءات فورية لتحقيق إستقرار الخدمات الأساسية ومنع تدهور الأحوال. (الجدول ٨-٣ يوضح بعض أمثلة عن كيفية إمكان إستخدام قدرات وإمكانيات أعمال التموين والنقل العسكرية لسد فجوة الخدمات الأساسية وتلبية إحتياجات الخدمات الأساسية والفورية).

تسليم الخدمات الأساسية

٨-٣٨ كثيراً ما يكون أفراد التموين والنقل الذين قاموا بسد فجوة الخدمات الأساسية الوحيدون الذين لديهم المعلومات الدقيقة لإحتياجات الخدمات الأساسية وأسبقياتها، كما أنهم قد يظلوا مشاركين فعالين في عملية التسليم لوكالات حكومية أخرى ومنظماتها المدنية المعينة. كما يجب أن تستمر مشاركتهم حتى تتمكن نشاطات ووكالات الدولة المضيفة من العمل وتلبية إحتياجات الخدمات الأساسية. ويمكن أن يؤدي التسليم الضعيف إلى تزويد المتمردين بفرص دعائية وقرائن على عدم أمان جهود مقاومة التمرد.

٨-٣٩ عندما تقوم قوات الولايات المتحدة الأمريكية باستعادة ونقل الخدمات الأساسية إلى حكومة الدولة المضيفة، فإنهم يزيلون بذلك واحداً من الأسباب الرئيسية التي يَستغلها المتمردون، فهذا العمل يساعد حكومة الدولة المضيفة بدرجة كبيرة في صراعها من أجل الشرعية. ويتوقع الزعماء المتمكنون حينئذ أن يشن المتمردون هجمات على الخدمات التي تم استعادتها. وفي أثناء ذلك التسليم للخدمات، قد تحتاج قوى التموين والنقل المتعددة الجنسية إلى تجهيز قوة رد سريع تموينية، تتولى تأكيد إستمرارية الخدمات وتهميش الأعمال المضادة ورسائل المتمردين.

وسائل النقل العام وحركة السكان والدعم المقدم لاعاشة المُهجرين من الداخل واللاجئين

٨-٤٠ في ظل أحوال الأزمات القومية أو حركات التمرد، غالباً ما تقع وسائل النقل العام في حال فوضى. وقد يكون على قوات مقاومة التمرد إستعادة الحافلات والشاحنات والسيارات والمركبات الحكومية الأخرى المسروقة والمخربة (بما في ذلك المعدات العسكرية السابقة) وإعادتها للعمل بالخدمة العامة. ويساعد هذا العمل في التخفيف من المتطلبات الملحة لوسائل النقل العام، كما يبعث برسالة واضحة باستئناف السلطة الحكومية، ويمكن أن يقلل بدرجة كبيرة كم معدات الإحلال التي يتوجب على قوات مقاومة التمرد تدبيرها. ويمكن لوحدات التموين والنقل وأفراد شؤون التموين والنقل توقع أن تساعد في هذه العملية ـ من وضع إجراءات المسؤولية الإدارية إلى تقييم إحتياجات الإصلاح والصيانة ـ حتى تتمكن السلطات العامة أو الحكومية من استئناف تلك الواجبات.

٨-٤١ غالباً ما تؤدي حركة التمرد خلال فترة وجيزة إلى ظهور جماعات كثيرة من الأفراد المهجرين محلياً واللاجئين. ويمكن للإهتمام بإحتياجات الشخص المهجَّر داخلياً واللاجيء أن يصبح بسرعة مطلباً تموينياً ملحاً. ويهتم المخططون بجميع الخدمات الأساسية من أجل توفير ملجأ طوارىء آمن ومعسكرات للأشخاص المهجرين داخلياً واللاجئين، ودعم المعيشة (الطعام والمياه والرعاية الصحية). وفي العادة تتولى المنظمات غير الحكومية والوكالات المدنية الأخرى توفير ذلك الدعم للأشخاص المهجرين داخلياً واللاجئين، إلا أن الظروف قد تمنع هذه

vidual setbacks as planners calibrate programs and projects to localized needs. Before implanting agency transfers, planners should measure overall progress. As essential services become more effective, insurgent activities lose influence and popular support. As a general rule, it is best to provide essential services to people in their native areas and thereby discourage their displacement.

Table 8-3. Logistic units and their capabilities

Logistics activities	*Capabilities*
Contingency contracting officers	• Procure commercial public utility equipment with Title 22 funds. • Employ theater contractors and external theater subject matter experts and trainers to maintain assets.
Reverse osmosis water purification units	• Provide immediate sources of potable water until water pumps at purification plants are restored.
Distribution companies and supply support activities	• Provide temporary storage and distribution of foreign humanitarian assistance.
Explosive ordnance disposal units	• Dispose of munitions and other unexploded explosive ordnance in populated areas. • May require transportation or engineer support.
Combat logistic convoys	• Provide security for nongovernmental organization (NGO) transportation of critical humanitarian assistance. (Not all NGOs agree to this.)
Medical units	• Provide medical civic action program teams to conduct visiting clinics at small or remote villages. • May augment NGOs, such as Doctors Without Borders.
Brigade surgeons and brigade engineers	• Work with contracting officer representatives to restore clinic or hospital services.
Medical personnel and units	• Assist with upgrading and restoring host-nation medical training programs to meet civil health care providers' critical shortfalls.
Senior power generation technicians	• Provide advice concerning and troubleshoot municipal power sources.
Class I (rations) sections	• Account for, preserve, and distribute humanitarian daily rations (a Department of State-controlled item).
Medium truck companies	• Move internally displaced persons.
Logistic units	• Provide life support to internally displaced person (or refugee) camps—billeting, food service, personnel (biometric), accountability, and work placement.
Preventive medicine teams	• In conjunction with veterinary support, conduct vector and parasite analysis on farm livestock (host-nation food source).
Engineers	• Repair critical highways, renovate bridges, or build buildings (such as clinics or schools).

SUPPORT TO DEVELOPING BETTER GOVERNANCE

8-42. COIN operations strive to restore order, the rule of law, and civil procedures to the authority of the HN government. All counterinsurgent actions must be those of agents of a legitimate and law-abiding HN government. Multinational and U.S. forces brought in to support this objective must remember that the populace will scrutinize their actions. People will watch to see if Soldiers and Marines stay consistent with this avowed purpose. Inconsistent actions furnish insurgents with valuable issues for manipulation in propaganda.

الوكالات من تقديم تلك الخدمات على وجه السرعة، علاوة على أنه في عمليات مقاومة التمرد، قد يأخذ أمن الشخص المهجر داخلياً واللاجيء أهمية عسكرية كبيرة. فقد يصبح الشخص المُتضَرِّر أو المُهَجَّر مُعَرَّضاً لتهديد المتمردين وتجنيدهم له. ويمكن لإستعادة وصيانة خدمات النقل العام أن تساعد الأشخاص المهجرين واللاجئين. الشكل ٨-١ (صفحة ٨-١٥)يبين أنه بمجرد تأسيس مشروعات الخدمات الأساسية، فإنها تبدأ في تقديم فوائد ملموسة للسكان المحليين. إن التقدم في سير تلك المحاولات المنفردة قد يواجه إعاقات منفردة عند موازنة المخططين للبرامج والمشروعات بالنسبة للإحتياجات ذات الصبغة المحلية. وقبل تنفيذ النقل إلى الوكالات، يكون على المخططين قياس معدل التقدم الكلي. كما أنه كلما أصبحت الخدمات الأساسية أكثر فعالية فقد المتمردين التأثير والتأييد الشعبي، وكقاعدة عامة إنه من الأفضل تقديم الخدمات الأساسية لأفراد الشعب في المناطق التي يعيشون فيها، فذلك يحول دون تهجيرهم.

جدول ٨-٣ وحدات التموين والنقل وإمكانياتها

نشاطات التموين والنقل	*الإمكانيات*
ضباط المقاولات الطارئة	• تدبير معدات المرافق العامة التجارية بالميزانية بموجب السند ٢٢ • إستخدام مقاولي مسرح العمليات والخبراء والمدربين الخارجيين في صيانة الموجودات ذات القيمة
وحدات تنقية المياه بأسلوب الضغط الأسموزي العكسي	• توفير مصدر فوري لمياه الشرب إلى حين إعادة مضخات محطات تنقية المياه إلى العمل
شركات التوزيع وأنشطة دعم الإمداد	• توفير مكان تخزين وتوزيع مؤقت للمساعدات الإنسانية
وحدات التخلص من العبوات المتفجرة	• التخلص من الذخائر وغيرها من العبوات المتفجرة التي لم تنفجر في المناطق الآهلة بالسكان • قد تكون في حاجة إلى دعم هندسي أو وسيلة نقل
قوافل التموين والنقل القتالية	• توفير الأمن للمنظمات غير الحكومية ووسائل نقل للمساعدات الإنسانية الحرجة. (لا توافق جميع المنظمات غير الحكومية على ذلك)
الوحدات الطبية	• توفير فرق برامج العمل المدنية الطبية للقيام بالعيادات الزائرة للقرى الصغيرة أو النائية • قد تعزز المنظمات غير الحكومية، مثل أطباء بلا حدود
جراحو اللواء ومهندسو اللواء	• العمل مع ممثلي ضابط المقاولات من أجل إستعادة خدمات العيادة أو المستشفى
أفراد ووحدات الخدمات الطبية	• المساعدة في ترقية واستعادة برامج التدريب الطبي للدولة المضيفة لمواجهة العيوب الخطيرة لمقدمي الرعاية الصحية المدنيين.
كبار الفنيين لتوليد الطاقة الكهربائية	• تقديم النصح فيما يتعلق بمصادر الطاقة المحلية وتحديد العيوب بها.
أقسام (المعونات) الفئة الأولى	• تقدير وحفظ وتوزيع المعونات الإنسانية اليومية (بند تتحكم فيه وزارة الخارجية).
شركات الشاحنات المتوسطة	• نقل الأشخاص المهجرين داخلياً .
وحدات التموين والنقل الإدارية	• تقديم الدعم المعيشي لمعسكرات الأشخاص المهجرين داخلياً (أو اللاجئين) خدمات الإيواء والطعام وشؤون الأفراد والمسؤولية الإدارية وتحديد موقع العمل.
فرق العلاج الوقائي	• بالإشتراك مع الدعم البيطري، القيام بعمل تحليل ناقلات الجراثيم والطفيليات على الماشية (مصدر طعام الدولة المضيفة).
المهندسون	• إصلاح الطرق الرئيسية الحيوية، أو تجديد الجسور أو إقامة المباني (مثل العيادات والمدارس).

الدعم لتطوير حكم أفضل

٨-٤٢ تجاهد عمليات مقاومة التمرد من اجل استعادة النظام وحكم القانون والإجراءات المدنية لسلطة الدولة المضيفة. ويجب أن تكون جميع إجراءات مقاومة التمرد صادرة من وكلاء حكومة الدولة المضيفة الشرعية وملتزمة بالقانون، كما يجب أن تتذكر القوات المتعددة الجنسية والقوات الأمريكية التي قدَمَت لدعم هذا الهدف، أن السكان سوف يتابعون أعمالهم. كما سيقوم أفراد الشعب بالمراقبة ليروا إذا ما كان الجنود وقوات مشاة البحرية سوف يظلون ثابتين مع هذا الغرض المعلن، فالأعمال المتناقضة تزود المتمردين بأمور هامة ليستخدمونها في دعاياتهم.

Legal Support to Operations

8-43. Legal support to COIN operations can cover many areas. (See FM 4-0, chapter 12; MCWP 4-12, page A-4; and appendix D of this manual.) It includes continuously monitoring and evaluating rules of engagement. This legal status may affect the conduct of contractors and their requirements for protection. Legal support also includes status of forces agreements. These agreements need to be negotiated and revised as the HN government becomes able to responsibly assume and exercise sovereignty. Status of forces agreements affect how legal disputes between U.S. forces and local nationals are handled, including those disputes emerging from contracting and other commercial activities. Contracts and claims require sensitive and fair construction and execution so perceptions of exploitation and favoritism do not undermine overall COIN initiatives. COIN operations often depend on many funding sources. Leaders get judge advocate legal advice on fiscal law to ensure compliance with domestic statutes governing the funding of military and nonmilitary activities. Leaders may ask judge advocates to advise the HN government at all political levels about how to establish and administer appropriate legal safeguards.

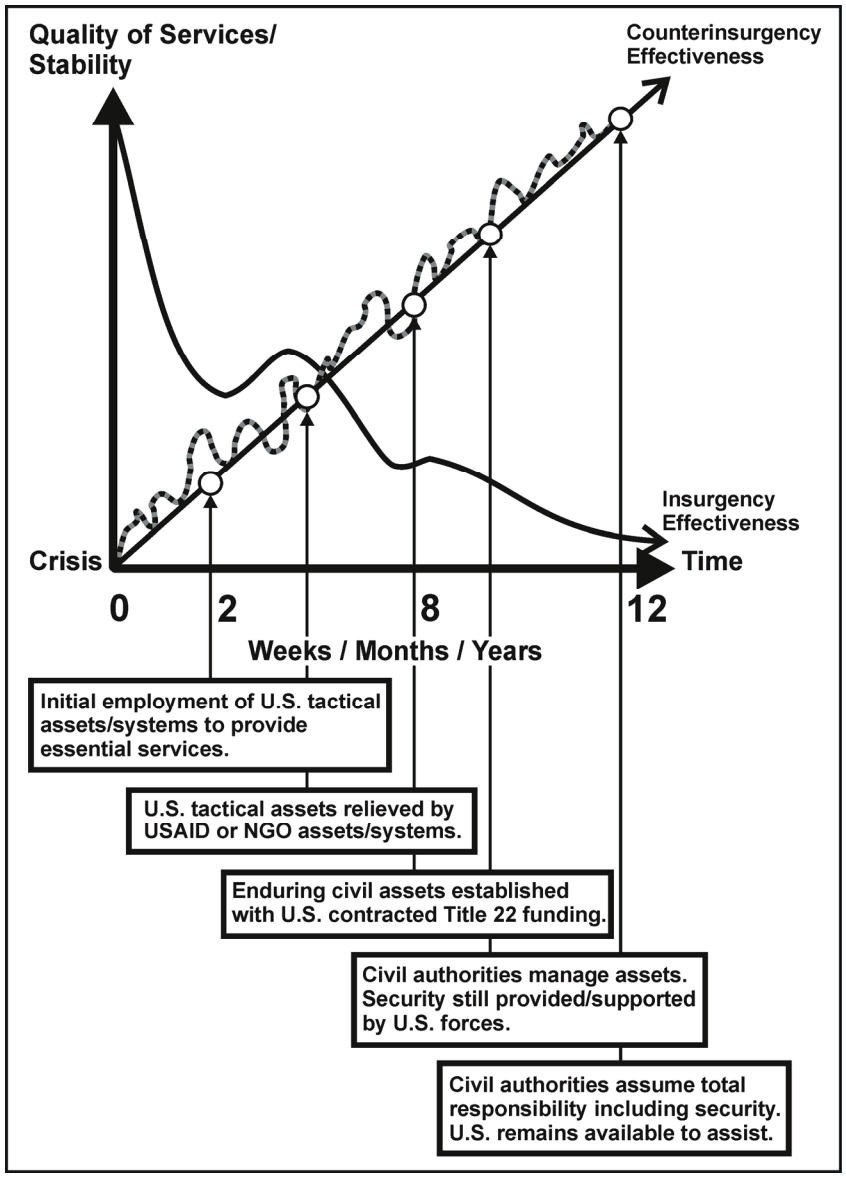
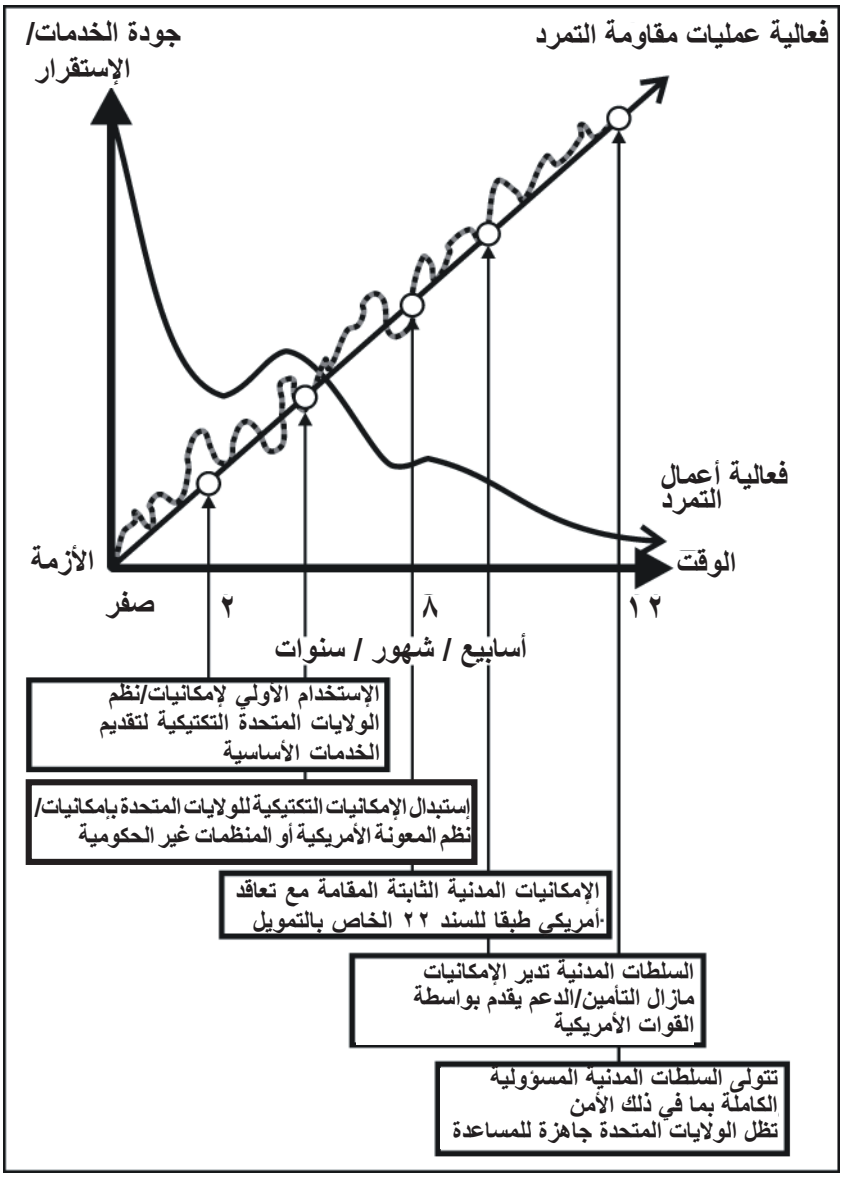


Figure 8-1. Comparison of essential services availability to insurgency effectiveness

الدعم القانوني للعمليات

٨-٤٣ يُمكن أن يُغطي الدعم القانوني لعمليات مقاومة التمرد الكثير من المناطق. (أنظر دليل الميدان ٤-٠، الفصل ١٢، نشرة قتال مشاة البحرية ٤-١٢، والملحق د من هذا الدليل). ويتضمن ذلك الرقابة المستمرة وتقييم قواعد الإشتباك، فهذا الوضع القانوني قد يؤثر على سلوك المقاولين ومتطلباتهم للحماية. كما يتضمن الدعم القانوني أيضاً وضع إتفاقيات القوات، فتلك الإتفاقيات تحتاج لأن يتم التفاوض بشأنها ومراجعتها، بينما تصبح حكومة الدولة المضيفة قادرة على تولي وممارسة سيادتها على أرضها. إن وضع إتفاقيات القوات يؤثر على كيفية تناول النزاعات القانونية بين القوات الأمريكية والمواطنين المحليين، بما في ذلك تلك النزاعات التي تنشأ من أعمال المقاولات والنشاطات التجارية الأخرى، فالعقود والمطالبات تتطلب الإنشاء والتنفيذ الحساس والعادل حتى لا يقضي الإحساس بالإستغلال والمحسوبية على إجمالي مبادرات مقاومة التمرد. وغالباً ما تعتمد عمليات مقاومة التمرد على الكثير من مصادر التمويل. فيقوم القادة بالحصول على النُصح القانوني من المحامين المتخصصين بالنسبة للقانون المالي، من أجل تأكيد التوافق مع الأوضاع المحلية التي تَحكم تمويل النشاطات العسكرية وغير العسكرية، فالقادة قد يسألون المحامين المختصين بأن يقدموا النُصح لحكومة الدولة المضيفة على جميع المستويات السياسية بشأن كيفية إقامة وإدارة ضوابط قانونية واقية.



الشكل ٨-١ مقارنة بين تواجد الخدمات الأساسية وفعالية أعمال التمرد

Legal Aspects of Contracting and Claims

8-44. In COIN operations, two circumstances may require extensive civil law support. The first situation is when counterinsurgents engage in commercial contracts with people for provision of goods and or services. The second occasion is when people seek compensation for damages, injuries, or deaths that they or their relatives claim to have suffered due to actions by counterinsurgents.

8-45. Legally reviewing COIN contracts negotiated with HN contractors establishes several important conditions. First, the process makes clear to HN contractors that established procedures rooted in law govern such transactions. It sends the message that favoritism and partisanship are not part of the process in a legitimate government. Second, this review potentially forestalls contracts going to individuals who may be part of the insurgency and may already be named or identified as subjects of other ongoing investigations or legal actions.

8-46. In the case of claims for damages allegedly caused by counterinsurgents, legal reviews show genuinely wronged people that the HN government takes their grievances seriously. (See paragraphs D-35 through D-37.) When insurgents or opportunists misrepresent terms or conditions under which "damages" occur, legal reviews effectively assess the validity or falsehood of such claims and thereby prevent counterinsurgents from squandering resources or inadvertently supporting insurgents.

Restoration of Civil Judicial Functions

8-47. In periods of extreme unrest and insurgency, HN legal structures—courts, prosecutors, defense assistance, prisons—may fail to exist or function at any level. Under these conditions, to establish legal procedures and precedents for dealing with captured insurgents and common criminals, U.S. forces may make provisions to establish special tribunals under the auspices of either a provisional authority or a United Nations mandate. While legal actions fall under these provisions, counterinsurgents can expect to provide sustainment and security support as well as legal support and advice on these functions.

8-48. Even when HN authorities have restored judicial functions, counterinsurgents may have to provide logistic and security support to judicial activities. If insurgents continue to disrupt activities supporting the rule of law, the support may be prolonged. With restoration of legislative and judicial functions to the HN government, counterinsurgents must recognize and acknowledge that not all laws will look familiar. Laws passed by the legislature of the HN government may differ from those experienced by multinational forces in their home countries. Under such conditions, counterinsurgents need to consult their legal advisors, commanders, and diplomatic representatives for guidance on dealing with sensitive matters.

Support to Economic Development

8-49. Many commanders are unfamiliar with the tools and resources required for promoting economic pluralism. In COIN operations, economic development is probably the LLO with the greatest logistic significance. Military commanders using resource managers (comptrollers) and contingency contracting officers are usually involved with this LLO. Staff officers will need to deliver financial resources that—

- Maximally benefit the HN population.
- Support achieving objectives along other LLOs.
- Ensure the funds stay out of insurgent hands.

Achieving these objectives depends on logisticians keeping a thorough and accurate logistic preparation of the theater as well as commanders and contracting officers obtaining goods and services consistent with its assessments. Such purchasing must also promote vendors and businesses whose practices support widespread job stimulation and local investment. In addition to the logistic preparation of the AO issues discussed in paragraph 8-7, other areas for assessment and analysis include the following:

- HN economic capabilities and shortfalls suitable for filling by external means.
- Methods of determining land and other real property ownership, means of transfers, and dispute resolution.
- Methods for promoting and protecting property and asset rights as well as open access to trade goods and services.

الجوانب القانونية للمقاولات والمطالبات

٨-٤٤ هناك إثنـان من المواقفَ في عمليات مقاومة التمرد، قد يتطلبان دعماً موسعاً من القانون المدني. وأول تلك المواقف عندما تدخل قوات مقاومة التمرد في تعاقدات تجارية مع أفراد الشعب من أجل الإمداد بالسلع و/أو الخدمات، أما الموقف الثاني فهو عندما يطالب أفراد الشعب بالتعويض عن الأضرار أو الإصابات أو الوفيّات التي يدعون أنها قد لحقت بهم أو بأقاربهم نتيجة أعمال قامت بها قوات مقاومة التمرد

٨-٤٥ يتَرَتَّب عن المراجعة القانونية للعقود التي تم التفاوض بشأنها بين قوات مقاومة التمرد ومقاولي الدولة المضيفة، عدة أوضاع هامة: أولاً، تُبَيِّن العملية بوضوح لمقاولي الدولة المضيفة بأن الإجراءات المتبعة نبعت من القانون الذي يحكم تلك الأعمال، وهي تبعث برسالة مفادها أن المحاباة والمحسوبية ليسا جزء من العملية في ظل حكومة شرعية. ثانياً، إن تلك المراجعة يُمكن أن تُوقّف عقود مُنَحَت لأفراد قد يكونوا جزأ من حركة التمرُّد ويُمكن أن يكونوا موضع إستجوابات جارية أو دعاوى قانونية.

٨-٤٦ في حالةَ المطالبةَ بتعويض عن ضرر يُزعم أنه قد حدث بسبب قوات مقاومة التمرد، فإن المُراجعات القانونية تُظهر للأفراد المتضررين بالفعل أن حكومة الدولةَ المضيفة تأخذ مظالمهم بجدية. (أنظر الفقرات من د-٣٥ حتى د-٣٧). وعندما يسيء المتمردون أو الإنتهازيون في تقديم المطالبات أو البنود التي تَحدث "الأضرار" بموجبها، فإن المراجعات القانونية تُقيِّم بفاعلية صَحَّة أو كَذب مثل تلك الإدعاءات، وبذلك تمنع قوات مقاومة التمرد من بَعثرة الموارد أو الدعم غير المتعمد للمتمردين.

إستعادة الوظائف القضائية المدنية

٨-٤٧ في فترات الإضطراب الحادة الشدة والتمرّد ، قد لا توجد هناك مؤسسات قانونية للدولة المضيفة تقوم بأداء وظائفها ـ المحاكم، قضاة التحقيق، دوائر المحاماة، السجون ـ على أي مستوى من المستويات في هذه الظروف، ومن أجل إقامة إجراءات قانونية وسوابق قانونية للتعامل مع المعتقلين من المتمردين والمجرمين العاديين، قد تضع قوات الولايات المتحدة أحكاماً لإقامة محاكم خاصة برعاية إما بسلطة مؤقتة أو مبعوث من الأمم المتحدة. وبينما تقع الدعاوى القانونية تحت هذه الأحكام، فإن قوات مقاومة التمرد يُمكن أن تتوقع تقديم المساندة والدعم الأمني بالإضافة إلى الدعم والنُصح القانوني لتلك الوظائف.

٨-٤٨ وحتى عندما تستعيد سلطات الدولة المضيفة الوظائف القضائية، قد يكون على قوات مقاومة التمرد تقديم الدعم الأمني والتموين والنقل للنشاطات القضائية. وإذا ما واصل المتمردون تعطيل النشاطات المدعمة لحكم القانون، فإن الدعم يمكن أن يمتد. ومع إستعادة حكومة الدولة المضيفة لهيبتها وللوظائف التشريعية والقضائية، فإن على قوات مقاومة التمرد الأدراك بأن قوانين الدولة لن تكون جميعها مألوفة لديهم، وعليهم أن يُسلّموا بذلك. فقد تختلف القوانين التي تُشرعها حكومة الدولة المضيفة عن تلك التي تَعرفها القوات المتعددة الجنسية في دول تلك القوات. وفي ظل مثل تلك الأحوال، تحتاج قوات مقاومة التمرد إلى مراجعة مستشاريهم القانونيين وقادتهم والممثلين الدبلوماسيين، للحصول على التوجيه المناسب في التعامل مع هذه الأمور الحساسة.

دعم التنمية الإقتصادية

٨-٤٩ العديد من القادة غير معتادين على الأدوات والموارد المطلوبة لتعزيز التعدّدية الإقتصادية. وفي عمليات مقاومة التمرد، قد تُعد التنمية الإقتصادية الخط المنهجي للعمليات الذي له أكبر أهمية تمويـنيـة. وعادةً ما يكون القادة العسكريون، الذين يستخدمون مدراء للموارد (مراقبو حسابات) وضباط المقاولات الطارئة، الذين يشاركون عـادةً في الخط المنهجي للعمليات . ويحتاج ضباط هيئة الأركـان إلى تقديم الموارد المالية التي تعمل على:

- تقديم أقصى فائدة للدولة المضيفة.
- دعم إنجـاز الأهداف على خطوط العمليات المُخطط لها وفق مقاييس أخرى.
- تأكيد أن الأموال سوف تظل بعيدة عن أيدي المتمردين.

ويَعتمُد تحقيق هذه الأهداف على قيام الخبراء التمويـنيين بالحفاظ على إعداد تمويني دقيق وشامل لمسرح العمليات، وكذلك حصول القادة وضباط المقاولات على السلع والخدمات التي تتوافق مع تقييماتها. إن مثل تلك المشتريات يجب أيضاً أن تُروج للتجـار والأعمال التي تُدعم ممارساتها تنشيط الوظائف والإستثمار المحلي في

كل الأنحاء، وذلك إضافة إلى مشاكل الإعداد التمويني لمنطقة العمليات التي نوقشت في البند ٨-٧، وتتضمن الموضوعات الأخرى ما يلي، للتقييم والتحليل:

- الإمكانيات ونقاط القصور الإقتصادية للدولة المضيفة التي يكون من المناسب تعبئتها بوسائل خارجية.
- أساليب تحديد ملكية الأرض وغيرها من العقارات، ووسائل نقل الملكية وحل النزاعات عليها.

- Prevailing wage rate standards and correlation to occupational category (unskilled, skilled, and professional labor).
- Historic market demographics.
- Identification of potential vendors with local sources of supply in the AO.

8-50. Various funding sources usually support COIN operations. (See paragraphs D-27 through D-31.) U.S. forces most commonly operate under two types of funds:

- Title 10 funds, which are strictly for the supply, support, and sustainment of DOD service members and employees.
- Title 22 funds, which are appropriated for foreign relations purposes and used solely for the benefit and support of the HN government and population.

8-51. Other sources of funding in COIN operations may include those provided by other government agencies. Such agencies can include the U.S. Agency for International Development, the Department of State, other donor nations and agencies, the United Nations, or even the host nation. In some cases, counterinsurgents may seize or capture misappropriated or illicit funds. Confiscated funds may be redistributed to fund COIN activities. Under these complex fiscal circumstances, resource managers and staff judge advocates provide the best guidance on the legal use of different types of funds. (Appendix D covers this subject in more detail.)

CONTRACTED LOGISTIC SUPPORT

8-52. In COIN operations, logistic contractors might support U.S. forces. Contractor activities fall into three different categories:

- Theater support contractors.
- External support contractors.
- System contractors.

(See FM 4-0, paragraphs 5-92 through 5-95; MCWP 4-12, page 4-8.)

8-53. Theater support contractors can make significant contributions to promoting economic pluralism because they rely the most on HN employees and vendors. External support contractors and the Logistic Civilian Augmentation Program (LOGCAP) provide logistic services, usually through large-scale prearranged contracts with major contractors, who may in turn subcontract various components of their large contracts to smaller theater-based providers. Systems contracts are designed by systems program managers to support special or complex equipment; they generally have little influence on promoting economic pluralism.

THEATER SUPPORT CONTRACTORS

8-54. Theater support contractors can be obtained either under prearranged contracts or by contracting officers serving under the direct authority of the theater principle assistant responsible for contracting. Theater support contractors usually obtain most of their materials, goods, and labor from the local manufacturing and vendor base. Some examples of goods and services that theater support contractors provide include—

- Construction, delivery, and installation of concrete security barriers for the defense of counterinsurgent bases and HN public buildings.
- Construction of security fencing.
- Public building construction and renovations (such as site preparation, structure construction, electrical and plumbing installation, and roofing).
- Sanitation services.
- Maintenance augmentation in motor pools.
- Road construction and repair.
- Trucking and cartage.

- وسائل تعزيز وحماية حقوق الملكية وكذلك الدخول المفتوح لتجارة السلع والخدمات.
- معايير وإرتباط معدل الأجر السائد إلى الصنف المهني (العمالة غير الماهرة، والماهرة، والمحترفة).
- الخصائص السكانية للسوق من الناحية التاريخية.
- تعريف الباعة المحتملين لمصادر التموين المحليّة في منطقة العمليات.

٨-٥٠ عادة ما تدعم مصادر التمويل المختلفة عمليات مقاومة التمرد. (أنظر الفقرات من د-٢٧ وحتى د-٣١). وتعمل القوات الأمريكية بشكل عام تحت نوعين من الإعتمادات المالية:

- إعتمادات مقدمة بموجب الفقرة ١٠ من قانون الأعتمادات ، وهي التي تقتصر على إمداد، ودعم ومساندة أعضاء الخدمة والمستخدمين بوزارة الدفاع الأمريكية.
- إعتمادات مقدمة بموجب الفقرة ٢٢ من قانون الأعتمادات ، وهي التي تخصص لأغراض العلاقات الأجنبية، وتستخدم فقط لفائدة ودعم حكومة وشعب الدولة المضيفة.

٨-٥١ المصادر الأخرى للتمويل في عمليات مقاومة التمرد الأخرى مقدمة من وكالات حكومية أخرى، ويُمكن أن تشمل مثل تلك الوكالات، الوكالة الأمريكية للتنمية العالمية (المعونة الأمريكية)، أو وزارة الخارجية، أو الدول والوكالات المانحة الأخرى، أو الأمم المتحدة، أو حتى الدولة المضيفة. وفي بعض الحالات قد تقوم قوات مقاومة التمرد بحجز الأموال التي أسيء تخصيصها أو تلك المحظور إستخدامها أو المُستولى عليها، إلا أنه يمكن إعادة توزيع الأموال المصادرة من أجل تمويل نشاطات مقاومة التمرد. وفي ظل تلك الظروف المالية المعقدة، يقدم مديرو الموارد والمحامون أفضل التوجيهات للإستخدام القانوني لأنواع الإعتمادات المالية المختلفة. (الملحق د يغطي هذا الموضوع بتفصيل أكثر).

الدعم التمويني المتعاقد عليه

٨-٥٢ في عمليات مقاومة التمرد، قد يَدعم مقاولون، عملية التموين والنقل للقوات الأمريكية، وتقع نشاطات المقاولين في ثلاثة أصناف مختلفة:

- مقاولو دَعم مسرح العمليات.
- مقاولو الدَّعم الخارجي.
- مقاولو الأنظمة.

(أنظر دليل الميدان ٤-٠، الفقرات من ٥-٩٢ وحتى ٥-٩٥، نشرة قتال مشاة البحرية ٤-١٢)

٨-٥٣ مقاولو دَعم مسرح العمليات يمكن أن يقدّموا مُساهمات هامّة لتعزيز التعدّدية الإقتصادية لأن إعتمادهم الأكبر يكون على مستخدمي وتجار الدولة المضيفة. أما مقاولو الدَّعم الخارجي وبرنامج التنمية المدني التمويني، فيُقدِّمون الخدمات التموينية، عادةً من خلال عقودٍ واسعة النطاق مرتّبة مُسبقاً مع المقاولين الرئيسيين، الذين يمكن أن يتعاقدوا بدورهم مع مقاولين أصغر من الباطن، من مقدمي الخدمات لمسرح العمليات، على مختلف بنود عقودهم الكبيرة. ويتم تخصيص مقاولي النظام بواسطة مديري برنامج النظم لدعم وصيانة المعدات الخاصة أو المعقدة، وبشكل عام يكون تأثيرهم ضعيف على تعزيز التعددية الإقتصادية.

مقاولو دعم مسرح العمليات

٨-٥٤ يمكن الحصول على مقاولي دَعم مسرح العمليات إما بواسطة العقود المرتّبة مسبقاً أو بواسطة ضباط المقاولات الذين يخدمون تحت السلطة المباشرة للمساعد الرئيسي لمسرح العمليات المسؤول عن المقاولات. يَحصَل مقاولو دَعم مسرح العمليات عادة على أغلب موادهم، وسلعهم وعمالتهم، من قاعدة التصنيع والتجار المحلية. أمثلة عن بعض السلع والخدمات التي يقدمها مقاولو دَعم مسرح العمليات، وتتضمن ما يلي ــ

- إقامة وتجهيز حواجز أمنية كونكريتية للدفاع عن قواعد قوات مقاومة التمرد، والمباني العامة بالدولة المضيفة.
- مقاولات الأسوار الأمنية.
- مقاولات بناء وتجديد المباني العامة (مثل تجهيز المواقع وإنشاء الهياكل والتركيبات الكهربائية وأعمال السباكة وتركيب السقوف).
- الخدمات الصحية.
- تعزيز الصيانة بمستودعات المحركات.
- إنشاء وإصلاح الطرق.
- النقل بالشاحنات.

- Manual labor details (such as grounds maintenance and sandbag filling).
- Housekeeping (such as warehouses).

COUNTERINSURGENCY CONTRACTOR CONSIDERATIONS

8-55. In a COIN environment, commanders carefully consider when to use theater support contractors and local hires. Commanders also supervise contracted personnel to ensure they do not undermine achieving COIN objectives. Due to the subversive nature of many insurgent activities, all contractors and their employees require vetting through the intelligence section. All contractors and their employees require tamperproof, photograph, biometric-tagged identification. This identification needs to be coded to indicate access areas, security level, and supervision required. In the case of HN employees, "badging" can also be an accountability tool if U.S. forces issue and receive badges at entry control points daily. Contractor security breaches are one concern; another is the security and safety of the contractor's employees. Though insurgents may target logistic contractors and their employees, the employees are not combatants. They are classified as "civilians accompanying the force." This status must not be jeopardized and the military units with which they work must keep them secure in the workplace. Units employing HN contractors and employees must watch for signs of exploitive or corrupt business practices that may alienate segments of the local populace and inadvertently undermine COIN objectives. Treated fairly and respectfully, HN employees can provide good insights into the local language, culture, and perceptions of COIN activities as well as other issues affecting communities in the AO.

Host-Nation Contracting: A Potential Double-Edged Sword

Early in Operation Iraqi Freedom, a brigade from the 101st Airborne Division was assigned a large area of operations near Tal Afar, in northern Iraq. The terrain the unit was required to cover and support exceeded the distribution capabilities of its ground transportation assets. Logistic officers supporting the brigade sought out and found a local business leader with a family-owned transportation company. He was positive towards U.S. aims for improving Iraq and willing to work with U.S. forces by providing various truck and bus services.

After two months of ad hoc daily arrangements for services at the U.S. forces' compound entry point, the unit established a six-month contract to make this transportation support more regular. As the working relationship became more solid, the contractor and his employees also furnished insights into the effectiveness of U.S. information operations as well as information on the presence and activities of suspicious persons possibly affiliated with the insurgency. The arrangement worked exceptionally well, effectively supported counterinsurgency activities, and maintained peace and security—as long as the original unit that established the services was stationed in the area.

Eventually, a smaller task force replaced the first unit that established the contract, and the security situation in the area began to deteriorate. Upon detecting this change in security posture, insurgents quickly found the contractor and killed him. No doubt their intent was to degrade the U.S. forces' logistic posture and to send the message to other local vendors that doing business with the Americans was costly. Eventually the contactor's brother took over operations, but understandably support deteriorated.

When setting up logistic contracting arrangements with HN contractors in a COIN environment, U.S. logisticians and contracting officers must remember the grave risks people take by accepting these jobs. Insurgents are exceptionally adept at finding ways to attack logistics. When insurgents attack people branded as traitors, there is an added terror or political message benefit. Inadequate or shifting U.S. security arrangements can provide openings for insurgents to more easily attack host-nation contractors and logistic providers.

- تفاصيل العمالة اليدوية (مثل الصيانة الأرضية وحشو الأكياس الرملية).
- تدبير شؤون المباني (مثل المخازن) .

إعتبارات قوات مقاومة التمرد الخاصة بالمقاولين

٨-٥٥ في بيئة مقاومة التمرد، يدرس القادة بعناية الوقت المناسب الذي يتم فيه إستخدام المقاولين لدعم مسرح العمليات والتوظيف المحلي، وهم أيضا يشرفون على الأفراد المتعاقد معهم لضمان عدم قيامهم بتعطيل تحقيق أهداف قوات مقاومة التمرد. ونظراً للطبيعة التخريبية لكثيرٍ من نشاطات المتمردين، يحتاج كل المقاولين والعاملين لديهم إلى الفحص من خلال قسم الإستخبارات، كما أنهم يحتاجون أيضاً إلى (شهادة عدم محكومية)، وصور فوتوغرافية، وهوية تعريفية، وتحتاج تلك الهوية إلى التقنين لتحديد مناطق الدخول ومستوى الأمن والإشراف المطلوب. وفي حالة العاملين لدي الدولة المضيفة، فإن وضع الشارات يمكن أيضاً أن يكون أداة للحصر الإداري إذا كانت قوات الولايات المتحدة الأمريكية تُصدر وتستقبل شارات عند نقاط السيطرة على الدخول بصورة يومية. ويُعد الإخلال بأمن المقاولين مصدر قلق، وكذلك أمن وسلامة العاملين لدى المقاول. وبالرغم من أن المتمردين قد يَستهدفوا مقاولي التموين والنقل والعاملين لديهم، إلا أن العاملين لدى المقاولين ليسو من المقاتلين، فهم يصنفون "مدنيون مرافقون للقوات العسكرية". لذا لا يجب أن يُعَرَّض هذا الوضع للخطر، ويكون على الوحدات العسكرية التي يعملون معها أن تحافظ على أمنهم في أماكن عملهم. كما يكون على الوحدات التي تستخدم مقاولي الدولة المضيفة والعاملين لديهم أن تراقب مظاهر الإستغلال والفساد في ممارسات العمل، مما قد يؤدي إلى عزل شرائح من السكان المحليين ويضر بدون قصد بأهداف مقاومة التمرد. فعند معاملة العاملين لدى الدولة المضيفة بعدل وإحترام، فإنهم يمكن أن يُدخلوا رؤية جيدة في اللغة المحلية والثقافة المحلية وإحساساً بنشاطات قوات مقاومة التمرد، وغيرها من المسائل التي تؤثر على المجتمعات في منطقة العمليات.

مقاولات الدولة المضيفة: إمكانية و سيف ذو حدين

في وقت مبكر من عملية تحرير العراق، تم تخصيص منطقة كبيرة للعمليات بجوار تلعفر بشمال العراق لأحد ألوية الفرقة ١٠١ المحمولة جواً. وقد تجاوزت الأرض التي كان على الوحدة تغطيتها ودعمها إمكانيات التوزيع لمعدات النقل الأرضية. وقام ضباط التموين والنقل الذين يدعمون اللواء بالبحث، حتى وجدوا أحد الزعماء المحليين ولديه شركة للنقل مملوكة لأسرته، وحدث أنه كان إيجابياً حيال أهداف الولايات المتحدة لتطوير العراق، وكان مستعداً للعمل مع القوات الأمريكية بتقديم خدمات مختلفة من الشاحنات والحافلات.

وبعد مرور شهرين من الترتيبات اليومية المتعلقة بالخدمات في نقطة الدخول إلى مجمع القوات الأمريكية، قامت الوحدة بإبرام عقد مدته ستة أشهر لجعل ذلك الدعم بخدمات النقل أكثر إنتظاماً. وبعد أن أصبحت علاقة العمل أكثر تماسكاً، قام المقاول والعاملين لديه أيضاً بتقديم تصورات زادت من فعالية عمليات المعلومات الأمريكية، وكذلك معلومات عن نشاطات ووجود لمشتبه فيهم يحتمل إنتمائهم للمتمردين. وقد جرت الترتيبات على أحسن وجه ممكن، ودُعمت نشاطات مقاومة التمرد بفعالية، وحافظت على السلام والأمن- طالما كانت الوحدة الأصلية التي أقامت الخدمات متمركزة في المنطقة.

وأخيراً، حلت قوة مهمة قتال أصغر محل الوحدة الأولى التي أبرَمَت العقد، وبدأ الوضع الأمني في المنطقة بالتدهور، وعند إكتشاف ذلك التغيير الحاصل في الموقف الأمني، سُرعان ما وَجَد المتمردون المقاول وقتلوه. ولا شك أن مقصدهم كان إضعاف الوضع التمويني للقوات الأمريكية، ونشر رسالة للتجار المحليين الآخرين بأن العمل مع الأمريكيين أمراً مُكلفاً. وأخيراً تولّى شقيق المقاول أمر العمليات، إلا أن الدَّعم، لأسباب واضحة، أخَذ في التدهور.

عند إقامة ترتيبات لمقاولات تموينية مع مقاولي الدولة المضيفة في بيئة مقاومة المتمردين، فإنه يكون على ضباط التموين وضباط المقاولات الأمريكيين تذكر المخاطر الشديدة التي يتعرض لها أفراد الشعب بقبول هذه الوظائف. إن المتمردين بارعون جداً في إيجاد الطرق لمهاجمة شؤون التموين والنقل، وعندما يشنون هجماتهم على من يُسمونهم خونة، يكون هناك إرهاب إضافي ومنفعة لهم في إرسال رسالة سياسية. كما يُمكن أن تُوفر ترتيبات الأمن الأمريكية غير الكافية أو المتغيرة ثغرات للمتمردين لمهاجمة مقاولي الدولة المضيفة ومقدمي الخدمات التموينية، بسهولة أكثر.

EXTERNAL SUPPORT CONTRACTORS

8-56. Many of the same considerations that apply to theater contractors apply to external support contractors and their subcontracted employees, particularly if they are local or in-theater hires who are not U.S. or multinational partner citizens.

SYSTEM CONTRACTORS

8-57. System contractors generally work on technologically complicated military systems, such as vehicles, weapons systems, aircraft, and information systems. This support is provided under contracts negotiated by program executive officers and program managers. These contractors provide systems expertise. Most are U.S. citizens, and many of them are former U.S. military members. These contractors generally meet deployment and security requirements similar to DOD civilian requirements.

CONTINGENCY CONTRACTING OFFICERS AND OTHER AGENTS

8-58. In COIN operations, the timely and well-placed distribution of funds at the local level can serve as an invaluable force multiplier. Many challenges to accomplishing payments and purchases in the COIN environment exist. These challenges can include—

- Problems with the security of financial institutions, agents, and instruments.
- Potential for sudden volatility in the HN economy.
- Reliability issues with local supplier and vendors.
- Peculiarities of local business cultures.

8-59. Contracting officers and other agents authorized to make payments to support COIN activities often find it difficult to obtain reliable information upon which to make decisions and conduct negotiations. Military means to accomplish this type of purchasing are found at two levels:

- Contingency contracting officer, who acts on unit-generated purchasing requests and committals.
- Ordering officer for smaller purchases.

8-60. Legal requirements keep U.S. funds for different purposes separate and distinct. (See paragraphs D-27 through D-31.) COIN units must maintain two types of purchasing officer teams:

- Field ordering officer teams for Title 10 funds.
- Project ordering officer teams for Title 22 funds.

(Figure 8-2 [page 8-20] portrays the relationships and roles among different contracting and ordering officers, and the types of funds that they manage.)

CONTINGENCY CONTRACTING

8-61. Because contingency contracting officers can set contracts for larger sums than ordering officers can, they normally place purchasing request and committal requirements out for bid to local vendors. During COIN operations, contacting officers must spread contracts across different vendors to forestall any appearance of partiality.

FIELD ORDERING AND PROJECT ORDERING OFFICER TEAMS

8-62. Both field ordering and project ordering officer teams consist of the respective contracting officer agent, a paying agent, and a security detail. Both teams operate under similar regulatory constraints. These officers' duties differ not only with respect to the type of funds they disburse but also in the increment caps applied. Field ordering officers with Title 10 funds are limited to individual payments not to exceed $2,500. Project ordering officers can make individual contract payments of up to $20,000, since projects are associated with higher costs and scales. In both cases, these teams are an invaluable asset for reaching into HN communities and promoting economic pluralism while assessing the economic effects of purchasing activities and economic stability initiatives.

مقاولو الدعم الخارجي

٨-٥٦ تنطبق كثير من الإعتبارات التي تَخَص مقاولي مسرح العمليات على مقاولي الدعم الخارجي والعاملين لديهم، خاصة إذا كانوا من الذين يتم إستخدامهم محلياً أو من داخل مسرح العمليات، وليسوا من مواطني الولايات المتحدة أو دولة شريكة في القوة المتعددة الجنسية.

مقاولو النظم

٨-٥٧ يعمل مقاولو النظُم بشكلٍ عام في النظُم العسكرية ذات التكنولوجيا المتطورة، مثل المركبات ونظُم الأسلحة والطائرات ونظُم المعلومات. ويُقدَّم ذلك الدعم عن طريق عقود يتم إبرامها بواسطة ضباط البرنامج التنفيذيين ومديري البرنامج، فيقوم أولئك المقاولون بتقديم خِبرات النظُم ، ومعظمهم من الأمريكيين، وكثير منهم أعضاء سابقين في القوات الأمريكية. وبوجه عام تنطبق على مقاولي النظُم نفس المتطلبات المطبقة في وزارة الدفاع الأمريكية على العاملين من المدنيين.

ضباط مقاولات الطوارىء

٨-٥٨ في عمليات مقاومة التمرد، يُمكن أن تكون عملية توزيع الإعتمادات المالية في المكان المناسب وفي الوقت المناسب على المستوى المحلي، بمثابة عامل هام للغاية في مضاعفة القوة، فهناك الكثير من التحديات التي تواجه إنجاز عمليات الدفع والشراء في بيئة مقاومة التمرد. ويمكن أن تتضمن تلك التحديات ما يلي-

- مشاكل مع أمن المؤسسات والوكلاء والأجهزة المالية.
- إحتمال لحدوث تغير مفاجيء في إقتصاد الدولة المضيفة.
- قضايا الثقة مع المجهزين والتجار المحليين.
- خصوصيات تقاليد وأعراف الأعمال المحلية.

٨-٥٩ غالباً ما يجد ضباط المقاولات والوكلاء الآخرون المخولون للصرف على نشاطات مقاومة التمرد، صعوبة في الحصول على معلومات موثوق فيها يقومون على أساسها بإتخاذ القرارات وإجراء المفاوضات. وقد وُجِد أن الوسائل العسكرية لتحقيق ذلك النوع من المشتريات تكون على مستويين ــ

- ضابط المقاولات الطارئة، الذي يتصرف على أساس طلبات شراء والتزامات مقدمة من الوحدة.
- ضابط الأوامر، للمشتريات الأصغر.

٨-٦٠ تبقي المتطلبات القانونية على الإعتمادات المالية الأمريكية للأغراض المختلفة، منفصلة ومحددة. (أنظر الفقرات من د-٢٧ وحتى د-٣١). كما يكون على وحدات مقاومة التمرد تشكيل نوعين من فرق ضباط المشتريات:

- فرق ضباط أوامر الميدان لأعتمادات مقدمة بموجب الفقرة ١٠ من قانون الأعتمادات.
- فرق ضباط أوامر المشروعات لإعتمادات مقدمة بموجب الفقرة ٢٢ من قانون الأعتمادات.

(الشكل ٨-٢ يوضح العلاقات والأدوار بين مختلف ضباط المقاولات والأوامر، وأنواع الإعتمادات المالية التي يديرونها)

مقاولات الطوارئ

٨-٦١ بسبب أن ضباط مقاولات الطوارئ يمكنهم إبرام عقود بمبالغ أكبر من تلك التي يُبرمها ضباط الأوامر، فإنهم عادة ما يطرحون طلب الشراء ومُتطلبات الإلتزام للمناقصة للتجار المحليين. وخلال عمليات مقاومة التمرد، يكون على ضباط المقاولات توزيع العقود بين مختلف التجار وذلك لمنع أي مظهر من مظاهر التحيز.

فرق ضباط أوامر الميدان وضباط أوامر المشروعات

٨-٦٢ يتكون فريقا أوامر الميدان وأوامر المشروعات من وكيل ضابط المقاولات الخاص بها، ووكيل الدفع، ومفرزة أمن. ويعمل كلا الفريقين بموجب قيود تنظيمية مماثلة. كما تختلف واجبات أولئك الضباط ليس فقط تبعاً لنوع الإعتمادات التي يتولون إنفاقها ولكن أيضا لقيم الدفعات المطبقة، فضباط أوامر الميدان بالإعتمادات المالية تحت الفقرة ١٠ مقيدون بدفعات منفردة لا تتجاوز ٢٥٠٠ دولار. أما ضباط أوامر المشروعات فيمكنهم صرف دفعات عقد منفردة حتى ٢٠ ألف دولار، حيث أن المشروعات تتطلب تكاليف أكبر. وفي كلتي الحالتين، إن لهذه الفرق قيمة كبيرة في الوصول إلى مجتمعات الدولة المضيفة وتعزيز التعددية الإقتصادية، بينما تقوم بتقييم الآثار الإقتصادية لأنشطة الشراء ومبادرات الإستقرار الإقتصادي.

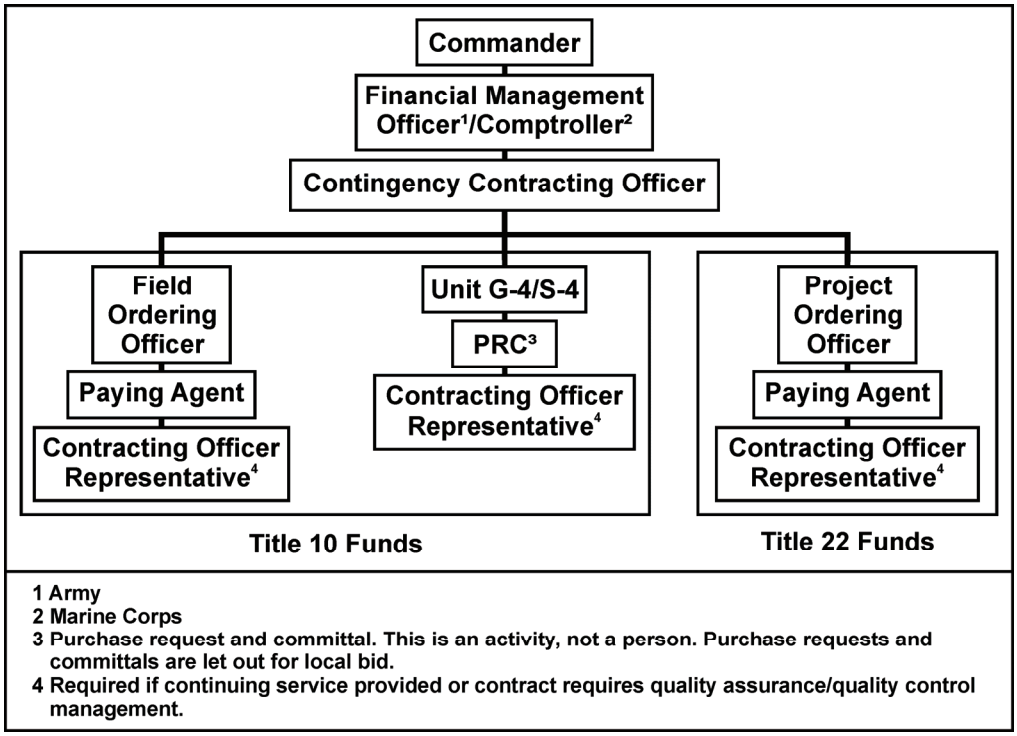
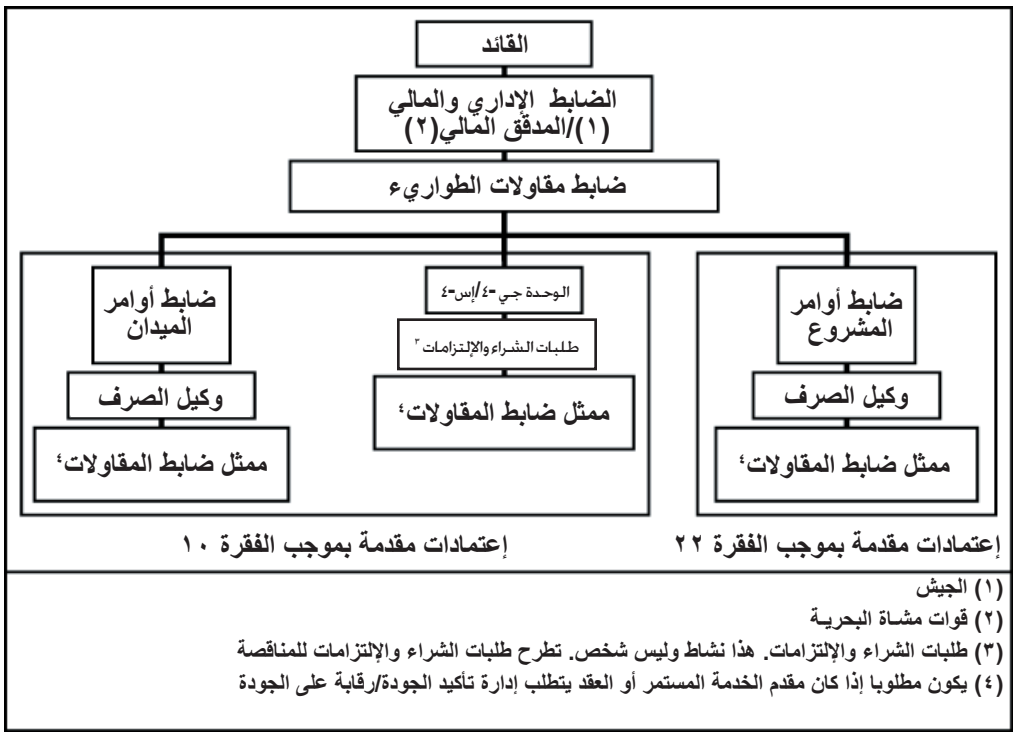


Figure 8-2. Tactical financial management organizations

8-63. Due to their activities throughout HN communities and their cultivation of local business connections, field ordering and project ordering officer teams should be viewed as potential means of gathering and distributing information. Vendor observations and actions may also reveal much about the real status of the COIN effort. Vendors may notice commonplace events that, taken together, are significant. For example, vendors may notice outsiders moving into the area, contractors failing to deliver goods, and HN employees asking to leave early. Together these events might indicate an impending attack. By doing business with counterinsurgents, local contractors and vendors may put themselves at great risk. Protection of their activities can pose a great challenge to U.S. forces and must be seriously considered when doing business with them.

SUMMARY

8-64. Logistic activities are an integral part of COIN operations. These activities take the traditional form of support to combat and security forces as well as the unconventional form of providing mixes of essential and timely support to many HN security and stability-enhancing activities that may seem purely civil in character. Initially, uniformed military logistic providers may have to provide this support. However, COIN logistic objectives should include encouraging and promoting HN providers as soon as security conditions make this feasible. This transition is a delicate one. Logistic providers must constantly determine whether their practices are contributing to achieving the end state and adjust their methods if necessary. If there is a final paradox in counterinsurgency, it is that logistic postures and practices are a major part of the effort and may well determine the operation's success.



الشكل ٨-٢ تشكيلات الإدارة المالية التكتيكية

٨-٦٣ يُنظر الى فرق ومجموعات ضباط أوامر الميدان وضباط أوامر المشروع على أنهم الوسائل الممكنة الكامنة والكفوءة في جمع وتوزيع المعلومات ، وذلك لنشاطاتهم في جميع أنحاء مجتمعات الدولة المضيفة ورعايتهم لصَلات الأعمال المحلية. إن ملاحظات التجار وأفعالهم يمكن أيضاً أن تكشف عن الكثير فيما يتعلق بالوضع الحقيقي لجهد قوات مقاومة التمرد، فيُمكن للتجار أن يلاحظوا الأحداث العادية التي، إذا ما جُمعت معاً، تكون ذات أهمية كبيرة. وعلى سبيل المثال، يُمكن أن يلاحظ التجار بعض الغرباء يتحركون بالمنطقة، وفشل المقاولين في توريد السلع، والعاملين التابعين للدولة المضيفة يَطلبون مُغادرة المنطقة في وقتٍ مبكر، فهذه الأحداث معاً قد تشير إلى هجوم وشيك. وبالعمل مع قوات مقاومة التمرد، يُحتمل أن يُعَرِّض المقاولون والتجار أنفسهم لخطرٍ داهم. كما أن حماية نشاطاتهم يُمكن أن تشكل تحدياً كبيراً للقوات الأمريكية، ويجب أن يؤخذ ذلك كله في الإعتبار عند التعامل معهم.

الخلاصة

٨-٦٤ إن نشاطات التموين والنقل وخدمات ادامة وتجهيز القوات هي جزء لا يتجزأ من عمليات مقاومة التمرد، وتأخذ الشكل التقليدي لدعم المعركة وقوات الأمن، بالإضافة للشكل التقليدي لتقديم خليط من الدعم الأساسي، في الوقت المناسب، لكثير من نشاطات أمن الدولة المضيفة والنشاطات التي تُعزز الإستقرار والتي تبدو في مظهرها وجوهرها نشاطات أنشائية مدنية خالصة. وفي الأساس، قد يتوجب على المسؤولين في خدمات التموين والنقل من العسكريين أن يتولوا تقديم هذا الدعم. إلا أن الأهداف التموينية لقوات مقاومة التمرد يجب أن تشمل تشجيع وتعزيز شؤون أدارة الخدمة في الدولة المضيفة بمجرد أن تسمح الظروف الأمنية بذلك. فهذا النقل يُعد نقلاً دقيقاً، ويستوجب على القائمين في أدارة خدمات التموين والنقل أن يُحددوا على نحو متصل ما إذا كانت أعمالهم تُسهم في الوصول إلى الوضع النهائي، والتعديل من أساليبهم إذا لزم الأمر. وإذا ما كانت هناك مفارقة نهائية في عمليات مقاومة التمرد، فهي أن الأوضاع وأعمال التموين والنقل تُعتبر جزءاً رئيسياً من الجُهد، وقد تُحَدِّد بالفعل مدى نجاح العملية.

Appendix A
A Guide for Action

Translating lessons of this manual into practice begins with planning and preparation for deployment. Successful counterinsurgents execute wisely and continually assess their area of operations, the impact of their own operations, and their enemy's strategy and tactics to adapt and win. This appendix discusses several techniques that have proven successful during counterinsurgency operations. They are discussed within the framework of the operations process. However, this does not limit their use to any operations process activity. Successful counterinsurgents assess the operational environment continuously and apply appropriate techniques when they are needed.

PLAN

A-1. *Planning* is the process by which commanders (and staffs, if available) translate the commander's visualization into a specific course of action for preparation and execution, focusing on the expected results (FMI 5-0.1). Planning for counterinsurgency (COIN) operations is no different from planning for conventional operations. However, effective COIN planning requires paying at least as much attention to aspects of the environment as to the enemy force.

ASSESS DURING PLANNING: PERFORM MISSION ANALYSIS

A-2. Learn about the people, topography, economy, history, religion, and culture of the area of operations (AOs). Know every village, road, field, population group, tribal leader, and ancient grievance. Become the expert on these topics. If the precise destination is unknown, study the general area. Focus on the precise destination when it is determined. Ensure leaders and staffs use the Secret Internet Protocol Router Network (SIPRNET) to immerse themselves virtually in the AO into which the unit is deploying. Understand factors in adjacent AOs and the information environment that can influence AOs. These can be many, particularly when insurgents draw on global grievances.

A-3. Read the map like a book. Study it every night before sleep and redraw it from memory every morning. Do this until its patterns become second nature. Develop a mental model of the AO. Use it as a frame into which to fit every new piece of knowledge.

A-4. Study handover notes from predecessors. Better still, get in touch with personnel from the unit in theater and pick their brains. In an ideal world, intelligence officers and area experts provide briefings. This may not occur. Even if it does, there is no substitute for personal mastery.

A-5. Require each subordinate leader, including noncommissioned officers, to specialize on some aspect of the AO and brief the others.

ANALYZE THE PROBLEM

A-6. Mastery of the AO provides a foundation for analyzing the problem. Who are the insurgents? What drives them? What makes local leaders tick? An insurgency is basically a competition among many groups, each seeking to mobilize the populace in support of its agenda. Thus, COIN operations are always more than two sided.

A-7. Understand what motivates the people and how to mobilize them. Knowing why and how the insurgents are getting followers is essential. This requires knowing the real enemy, not a cardboard cutout. Insurgents are adaptive, resourceful, and probably from the area. The local populace has known them since

الملحق أ

دليل للعمل

تبدأ ترجمة دروس هذا الدليل بتطبيق وممارسة التخطيط والإعداد للانتشار. تنفذ قوات مقاومة المتمردين الناجحة تقييم على نحو حكيم ومتواصل لمنطقة عملياتها، وتأثير عملياتها الخاصة، واستراتيجية عدوها وطرق تكتيكاته من أجل أن نتكيف لها ونعدُ للفوز. هذا الملحق يناقش عدد من الأساليب التي أثبتت نجاحها أثناء عمليات مقاومة التمرد، يتم مناقشتها داخل إطار تطور العمليات. ولكن، ذلك لايحد من استخدامها في أية أنشطة لتطور العمليات فإن مقاومي التمرد الناجحين يُقيّمون البيئة العملياتية على نحو متواصل ويطبقون الأساليب الملائمة عند الحاجة إليها.

الخطة

أ – ١ التخطيط وعمل الخطة هو عملية أجرائية يترجم القادةُ وهيئة الأركان (إذا توفرت في هذه الحالة) عن طريقها تصور القائد العام لتسلسل معين من الأداء بالإعداد والتنفيذ، مركزين على النتائج المتوقعة (دليل الميدان المؤقت٥-٠-١). أن التخطيط لعمليات مقاومة التمرد لايختلف عن التخطيط للعمليات التقليدية. ولكن،التخطيط الفعال لمقاومة التمرد يتطلب على الأقل الأهتمام بنواحي البيئة بنفس قدر الاهتمام بقوة العدو.

التقييم أثناء التخطيط: تحليل المهمة

أ – ٢ قُمْ بدراسة طبيعة السكان وطبوغرافية الأرض والاقتصاد والتاريخ والدين والثقافة في منطقة العمليات. وتزودْ بمعرفة القرى والأرياف والطرق والحقول والمجاميع السكانية والزعيم العشائري وتعرّفْ على الشكاوى والمظالم القديمة. فيجب أن تكون خبيراً ملماً في هذه الأمور. إذا كان مكان توجهك المقصود غير معروف، فقمْ بدراسة المنطقة بشكل عام. ركزْ على المكان المقصود الدقيق عندما يتم تحديده. وتأكد من استخدام القادة وهيئة الأركان لشبكة مسير بروتوكول الإنترنت السرية (SIPRNET) لكي يغمروا أنفسهم عمليًا في منطقة العمليات التي تنتشر فيها الوحدة. وفهم العوامل الرئيسية في المناطق المجاورة لمسرح العمليات وبيئة المعلومات التي يمكن ان تؤثر على مناطق العمليات. قد تبدو أن هذه الأمور كثيرة وثقيلة، خاصة عندما يستخدم المتمردون شكاوى عديدة دولياً.

أ – ٣. أَقرأ الخريطة كما تقرأ كتاباً و قمْ بدراستها كل ليلة قبل النوم وأعدْ رسمها في الذاكرة كل صباح. قم بذلك حتى يصبح رسمها عادةً لديك. وقم بعمل نموذج ذهني لمنطقة العمليات، و استخدمه كإطار لكي تضع فيه كل معلومة جديدة.

أ – ٤. قُمْ بدراسة ملاحظات التسلم والتسليم من السابقين لك. ومن الأفضل أن تلتقي بأفراد من تلك الوحدة التي هي في الميدان والأستفسار منهم عن طبيعة العمل وأخذ النصيحة والمعلومات. ففيعالم مثالي للعمل، يقدم ضباط الاستخبارات وخبراء المنطقة تقارير معلومات "موجزة". وربما لا يحدث ذلك. وحتى إن حدث، فإنه لا يوجد بديل للتفوق والمهارة الشخصية.

أ – ٥. فالأمر يتطلب أن يقوم كل قائد مرؤوس بما في ذلك ضباط الصف، بالتخصص في بعض النوحي العملية في منطقة العمليات وإيجاز الأخرين بها.

تحليل المشكلة

أ – ٦. سيادة ومهارة القائدعلى منطقة العمليات يوفر ألأساس لتحليل المشكلة..... من هم المتمردين؟ ما الذي يحثهم على التمرد؟ ما الذي يجعل القادة المحليون يتخذون هذا السلوك أوذاك؟ التمرد هو في الأساس تنافس بين مجموعات كثيرة متناقضة ، كل منها تسعى إلى تعبئة السكان لتأييدها ودعم برامجها. ولذلك، فإن عمليات مقاومة التمرد دائمًا ما تكون عمليات لها أكثر من جانب واحد.

أ – ٧. تفهمْ ما يحثُ ويحرضُ الناس وكيفية تعبئتهم. معرفة ألأسباب في كيفية حصول المتمردين على مناصرين مؤيدين لقضيتهم شيىء أساسي. وذلك يتطلب معرفة العدو الحقيقي، وليس عدو وهمي غير واقعي. إن المتمردين قادرون على التكيف وواسعي الحيلة وهم على الأرجح متواجدون في منطقة عملك، ويعرفهم السكان منذ كانوا صغارالسن. أن قوات الولايات

they were young. U.S. forces are the outsiders. The worst opponents are not the psychopathic terrorists of the movies; rather, they are charismatic warriors who would excel in any armed force. Insurgents are not necessarily misled or naive. Much of their success may stem from bad government policies or security forces that alienate the local populace.

A-8. Work the problem collectively with subordinate leaders. Discuss ideas and explore possible solutions. Once leaders understand the situation, seek a consensus on how to address it. If this sounds unmilitary, get over it. Such discussions help subordinates understand the commander's intent. Once in theater, situations requiring immediate action will arise too quickly for orders. Subordinates will need to exercise subordinates' initiative and act based on the commander's intent informed by whatever knowledge they have developed. Corporals and privates will have to make quick decisions that may result in actions with strategic implications. Such circumstances require a shared situational understanding. They also require a command climate that encourages subordinates to assess the situation, act on it, and accept responsibility for their actions. Employing mission command is essential in this environment. (Mission command, subordinates' initiative and commander's intent are defined in the glossary. See FM 6-0, paragraphs 1-67 through 1-80, 2-83 through 2-92, and 4-26 through 4-31 for discussions of the principles involved.)

PREPARE

A-9. *Preparation* consists of activities by the unit before execution to improve its ability to conduct the operation, including, but not limited to, the following: plan refinement, rehearsals, reconnaissance, coordination, inspection, and movement (FM 3-0). Compared with conventional operations, preparing for COIN operations requires greater emphasis on organizing for intelligence and for working with nonmilitary organizations. These operations also require more emphasis on preparing small-unit leaders for increased responsibility and maintaining flexibility.

ORGANIZE FOR INTELLIGENCE

A-10. Intelligence and operations are always complementary, especially in COIN operations. COIN operations are intelligence driven, and units often develop much of their own intelligence. Commanders must organize their assets to do that.

A-11. Each company may require an intelligence section, including analysts and an individual designated as the "S-2." Platoon leaders may also have to designate individuals to perform intelligence and operations functions. A reconnaissance and surveillance element is also essential. Augmentation for these positions is normally not available, but companies still must perform the tasks. Put the smartest Soldiers and Marines in the intelligence section and the reconnaissance and surveillance element. This placement results in one less rifle squad, but an intelligence section pays for itself in lives and effort saved.

A-12. There are never enough linguists. Commanders consider with care where best to use them. Linguists are a battle-winning asset, but like any other scarce resource, commanders must allocate them carefully. During predeployment, the best use of linguists may be to train Soldiers and Marines in basic language skills.

ORGANIZE FOR INTERAGENCY OPERATIONS

A-13. Almost everything in COIN is interagency. Everything from policing to intelligence to civil-military operations (CMO) to trash collection involves working with interagency and host-nation (HN) partners. These agencies are not under military control, but their success is essential to accomplishing the mission. Train Soldiers and Marines in conducting interagency operations. Get a briefing from the Department of State, aid agencies, and the local police or fire departments. Designate interagency subject matter experts in each subordinate element and train them. Look at the situation through the eyes of a civilian who knows nothing about the military. Many civilians find rifles, helmets, and body armor intimidating. Learn how not to scare them. Seek advice from those who come from that nation or culture. Most importantly, know that military operations create temporary breathing space. But to prevail, civilian agencies need long-term development and stabilization.

المتحدة هي التي تعتبر دخيلة و غريبة . كما أن الإرهابيين القتلة ليسوا الخصوم الأسوأ الذين يظهرون في الأفلام السينمائية، بل على الأرجح، هم مقاتلون لهم شخصيات تجذب السكان اليهم وقد يتفوقون في العمل عند ضمهم الى أي قوات مسلحة.و ليس بالضرورة أن يكون المتمرد مخدوع أو ساذج. فقد يعود العديد من نجاح المتمردين كنتيجة لسياسات حكومية سيئة أو قوات الأمن التي ينفر منها السكان المحليون.

أ – ٨. لاتعملْ على حلِّ المشكلة بمفردك فقد يتطلب الحلُّ أجماع القادة والمرؤسين وأشراكهم . ناقشْ الأفكار واستكشف الحلول الممكنة بمجرد فهمك لقادتك وللموقف، حاولْ الحصول على إجماع لمجابهة المشكلة وحلها.و إذا بدا الحل لايتطلب عملاً عسكرياً، فأقبله راضياً. هذه المناقشات تساعد المرؤوسين على فهم نية القائد. بمجرد التواجد في مسرح العمليات، سوف تبرز المواقف والأوضاع التي تتطلب عمل مباشر بسرعة كبيرة من أجل تنفيذ الأوامر. يريد المرؤوسون ممارسة مبادراتهم والتصرف على أساس نية القائد المبلغة اليهم عن طريق معرفة ما قاموا بتطويره. سوف يتعين على العرفاء والأفراد اتخاذ قرارات سريعة قد تتسبب في أعمال لها عواقب استراتيجية. تتطلب هذه الظروف تفهم موقفي مشترك يحتاجون فيه أيضًا الى مناخ قيادي يشجع المرؤوسين على تقييم الموقف والتصرف على ضوئه وقبول المسؤولية لتصرفاتهم. استخدام قيادة المهمة يكون جوهريًا في هذه البيئة.(يتم تعريف كل من قيادة المهمة ونية القائد ومبادرة المرؤوسين في المعجم. انظر دليل الميدان ٦ – ٠، الفقرات ١ – ٦٧ إلى ١ – ٨٠، و٢ – ٨٣إلى ٢ – ٩٢، و٤ – ٢٦ إلى ٤ – ٣١ لمناقشات المباديء المستخدمة).

التهيوء

أ – ٩. أن الاستعداد والتهيوء هو مجموعة أنشطة تقوم بها الوحدة قبل التنفيذ لتحسين قدرتها على إجراء العملية، وتتضمن، دون تحديدها ، العناصر التالية : تمحيص الخطة والتمارين والاستطلاع والتنسيق والتفتيش والتحرك (دليل الميدان ٣ – ٠). بالمقارنة مع العمليات التقليدية، فإن الإعداد لعمليات مقاومة التمرد يتطلب تشديد أكثر على تنظيم الاستخبارات والعمل مع الهيئات غير العسكرية. وتتطلب أيضًا هذه العمليات مزيد من التشديد والتركيز على إعداد قادة الوحدة الصغرى بسبب المسؤولية المتزايدة والاحتفاظ بالمرونة.

تنظيم عمل الاستخبارات

أ – ١٠. غالباً ما يكون عمل الاستخبارات وأدارة العمليات عملان متممان لبعضهما البعض، وخاصة في عمليات مقاومة التمرد. إن عمليات مقاومة التمرد تدسند الاستخبارات، وغالبًا ما تقوم الوحدات بأستحداث الكثير من استخباراتها الخاصة. ويتطلب من القادة تنظيم إمكانياتهم لعمل ذلك.

أ – ١١. وتحتاج كل سرية الى قسم للاستخبارات ، يتألف من محللو الأستخبارات ومسؤول يتم تعيينه كضابط ركن ٢(ضابط ركن استخبارات). وقد يتعين على قادة الفصائل أيضًا تعيين أفراد لأداء وظائف الإستخبارات والعمليات. ومن الضروري أيضًا توفر عنصر استطلاع ومراقبة. توفير هذه المناصب وتشكيلها لايكون متاحاً عادةً، ولكنه من الضروري للسرايا أداء هذه المهام. لذلك تستطيع تكليف، أشخاص من الجنود أومشاة البحرية ،على درجة جيدة من الذكاء في قسم الاستخبارات وعنصر الاستطلاع والمراقبة.أن هذا التكليف لن يؤدي إلى أضعاف سرية بنادق ألا بأقل من فرد واحد، ولكن الفائدة التي تُجنى من قسم الاستخبارات في حفظ الأرواح والمجهود تساوي وتفوق النتتئج المتوخاة .

أ – ١٢.لايوجد على الأطلاق عدد كاف من المتخصصين اللغوين. ويدرس القادة بعناية أفضل ألأوضاع لإستخدامهم. أن أصحاب الكفاءات اللغوية هم مصدر الفوز في المعركة، ولكنهم مورد نادر صعب الحصول عليه ، ولابد من أستخدام القادة لأختصاصاتهم بعناية.وقد يكون أفضل استخدام للذين يتقنون اللغة الأجنبية هو تعليمهم للجنود ومشاة البحرية المهارات الأساسية الأولية للغة.

تنظيم العمليات بين الأجهزة

أ – ١٣. أن كل شيء يتعلق بموضوع مقاومة التمرد يتم تنظيمه الى حد ما بين الأجهزة المختلفة. كل شيء بدءًا من عمل الشرطة إلى الاستخبارات إلى العمليات المدنية-العسكرية، إلى جمع النفايات يتضمنه العمل ما بين الأجهزة وشركاء الدولة المضيفة. هذه الأجهزة ليست تحت السيطرة العسكرية، ولكن نجاحها ضروري لتحقيق المهمة. درّبْ الجنود ومشاة البحرية على إدارة عمليات بين الأجهزة أو الوكالات الحكومية وغير الحكومية . أحصلْ على تقارير وبيانات موجزة عن أختصاصاتها من وزارة الخارجية ووكالات الإغاثة والشرطة المحلية ودوائر أطفاء الحريق. عيّنْ خبراء في الموضوع من بين الوكالات في كل عنصر مرؤوس ودربهم. انظر إلى الموقف من خلال عيون الشخص المدني الذي لا يعلم الكثيرعن أعمال القوات المسلحة. ينظركثير من المدنيين برعب الى البنادق والخوذ ودروع وقاية الجسم المنتشرة بيننا . تعلمْ ألا تخيفهم أو ترعبهم . إسعى إلى النصيحة من هؤلاء الذين أتوا من هذه الدولة أو ثقافاتهم الأجتماعية. والأكثرأهمية، معرفة أن العمليات العسكرية تخلق وقتاً تستعين به للتعويض عما فقدته وإعادة التنظيم. علماً بأنه لكي تسود الأجهزة المدنية الوكالات الحكومية وغير الحكومية وتتفوق في أدائها فأنها تحتاج إلى تنمية طويلة ومستمرة الأمد واستقرار للأوضاع في البلد.

TRAVEL LIGHT AND HARDEN YOUR SUSTAINMENT ASSETS

A-14. A normal combat load for Soldiers and Marines includes body armor, rations, extra ammunition, communications gear, and many other things—all of which are heavy. Insurgents may carry a rifle or rocket-propelled grenade, a headscarf, and a water bottle. Without the extra weight, insurgents can run and maneuver easily. U.S. forces must lighten their combat loads and enforce a habit of speed and mobility. Otherwise, insurgents consistently outrun and outmaneuver them. However, make sure Soldiers and Marines can always reach back for fires or other support.

A-15. Remember to harden sustainment bases. Insurgents often consider them weak points and attack there. Most attacks on coalition forces in Iraq in 2004 and 2005, other than combat actions, were against sustainment installations and convoys. Ensure sustainment assets are hardened and have communications. Make sure to prepare Soldiers and Marines whose primary task is providing logistic support to fight ground combat operations. While executing their sustaining operations, they may do more fighting than some rifle squads.

FIND A POLITICAL AND CULTURAL ADVISOR

A-16. A force optimized for COIN operations would have political and cultural advisors at company level. The current force structure gives corps and division commanders a political advisor. Lower echelon commanders must improvise. They select a political and cultural advisor from among their troops. This person may be a commissioned officer, but may not. The position requires someone with "people skills" and a feel for the environment. Commanders should not try to be their own cultural advisor. They must be fully aware of the political and cultural dimension, but this is a different role. In addition, this position is not suitable for intelligence professionals. They can help, but their task is to understand the environment. The political advisor's job is to help shape the environment.

TRAIN THE SQUAD LEADERS—THEN TRUST THEM

A-17. Squads and platoons execute mostly COIN operations. Small-unit actions in a COIN environment often have more impact than similar actions during major combat operations. Engagements are often won or lost in moments; whoever can bring combat power to bear in seconds wins. The on-scene leader controls the fight. This situation requires mission command and subordinates' initiative. Train leaders at the lowest echelons to act intelligently and independently.

A-18. Training should focus on basic skills: marksmanship, patrolling, security on the move and at the halt, and basic drills. When in doubt, spend less time on company and platoon training and more time on squads. Ruthlessly replace ineffective leaders. Once trained, give Soldiers and Marines a clear commander's intent and trust them to exercise subordinates' initiative within it. This allows subordinates to execute COIN operations at the level at which they are won.

IDENTIFY AND USE TALENT

A-19. Not everyone is good at counterinsurgency. Many leaders do not understand it, and some who do cannot execute it. COIN operations are difficult and anyone can learn the basics. However, people able to intuitively grasp, master, and execute COIN techniques are rare. Learn how to spot these people and put them into positions where they can make a difference. Rank may not indicate the required talent. In COIN operations, a few good Soldiers and Marines under a smart junior noncommissioned officer doing the right things can succeed, while a large force doing the wrong things will fail.

CONTINUE TO ASSESS AND PLAN DURING PREPARATION: BE FLEXIBLE

A-20. *Commander's visualization* is the mental process of developing situational understanding, determining a desired end state, and envisioning how the force will achieve that end state (FMI 5-0.1). It begins with mission receipt and continues throughout any operation. The commander's visualization forms the basis for conducting (planning, preparing for, executing, and assessing) an operation.

انتقلْ بخفة وأسندْ مخزونك وأدامته

أ – ١٤. حمولة المعركة العادية للجنود ومشاة البحرية تشمل الدروع الواقية (الصدرية) للجسم ومؤن وذخيرة كافية وأجهزة اتصال وأرسال وأشياء أخرى كثيرة، وجميع هذه التجهيزات تكون عادةً ثقيلة الوزن. قد يحمل المتمردون بنادق ألية أو قنابل صاروخية وأغطية وقائية للرأس وزجاجات من الماء . بدون الوزن الأضافي، يستطيع المتمردون الركض والمناورة بسهولة. لابد أن تخفف القوات الأمريكية من حمولات قتالها وتقوية وزيادة السرعة وخفة الحركة. وإلا، سبقتهم قوى التمرد بانتظام وتجنبتْ وأحبطتْ مناوراتنا. من ناحية أخرى، تأكدْ من أن الجنود ومشاة البحرية يستطيعون دائمًا الاستعاضة والتعويض عن الموادالمفقودة وطلب الدعم للنيران من الوحدات الخلفية ووسائل الدعم الأخرى.

أ – ١٥ تذكرْ تقوية قواعد الإسناد التي غالبًا ما يعتبرها المتمردون نقاط ضعيفة ويقومون بمهاجمتها. أغلب الهجمات على قوات التآلف في العراق في عامي ٢٠٠٤ و٢٠٠٥، والتي لاتدخل في مفاهيم الأعمال القتالية، كانت ضد قواعد وقوافل الإسناد . تأكدْ من تقوية عناصر الإسناد وأن لديها اتصالات. وتأكد من إعداد الجنود ومشاة البحرية لأحدى واجباتهم الأساسية وهي تقديم الدعم اللوجستي كي يقاتلوا في عمليات قتال برية. فربما يقومون بأعمال قتالية أثناء تنفيذ عمليات الإسناد أكثر من بعض سريا البنادق.

أبحثْ عن مستشار سياسي وثقافي

أ – ١٦. القوة ذات الكفاءة العالية في عمليات مقاومة التمرد يمكن أن تشملَ مستشارين سياسيين وثقافيين على مستوى السرية. الهيكل التنظيمي الحالي للقوات يوفر مستشار سياسي (شخصية لها ألمام بالعادات والتقاليد والخصائص الأجتماعية والدينية الحساسة) لقادة الفيلق والفرقة. أما ألأنساق والرتب الأدنى فعليها أن تختار مستشار سياسي وثقافي بطريقتها الخاصة ومن بين قواتها.و هذا المستشار المسؤول قد يكون ضابط أو ضابط صف أو ربما لاتتطلب الوحدة أي منهما .وعلى أي حال، يتطلب المنصب شخص معين لديه "إمكانيات التعامل مع الناس" وإحساس بالبيئة المحيطة." كما أنه لا ينبغي على القادة محاولة أن يكونوا مستشارين ثقافيين لأنفسهم. يلزم أن يكونوا على دراية تامة بالأبعاد السياسية والثقافية، ولكن هذا دور مختلف. إضافة إلى ذلك، أن هذا المنصب ليس مناسبًا لمحترفي الاستخبارات. يمكنهم المساعدة، ولكن واجبهم هو فهم البيئة. ووظيفة المستشار السياسي هي المساعدة في تشكيل البيئة.

درب قادة الجماعات – وضع ثقتكَ بهم

أ – ١٧. تنفذ الجماعات والفصائل في الغالب عمليات مقاومة التمرد. فأعمال الوحدة الصغرى في بيئة مقاومة التمرد عادةً ما يكون لها مزيد من التأثير عن الأعمال المماثلة أثناء عمليات القتال الرئيسية. وكثيرًا ما يتم الفوز أو خسارة الاشتباك في لحظات؛ فالذي يستطيع تغيير موقف قوة القتال في ثوان؟ والجواب عن من هو الذي يفوز. القائد المتواجد على مسرح الأحداث ويسيطر على المعركة.و تتطلب هذه الحالة قائد مهمة ومبادرة مرؤوسين.أذن دربْ القادة في أدنى الأنساق على التصرف بذكاء وباستقلالية.

أ – ١٨. يجب أن يركَز التدريب على المهارات الأساسية: مهارة الرمي والقيام بالدوريات والتأمين أثناء التحرك وفي التوقف والتدريبات الأساسية. عندما تشك بأن الأداء ليس بالمستوى المطلوب، اقضي وقت أقل في تدريب السرية والفصيلة ومزيد من الوقت في تدريب الجماعات. أبدلْ القادة الغير أكفاء بلا هوادة. ما أن ينتهي تدريبهم، إعطي الجنود ومشاة البحرية نية القائد واضحة وثق بهم لكي يمارسون مبادرة المرؤسين داخلها. هذا يسمح للمرؤوسين بتنفيذ عمليات مقاومة التمرد على المستوى الذي يحققون فيه الفوز.

تحديد واستخدام ذوي الموهبة

أ – ١٩. ليس كل فرد جيد في مقاومة التمرد. كثير من القادة لا يفهمونها، والبعض لا يستطيعون فعلا تنفيذها. فعمليات مقاومة التمرد صعبة وأي شخص يمكنه تعلم الأساسيات. ولكن من البديهي أن الأفراد القادرين على فهم واتقان وتنفيذ أساليب مقاومة التمرد قلائل. تعلمْ كقائد ، كيف تكتشف هؤلاء الأفراد وأن تضعهم في مناصب أو مواقع حيث يتمكنون من عمل الأختلاف المطلوب. فالرتبة قد لا تحدد الموهبة المطلوبة. ففي عمليات مقاومة التمرد، قد يعمل عدد قليل من الجنود ومشاة البحرية تحت قيادة ضابط صف صغير ذكي ينفذ الأوامر الصحيحة يمكنه النجاح في أداء العمل، بينما قد تفشل القوة الضخمة التي تنفذ الأعمال بشكل خاطيء.

استمرْ في التقييم والتخطيط أثناء الإعداد:وكُن مرنًا

أ – ٢٠ . أن أفكارالقائد ونظرته هي عملية ذهنية مصورة لبناء تفهم موقفي وتحديد الحالة النهائية المرغوبة، وتصور كيف ستقوم القوات بإنجاز هذه الحالة النهائية (دليل الميدان المؤقت ٥-١,٠). تبدأ هذه العملية مع استلام المهمة وتستمر خلال جميع مراحل أية عملية.و يشكل تصور القائد الأساس لإدارة (تخطيط وتهيئ وأستعداد وتنفيذ وتقييم) عملية قتالية.

A-21. Commanders continually refine their visualization based on their assessment of the operational environment. They describe and direct any changes they want made as the changes are needed. They do not wait for a set point in any process. This flexibility is essential during preparation for COIN operations. Some are tempted to try to finalize a plan too early. They then prepare to execute the plan rather than what changes in the operational environment require. However, as commanders gain knowledge, their situational understanding improves. They get a better idea of what to do and of their own limitations. This lets them refine their visualization and direct changes to the plan and their preparations. Even with this, any plan will change once operations begin. If there is a major shift in the environment, commanders may need to scrap the plan. However, a plan is still needed. Developing it gives leaders a simple robust idea of what to achieve, even if the methods change. Directing changes to it based on continuous assessment is one aspect of the art of command.

A-22. One planning approach is to identify phases of the operation in terms of major objectives to achieve such as establishing dominance, building local networks, and marginalizing the enemy. Make sure forces can easily transition between phases, both forward to exploit successes and backward to recover from setbacks. Insurgents can adapt their activity to friendly tactics. The plan must be simple enough to survive setbacks without collapsing. This plan is the solution that began with the shared analysis and consensus that began preparation. It must be simple and known to everyone.

EXECUTE

A-23. *Execute* means to put a plan into action by applying combat power to accomplish the mission and using situational understanding to assess progress and make execution and adjustment decisions (FM 6-0). The execution of COIN operations demands all the skills required to execute conventional operations. In addition, it also requires mastery of building alliances and personal relationships, attention to the local and global media, and additional skills that are not as heavily tasked in conventional operations.

ESTABLISH AND MAINTAIN A PRESENCE

A-24. The first rule of COIN operations is to establish the force's presence in the AO. If Soldiers and Marines are not present when an incident happens, they usually cannot do much about it. The force cannot be everywhere at once. The more time Soldiers and Marines spend in the AO, the more likely they are where the action is. If the force is not large enough to establish a presence throughout the AO, then determine the most important places and focus on them. This requires living in the AO close to the populace. Raiding from remote, secure bases does not work. Movement on foot, sleeping in villages, and night patrolling all seem more dangerous than they are—and they are what ground forces are trained to do. Being on the ground establishes links with the local people. They begin to see Soldiers and Marines as real people they can trust and do business with, rather than as aliens who descended from armored boxes. Driving around in an armored convoy actually degrades situational awareness. It makes Soldiers and Marines targets and is ultimately more dangerous than moving on foot and remaining close to the populace.

ASSESS DURING EXECUTION: AVOID HASTY ACTIONS

A-25. Do not act rashly; get the facts first. Continuous assessment, important during all operations, is vital during COIN operations. Violence can indicate several things. It may be part of the insurgent strategy, interest groups fighting among themselves, or individuals settling vendettas. Or, it may just be daily life. Take the time to learn what normalcy looks like. Insurgents may try to goad Soldiers and Marines into lashing out at the local populace or making a similar mistake. Unless leaders are on the spot when an incident occurs, they receive only second-hand reports and may misunderstand the local context or interpretation. This means that first impressions are often highly misleading, particularly in urban areas. Of course, leaders cannot avoid making judgments. When there is time, ask an older hand or trusted local people for their opinions. If possible, keep one or two officers from your predecessor unit for the first part of the tour. Avoid rushing to judgment.

أ – ٢١.يقوم القادة باستمرار بتصفية وتعديل تصورهم على أساس تقيمهم للبيئة التعبوية. إنهم يصفون ويوجهون أي تغيرات يريدون عملها عندما يتطلب الأمر هذه التغيرات. ولا ينتظرون نقطة ثابته لأنجاز العملية. هذه المرونة تكون ضرورية أثناء الإعداد لعمليات مقاومة التمرد.وقد يُغرى البعض محاولة إنجاز خطة ما مبكرًا جدًا أو قبل أكتمالها. وحينئذ يعدون لتنفيذ الخطة بدلا مما تتطلبه التغيرات في البيئة التعبوية (العملياتية). مع ذلك، عندما يكتسب القادة المعرفة، فإن تفهمهم للأوضاع يتحسن. ويحصلون على فكرة أفضل عما يقومون بعمله وعن حدودهم عملهم الشخصية. ذلك يتيح لهم تمحيص تصورهم وإدارة التغيرات في الخطة وتحضيراتها. وحتى مع ذلك، فأن أية خطة قد تتغير بمجرد بدء العمليات. وقد يأمر القادة ألغاء الخطة في حالة وجود تحول في بيئة العمليات .ورغم ذلك، فالحاجة تدعو دوماً الى وجود خطة للعمل بموجبها. بناء الخطة يعطي القادة فكرة بسيطة قوية عن المطلوب تحقيقه، حتى إذا اختلفت الطرق الأساليب فأن إدارة التوجيه والتغيرات بناءًا على التقييم المتواصل هو أحد أوجه فن القيادة.

أ – ٢٢.أحدى طرق التخطيط هو تحديد مراحل العملية بلغة الأهداف الرئيسية المطلوب تحقيقها مثل تثبيت السيطرة وبناء شبكة معلومات محلية وتهميش العدو. التأكد من أن القوات يمكنها الانتقال بسهولة ما بين المراحل المختلفة ، الى الأمام لاستغلال النجاحات والى الخلف من أجل التعافي ونفض الانتكاسات. يمكن للمتمردين تكييف أنشطتهم على تكتيكات حلفائنا. يجب أن تكون الخطة بسيطة بالشكل الكافي للنجاة من الانتكاسات بدون انهيار. هذه الخطة هي الحل الذي يبدأ مع التحليل المشترك واتحاد الآراء الذي يبدأ به الإعداد والتجهيز. لابد وأن تكون الخطة بسيطة ومعروفة للجميع.

التنفيذ

أ – ٢٣. يعني التنفيذ وضع خطة العمل موضع التنفيذ عن طريق تطبيق قوة القتال لتحقيق المهمة واستخدام التفهم الموقفي لتقييم التقدم واتخاذ قرارات التنفيذ والتعديل (دليل الميدان ٦ – ٠). يتطلب التنفيذ لعمليات مقاومة التمرد جميع المهارات المطلوبة لتنفيذ العمليات التقليدية. إضافة إلى ذلك، فهو يتطلب التمكن من بناء تحالفات وعلاقات شخصية والانتباه إلى وسائل الإعلام المحلية والعالمية وكذلك مهارات إضافية ليست كالتي يتم التكليف بها بوفرة في العمليات التقليدية.

ثبتْ وجُدك وحافظْ عليه

أ – ٢٤. القاعدة الأولى في عمليات مقاومة التمرد هي تثبيت وجود القوات في منطقة العمليات. إذا لم يكن الجنود ومشاة البحرية موجودين عند حدوث واقعة ما، ففي العادة لا يستطيعون عمل الكثير بشأنها. لا يمكن للقوات أن تكون في كل مكان في نفس الوقت. وكلما زاد الوقت الذي يقضيه الجنود ومشاة البحرية في منطقة العمليات، كلما زاد احتمال وجودهم في مكان الحدث. إذا كانت القوة ليست كبيرة بما يسمح بتثبيت تواجدها في جميع أنحاء منطقة العمليات، حينئذ قم بتحديد أهم الأماكن وركز عليها. يتطلب ذلك المعايشة اليومية في منطقة العمليات بالقرب من عامة الناس. القيام بالإغارة عن بعد، وأمن القواعد التي لا تعمل. التحرك على الأقدام، والنوم في القرى، والقيام بالدوريات الليلية تبدو جميعًا أكثر خطورة من حقيقتها – وهي ما يتم تدريب القوات البرية على عمله.وكونها على الأرض تقيم روابط مع الأهالي المحليين. لقد بدأ عامة الناس يرون الجنود ومشاة البحرية كأناس حقيقيين يمكن الوثوق بهم وأداء الأعمال معهم، بدلا من رؤيتهم كغرباء يهبطون من صناديق مدرعة. السياقة هنا وهناك في قافلة مدرعة في الحقيقة يقلل الدراية بالموقف. ويجعل الجنود ومشاة البحرية أهداف وهو في النهاية يكون أكثر خطورة من التنقل على الأقدام والبقاء بالقرب من منطقة العمليات وبالقرب من عامة الناس.

التقييم أثناء التنفيذ: تجنب التصرفات العاجلة المتهورة

أ – ٢٥. لا تتصرف باندفاع وتهور، واحصل على الحقائق أولاً. التقييم المتواصل مهم أثناء كل العمليات ويكون حيوياً أثناء عمليات مقاومة التمرد. يمكن للعنف أن يشير إلى عديد من الأشياء. قد يكون جزء من استراتيجية المتمرد، أو مجموعات من أصحاب النفوذ يتقاتلون فيما بينهم، أو أفراد يقومون بتسوية عمليات ثأر أو قد تكون مجرد حياة يومية يتخللها العنف. خذ الوقت الكافي لتعلم شكل النظام والأنضباط والاستقرار. قد يحاول المتمردون إثارة الجنود ومشاة البحرية بمهاجمتهم بالسباب وسط الأهالي المحليين لحملهم على القيام برد فعل وعمل خاطئ مماثل. إذا لم يكن القادة في المكان عند وقوع الحادث فإنهم يتلقون فقط تقارير غير مباشرة وقد لا يفهمون السياق المحلي أو تفسيره. وذلك يعني أن الانطباعات الأولى عادة ما تكون مضللة إلى حد كبير، وعلى وجه الخصوص في المناطق الحضرية في المدن. بالطبع،لا يستطيع القادة تجنب الوصول إلى أحكام دقيقة. عند توفر الوقت، اسأل أحد المتمرسين أو الأهالي الموثوقين عن آرائهم. إذا أمكن، احتفظ بضابط أو اثنين من الوحدة السالفة لك لأجل الجزء الأول من المناوبة (الجولة). تجنب العجلة في الحكم.

BUILD TRUSTED NETWORKS

A-26. Once the unit settles into the AO, its next task is to build trusted networks. This is the true meaning of the phrase "hearts and minds," which comprises two separate components. "Hearts" means persuading people that their best interests are served by COIN success. "Minds" means convincing them that the force can protect them and that resisting it is pointless. Note that neither concerns whether people like Soldiers and Marines. Calculated self-interest, not emotion, is what counts. Over time, successful trusted networks grow like roots into the populace. They displace enemy networks, which forces enemies into the open, letting military forces seize the initiative and destroy the insurgents.

A-27. Trusted networks are diverse. They include local allies, community leaders, and local security forces. Networks should also include nongovernmental organizations (NGOs), other friendly or neutral nonstate actors in the AO, and the media.

A-28. Building trusted networks begins with conducting village and neighborhood surveys to identify community needs. Then follow through to meet them, build common interests, and mobilize popular support. This is the true main effort; everything else is secondary. Actions that help build trusted networks support the COIN effort. Actions that undermine trust or disrupt these networks—even those that provide a short-term military advantage—help the enemy.

GO WITH THE GRAIN AND SEEK EARLY VICTORIES

A-29. Do not try to crack the hardest nut first. Do not go straight for the main insurgent stronghold or try to take on villages that support insurgents. Instead, start from secure areas and work gradually outwards. Extend influence through the local people's networks. Go with, not against, the grain of the local populace. First, win the confidence of a few villages, and then work with those with whom they trade, intermarry, or do business. This tactic develops local allies, a mobilized populace, and trusted networks.

A-30. Seek a victory early in the operation to demonstrate dominance of the AO. This may not be a combat victory. Early combat without an accurate situational understanding may create unnecessary collateral damage and ill will. Instead, victories may involve resolving a long-standing issue or co-opting a key local leader. Achieving even a small early victory can set the tone for the tour and help commanders seize the initiative.

PRACTICE DETERRENT PATROLLING

A-31. Establish patrolling tactics that deter enemy attacks. An approach using combat patrols to provoke, then defeat, enemy attacks is counterproductive. It leads to a raiding mindset, or worse, a bunker mentality. Deterrent patrolling is a better approach. It keeps the enemy off balance and the local populace reassured. Constant, unpredictable activity over time deters attacks and creates a more secure environment. Accomplishing this requires one- to two-thirds of the force to be on patrol at any time, day or night.

BE PREPARED FOR SETBACKS

A-32. Setbacks are normal in counterinsurgencies, as in all operations. Leaders make mistakes and lose people. Soldiers and Marines occasionally kill or detain the wrong person. It may not be possible to build or expand trusted networks. If this happens, drop back to the previous phase of the plan, recover, and resume operations. It is normal in company-level COIN operations for some platoons to do well while others do badly. This situation is not necessarily evidence of failure. Give subordinate leaders the freedom to adjust their posture to local conditions. This creates flexibility that helps survive setbacks.

REMEMBER THE GLOBAL AUDIENCE

A-33. The omnipresence and global reach of today's news media affects the conduct of military operations more than ever before. Satellite receivers are common, even in developing countries. Bloggers and print, radio, and television reporters monitor and comment on everything military forces do. Insurgents use terrorist tactics to produce graphics that they hope will influence public opinion—both locally and globally.

بناء شبكات عمل موثوقة

أ- ٢٦. بمجرد أن تستقر الوحدة في منطقة العمليات، يكون واجبها التالي بناء شبكات عمل موثوقة. هذا هو المعنى الحقيقي للعبارة "القلوب والعقول"، التي تتضمن مكونين منفصلين. "القلوب" تعني إقناع الناس أن مصالحهم يخدمها نجاح عمليات مقاومة التمرد. "العقول" تعني إقناعهم أن القوات يمكنها حمايتهم وأن مقاومتها أمر لا معنى له وحماقة. لاحظ أنه ، لا مشروعات الأعمال التي نحاول أنجازها ولا الناس يحبون الجنود . المصالح الشخصية المحسوبة وليست العاطفة، هي ما يعتد به. ومع مرور الوقت، تنمو شبكة العمل الناجحة الموثوقة مثل الجذور إلى داخل طبيعة الشعب.و يحل الأداء الصالح محل شبكات العدو، مما يدفع الأعداء إلى العراء، متيحاً للقوات العسكرية اتخاذ موقف المبادرة والقضاء على المتمردين.

أ – ٢٧. أنواع وطبيعة الأفراد في شبكات العمل الموثوقة تكون مختلفة. وذلك يشمل الحلفاء المحليون وقادة المجتمع وقوات الأمن المحلية. يجب أن تتضمن الشبكات أيضًا المنظمات غير الحكومية و الممثلون الغير حكوميين الأصدقاء أو المحايدون في منطقة العمليات وكذلك وسائل الإعلام.

أ – ٢٨. يبدأ بناء شبكات الثقة مع إجراء مسح بما تحتاجه القرية والقصبات المجاورة لتحديد احتياجات أهالي المجتمع. استكمل بعد ذلك ما يجب عمله لمقابلتهم وبناء مصالح مشتركة ثم عبيء الدعم الشعبي. هذا هو المجهود الرئيسي الحقيقي، أي شيء آخر قد يكون ثانوياً. الأعمال التي تساعد في بناء شبكات وجسور الثقة والعمل الموثوق يدعم مسعى مقاومة التمرد.و الأعمال التي تقلل الثقة أو تمنع هذه الشبكات من المضي في طريقها – حتى تلك التي تقدم ميزة عسكرية قصيرة المدى – تساعد العدو.

تماشى مع ما يقبله الناس وأسعى للانتصارات المبكرة

أ – ٢٩. لا تحاول كسر البندقة الأصلب في البداية. لا تذهب مباشرة إلى حصون المتمردين الرئيسية أو محاولة ذلك لاتقاتل في القرى التي تؤيد المتمردين. بدلامن ذلك، ابدأ من مناطق آمنة واعمل تدريجيًا في اتجاه الخارج. وسع النفوذ من خلال شبكات عمل الأهالي المحليين. تماشى مع، وليس ضد، ما يقبله طبيعة الشعب المحلي. في البداية، اكسب ثقة قليل من القرى، ثم بعد ذلك قم بالعمل مع هؤلاء الذين يتعاملون معهم أويتزوجون منهم أو يجرون مشروعات أعمال معهم. هذا التكتيك يخلق حلفاء محليين، وجمهور معبأ وشبكات عمل موثوق بها.

أ – ٣٠. اسعى إلى نصر مبكرفي العملية لإظهار التفوق والسيطرة في منطقة العمليات. والنصر ليس بالضرورة نصراً حربياً. والقتال المبكر دون فهم الموقفي بدقة قد يخلق أضرار غير ضرورية في الأرواح والممتلكات أضافة الى الشعور بالغضب الشديد. بدلا من ذلك، فكرْ في أن الانتصار قد يتضمن تسوية قضية استمرت مدة طويلة أو إقناع قائد محلي رئيسي بالتعاون. أن ألأنتصار الأدبي حتى لو كان صغيراً فأن تحققه مبكرًا يمكنه خلق الشعور العام بالأطمئنان ويساعد القادة على الأضذ بالمبادأة.

القيام بالدوريات الوقائية

أ – ٣١. قم بوضع تكتيكات للدوريات التي من شأنها أيقاف هجمات العدو. أن أستخدام الدوريات المقاتلة لإزعاج أو دفع هجمات العدو بهجمات مضادة قد يؤدي الى نتائج عكسية. فهي تؤدي إلى عقلية الإغارة أو أسوأ منها كعقلية قتال الخندق. دوريات الردع تكون الأسلوب ألأفضل. فهي تقلق العدو وتخل بتوازنه وتطمئن السكان .أن العمليات الثابتة الغير متوقعة مع مرور الوقت تمنع الهجمات المعادية وتخلق بيئة أكثر أمنًا. وتحقيق ذلك يتطلب أن يكون ثلث إلى ثلثي القوة في دورية وفي أي وقت، نهارًا أو ليلاً.

كن مستعدًا للنكسات

أ – ٣٢. النكسات تكون طبيعية في عمليات مقاومة التمرد، كما هو الحال في جميع العمليات. فالقادة الذين يرتكبون الأخطاء يفقدون من أفراد وحداتهم .قد يخطأ الجنود أحيانًا بقتل أو اعتقال شخص ما . وقد يكون من غير الممكن إنشاء أو توسيع شبكات عمل موثوقة. فأن حدث ذلك، راجع المرحلة السابقة من الخطة، ثم استعد نشاطك قبل استئناف العمليات. من الطبيعي في عمليات مقاومة التمرد على مستوى السرية ان تقوم بعض الفصائل بأداء جيد بينما يكون أداء فصائل أخرى سيئاً. هذا الوصع ليس بالضرورة دليلاً على الفشل. أعطي القادة المرؤوسين الحرية لتعديل وضعهم مع الظروف المحلية. أن ذلك يخلق مرونة تساعد على الاستمرار بعد النكسات.

تذكرْ المستمعون حول العالم

أ – ٣٣. أن التواجد والحضور الزماني والمكاني للإعلام الإخباري وانتشاره العالمي يؤثر على إدارة العمليات العسكرية أكثر من أي وقت مضى. فمرسلات الأستقبال الأقمار الصناعية أصبحت كثيرة حتى في الدول النامية. يراقب ويعلق مراسلو الوب(websites) والصحافة والراديو والتليفزيون على كل شيء تقوم به قوات الجيش. ويستخدم المتمردون التكتيكات الإرهابية لإنتاج رسوم يأملون منها التأثير في الرأي العام – محليا وعالميًا.

A-34. Train Soldiers and Marines to consider how the global audience might perceive their actions. Soldiers and Marines should assume that the media will publicize everything they say or do. Also, treat the media as an ally. Help reporters get their story. That helps them portray military actions favorably. Trade information with media representatives. Good relationships with nonembedded media, especially HN media, can dramatically increase situational awareness.

ENGAGE THE WOMEN; BE CAUTIOUS AROUND THE CHILDREN

A-35. Most insurgent fighters are men. However, in traditional societies, women are hugely influential in forming the social networks that insurgents use for support. When women support COIN efforts, families support COIN efforts. Getting the support of families is a big step toward mobilizing the local populace against the insurgency. Co-opting neutral or friendly women through targeted social and economic programs builds networks of enlightened self-interest that eventually undermine insurgents. Female counterinsurgents, including interagency people, are required to do this effectively.

A-36. Conversely, be cautious about allowing Soldiers and Marines to fraternize with local children. Homesick troops want to drop their guard with kids. But insurgents are watching. They notice any friendships between troops and children. They may either harm the children as punishment or use them as agents. It requires discipline to keep the children at arm's length while maintaining the empathy needed to win local support.

ASSESS DURING EXECUTION

A-37. Develop measures of effectiveness early and continuously refine them as the operation progresses. These measures should cover a range of social, informational, military, and economic issues. Use them to develop an in-depth operational picture. See how the operation is changing, not just that it is starting or ending. Typical measures of effectiveness include the following:

- Percentage of engagements initiated by friendly forces versus those initiated by insurgents.
- Longevity of friendly local leaders in positions of authority.
- Number and quality of tips on insurgent activity that originate spontaneously.
- Economic activity at markets and shops.

These mean virtually nothing as a snapshot; trends over time indicate the true progress.

A-38. Avoid using body counts as a measure of effectiveness. They actually measure very little and may provide misleading numbers. Using body counts to measure effectiveness accurately requires answers to the following questions:

- How many insurgents were there at the start?
- How many insurgents have moved into the area?
- How many insurgents have transferred from supporter to combatant status?
- How many new fighters has the conflict created?

Accurate information of this sort is usually not available.

MAINTAIN MISSION FOCUS THROUGHOUT

A-39. Once a unit is established in its AO, Soldiers and Marines settle into a routine. A routine is good as long as the mission is being accomplished. However, leaders should be alert for the complacency that often accompanies routines.

A-40. It often takes Soldiers and Marines at least one-third of the tour to become effective. Toward the tour's end, leaders struggle against the "short-timer" mentality. Thus, the middle part of the tour is often the most productive. However, leaders must work to keep Soldiers and Marines focused on the mission and attentive to the environment.

أ – ٣٤. درب الجنود على ألأخذ بنظر الاعتبار كيفية رؤية المستمع والمشاهد العالمي لنا ولسلوكيتنا. يجب ان يفترض الجنود ومشاة البحرية أن الإعلام سيقوم بالأعلان عن كل مايقولوه أو يفعلوه. تعاملمن وسائل الإعلام كحليف. ساعد المراسلون في الحصول على أخبار التي تهمهم. ذلك يساعدهم على تصوير الاعمال العسكرية بشكل أفضل. تبادل المعلومات مع ممثلي الإعلام. فالعلاقات الطيبة مع وسائل الإعلام المستقلة، وبخاصة إعلام الدولة المضيفة، يمكن أن تزيد بشكل جوهري الدراية بالموقف وتوضحه لمستمعيها بشكل أقرب.

شمل النساء والحذر من الأطفال

أ – ٣٥. معظم مقاتلي المتمردين من الرجال. لكن، في المجتمعات التقليدية، يكون للنساء دور مؤثر بشكل ضخم في تشكيل الشبكات الاجتماعية التي يستخدمها المتمردون من أجل الحصول على التأييد. عندما تؤيد النساء جهود مقاومة التمرد، تؤيد الأسر جهود مقاومة التمرد والحصول على تأييد ودعم الأسر هو خطوة ضخمة في اتجاه تعبئة الجماهير المحلية ضد التمرد. إقناع النساء الودودات أو المحايدات عن طريق البرامج الاجتماعية والاقتصادية المستهدفة يبني شبكات عمل من المصلحة الشخصية المستنيرة التي في آخر الأمر تقوض أمال المتمردين.أن مقاومات التمرد من الإناث، بما في ذلك النساء داخل الوكالات والأجهزة الأدارية، مطلوب لما في ذلك من فعالية.

أ – ٣٦. وبالعكس، كن حذرًا حول السماح للجنود ومشاة البحرية بمصادقة الأطفال من السكان المحليين. الجنود المشتاقون للوطن والرجوع لأسرهم يرغبون في قضاء خفاراتهم مع الأطفال. ولكن المتمردين يراقبون، إنهم يلاحظون أية صداقات بين الجنود والأطفال.وقد يؤذون الأطفال كعقاب أو قد لعماوا على ستخدامهم كمخبرين. وذلك يتطلب نظام لبقاء الأطفال على بعد مناسب مغ المحافظة على التعاطف المطلوب لكسب التأييد المحلي.

التقييم أثناء التنفيذ:

أ – ٣٧.تستطيع تطوير أجراءات ومعايير للفعالية مبكرًا وتنقيتها باستمرار مع تطورات العملية. يجب أن تغطي هذه المعايير سلسلة من المسائل الاجتماعية والمعلوماتية والعسكرية والاقتصادية. وقمْ باستخدامها لإنشاء صورة تعبوية كاملة. انظر كيف تتغير العملية، ليس فقط أنها تبدأ و تنتهي. أن المعايير النموذجية الفعالية. تشمل:

- النسب المئوية للاشتباكات التي بدأت بواسطة القوات الصديقة مقابل تلك التي أبتدئها المتمردين.
- طول العلاقة الودية للقادة المحليين الذين هم في مواقع السلطة.
- عدد ونوعية المعلومات الأستخبارية التي تُقدم عفويًا عن نشاط المتمردين.
- النشاط الاقتصادي في الأسواق والمحلات التجارية .

أن ذلك هو لقطة سريعة لاتعني في الواقع شيئاً ألا أنها توضح الاتجاهات العامة وتحدد التقدم الحقيقي مع مرور الوقت.

أ – ٣٨. تجنب استخدام عدد الأشخاص المشاركين كقياس لفعالية أو نجاح الأداء، فذلك في الحقيقة تقليل للحقيقة وقد تزود ألأعداد تضللاً للواقع. يتطلب استخدام حصر عدد الأشخاص لقياس الفعالية بدقة وبإجابات عن الأسئلة التالية:

- كم عددُ المتمردين الذين تواجدوا في البداية؟
- كم متمرداً انتقل إلى داخل المنطقة؟
- كم عدد المتمردين الذين تحولوا من مؤيد إلى مقاتل؟
- كم عدد المقاتلين الجدد الذين أوجدهم الصراع؟

المعلومات الدقيقة من هذا النوع في العادة تكون غير متوفرة !!.

التركيز على ديمومة المهمة

أ – ٣٩. بمجرد ثبات الوحدة في منطقة عملياتها، يستقر الجنود ومشاة البحرية في نظام روتيني معين . وقد يكون النظام الروتيني جيداً طالما يتم إنجاز المهمة. ولكن، يجب أن يتنبه القادة إلى الرضا الذاتي الذي غالبًا ما يصحب الروتين.

أ – ٤٠. فهو في اغلب الأحيان يستهلك على الأقل ثلث المناوبة ليصبح الجنود ومشاة البحرية فعالين. عند نهاية المناوبة يكافح القادة ضد عقلية "تقصير الوقت". وهكذا، يكون الجزء الأوسط من المناوبة في الغالب اكثرها إنتاجًا. ولكن، لابد للقادة العمل على بقاء الجنود ومشاة البحرية مركزين على المهمة ومنتبهين للبيئة.

EXPLOIT A SINGLE NARRATIVE

A-41. Since counterinsurgency is a competition to mobilize popular support, it pays to know how people are mobilized. Most societies include opinion-makers—local leaders, religious figures, media personalities, and others who set trends and influence public perceptions. This influence often follows a single narrative—a simple, unifying, easily expressed story or explanation that organizes people's experience—and provides a framework for understanding events. Nationalist and ethnic historical myths and sectarian creeds are examples of such narratives. Insurgents often try to use the local narrative to support their cause. Undercutting their influence requires exploiting an alternative narrative. An even better approach is tapping into an existing narrative that excludes insurgents.

A-42. Higher headquarters usually establishes the COIN narrative. However, only leaders, Soldiers, and Marines at the lowest levels know the details needed to tailor it to local conditions and generate leverage from it. For example, a nationalist narrative can be used to marginalize foreign fighters. A narrative of national redemption can undermine former regime elements seeking to regain power. Company-level leaders apply the narrative gradually. They get to know local opinion makers, win their trust, and learn what motivates them. Then they build on this knowledge to find a single narrative that emphasizes the inevitability and rightness of the COIN operation's success. This is art, not science.

HAVE LOCAL FORCES MIRROR THE ENEMY, NOT U.S. FORCES

A-43. By mid-tour, U.S. forces should be working closely with local forces, training or supporting them and building an indigenous security capability. The natural tendency is to create forces in a U.S. image. This is a mistake. Instead, local HN forces need to mirror the enemy's capabilities and seek to supplant the insurgent's role. This does not mean they should be irregular in the sense of being brutal or outside proper control. Rather, they should move, equip, and organize like insurgents but have access to U.S. support and be under the firm control of their parent societies. Combined with a mobilized populace and trusted networks, these characteristics allow HN forces to separate the insurgents from the population.

A-44. U.S. forces should support HN forces. At the company level, this means raising, training, and employing local HN auxiliary forces (police and military). These tasks require high-level clearance, but if permission is given, companies should each establish a training cell. Platoons should aim to train one local squad and then use that squad as a nucleus for a partner platoon. The company headquarters should train an HN leadership team. This process mirrors the development of trusted networks. It tends to emerge naturally with the emergence of local allies willing to take up arms to defend themselves.

CONDUCT CIVIL-MILITARY OPERATIONS

A-45. COIN operations can be characterized as armed social work. It includes attempts to redress basic social and political problems while being shot at. This makes CMO a central COIN activity, not an afterthought. Civil-military operations are one means of restructuring the environment to displace the enemy from it. They must focus on meeting basic needs first. A series of village or neighborhood surveys, regularly updated, are invaluable to understanding what the populace needs and tracking progress in meeting them.

A-46. Effective CMO require close cooperation with national, international, and local interagency partners. These partners are not under military control. Many NGOs, for example, do not want to be too closely associated with military forces because they need to preserve their perceived neutrality. Interagency cooperation may involve a shared analysis of the problem, building a consensus that allows synchronization of military and interagency efforts. The military's role is to provide protection, identify needs, facilitate CMO, and use improvements in social conditions as leverage to build networks and mobilize the populace.

A-47. There is no such thing as impartial humanitarian assistance or CMO in COIN. Whenever someone is helped, someone else is hurt, not least the insurgents. So civil and humanitarian assistance personnel often become targets. Protecting them is a matter not only of providing a close-in defense, but also of creating a secure environment by co-opting local beneficiaries of aid and their leaders.

الأستفادة من المحاورات القصصية

أ – ٤١. حيث ان مقاومة التمرد هي منافسة لتعبئة الجماهير، فهي تاتي بميزة معرفة كيف يتم تعبئة الجماهير. معظم المجتمعات تتضمن أبراز أصحاب الرأي – القادة المحليون، والرموز الدينية والشخصيات الإعلامية وآخرين ممن يضعون الاتجاهات ويؤثرون في مشاعر طبيعة الشعب. هذا التأثير غالبًا يتبع قصة وحيدة - قصة بسيطة وموحدة وسهلة التعبير عنها أو الشرح والتوضيح الذي ينظم خبرة الناس - ويقدم إطارًا لفهم الأحداث. الوطنيون والأساطير العرقية التاريخية والعقائد الطائفية هي أمثلة لهذه القصص. يحاول المتمردون في أغلب الأحيان استخدام القصة المحلية وحيثياتها الحوارية لدعم قضيتهم. ويتطلب لأضعاف تأثيرهم تقديم وأبراز قصة بديلة. والطريقة السهلة الأفضل هي الاستفادة بقدر الإمكان من القصة الحية الموجودة التي ترفض المتمردين والأرهاب.

أ – ٤٢. عادةً ما يحدد مركز القيادة الأعلى قصة مقاومة التمرد. ولكن القادة والجنود ومشاة البحرية في المستويات الأدني فقط يعرفون التفاصيل المطلوبة لتكييفها مع الظروف المحلية وإحداث تأثير منها. على سبيل المثال، يمكن استخدام قصة مناضل قومي لتهميش المقاتلين الأجانب. ويمكن لقصة فداء وطنية أن تقوض عناصر النظام السابق الذين يسعون الى إستعادة السلطة. يطبق القادة على مستوي السرية رواية القصة بالتدريج.ويلزم معرفتهم لأصحاب الرأي المحليين المؤثرين في فكر وطبيعة الشعب،واكتساب ثقتهم، ثم معرفة ما يحفزهم. حينئذ يقومون بالبناء على هذه المعرفة لإيجاد قصة منفردة تؤكد حتمية وشرعية نجاح عملية مقاومة التمرد. وهذا العمل هوفن وليس علم.

القوات الوطنية تعكس صورة العدو الأجرامية

أ – ٤٣. يجب على القوات الأمريكية أن تعمل بشكل وثيق مع القوات الوطنية المحلية، وتدربهم و تساعدهم وأن تبني قدرة أمن وطنية. الميل الطبيعي هو إنشاء قوات فعالة على نفس في الصورة ألأمريكية . وهذا خطأ. بدلاً من ذلك، يستوجب للقوات الوطنية المحلية في الدولة المضيفة أن تعكس قدرات العدو وتصوره بالصورة الحقيقية وتحل محله في لعب الأدوار البديلة. وذلك لا يعني أنه يتعين عليهم أن يكونوا غير نظاميين أو تتحكم بهم القسوة والهمجية أو الخروج من محورالسيطرة التامة. على الأصح، يجب أن يتحركوا ويتزودوا بالعتاد وينظموا أنفسهم بطريقة المتمردين ولكن يكون لهم منفذ للدعم الأمريكي وأن يكونوا تحت السيطرة المحكمة لمنظماتهم العسكرية الأصلية. هذه الخصائص متحدة مع طبيعة الشعب المعبأ وشبكات العمل الموثوقة تمكن قوات الدولة المضيفة الوطنية من فصل المتمردين عن السكان.

أ- ٤٤. يجب على القوات الأمريكية مساندة قوات الدولة المضيفة. وذلك يعني على مستوى السرية زيادة وتدريب وتوظيف القوات المساعدة المحلية للدولة المضيفة (شرطة وجيش). تتطلب هذه المهام تصريح المستوى الأعلى، ولكن إذا أعطيت الموافقة، يتعين على كل سرية إنشاء خلية تدريب. يجب أن تهدف الفصيلة إلى تدريب جماعة محلية واحدة ، وبعد ذلك تستخدم هذه الجماعة كنواة لفصيلة شريكة.ويجب على رئاسة السرية تدريب فريق قيادة الدولة المضيفة. هذه العملية تعكس تطور شبكات العمل الموثوقة. فهي تميل إلى أن تنشأ طبيعيًا مع ظهور الحلفاء المحليين الوطنيين الذين يريدون التسلح للدفاع عن أنفسهم.

إدارة عمليات مدنية - عسكرية

أ – ٤٥.يمكن أن توصف عمليات مقاومة التمرد كعمل اجتماعي مسلح. فهو يتضمن محاولات إصلاح مشكلات اجتماعية وسياسية أساسية بينما يكون المجتمع في مرمي النار. وهذا ما يجعل العمليات المدنية- العسكرية نشاط رئيسي لمقاومة التمرد ، وليست فكرة تخطر على البال. إن العمليات المدنية - العسكرية هي وسائل واحدة لإعادة هيكلة البيئة الأجتماعية ولإزاحة العدو منها. يجب تركيزها على تحقيق الاحتياجات الأساسية في المقام الأول. ويكون المسح لمعرفة سلسلة حاجات القرية والمدن المجاورة، التي يتم تحديثها بانتظام، قيمة جدًا لإدراك احتياجات الجماهير من عامة الناس وتتبع التقدم في الوفاء بها.

أ – ٤٦.تتطلب العمليات المدنية- العسكرية الفعالة تعاون وثيق مع الشركاء في الأجهزة الأدارية المختلفة القومية والدولية والمحلية. هؤلاء الشركاء ليسوا تحت سيطرة عسكرية. كثير من المنظمات غير الحكومية، على سبيل المثال، لاترغب في أن تكون مرتبطة بشكل وثيق بقوات الجيش لأنهم يحتاجون الاحتفاظ بحيادهم الملاحظ. قد يتضمن التعاون بين الأجهزة تحليل مشترك للمشكلة، وبناء اتفاق للآراء يسمح بتزامن جهود الجيش والمنظمات المختلفة. أن دور الجيش هو توفير الحماية وتحديد الاحتياجات وتسهيل العمليات المدنية - العسكرية، واستخدام التحسينات في الظروف الاجتماعية كقوة لبناء شبكات عمل وتعبئة الجماهير.

أ – ٤٧. لا توجد هذه الأشياء،مثل المساعدة الانسانية أو العمليات المدنية- العسكرية الغير متحيزة في مقاومة التمرد. فكلما تمت مساعدة شخص ما، غقد تؤدي تلك المساعدة الى أيذاء شخص آخر أيضًا، بالتأكيد المتمردون. لذا غالبًا ما يصبح ألأفراد من فرق المساعدة المدنية والإنسانية أهداف. وحمايتهم هي مسألة ليست فقط توفير دفاع قريب، ولكن أيضًا خلق بيئة آمنة عن طريق إقناع المستفيدين المحليين من المعونة وقادتهم بالمساعدة في هذا الأمر.

REMEMBER SMALL IS BEAUTIFUL

A-48. Another tendency is to attempt large-scale, mass programs. In particular, Soldiers and Marines tend to apply ideas that succeed in one area to another area. They also try to take successful small programs and replicate them on a larger scale. This usually does not work. Often small-scale programs succeed because of local conditions or because their size kept them below the enemy's notice and helped them flourish unharmed. Company-level programs that succeed in one AO often succeed in another; however, small-scale projects rarely proceed smoothly into large programs. Keep programs small. This makes them cheap, sustainable, low-key, and (importantly) recoverable if they fail. Leaders can add new programs—also small, cheap, and tailored to local conditions—as the situation allows.

FIGHT THE ENEMY'S STRATEGY

A-49. When COIN efforts succeed, insurgents often transition to the offensive. COIN successes create a situation that threatens to separate insurgents from the populace. Insurgents attack military forces and the local populace to reassert their presence and continue the insurgency. This activity does not necessarily indicate an error in COIN tactics (though it may, depending on whether insurgents successfully mobilized the population). It is normal, even in the most successful operations, to have spikes of offensive insurgent activity.

A-50. The obvious military response is a counteroffensive to destroy enemy's forces. This is rarely the best choice at company level. Only attack insurgents when they get in the way. Try not to be distracted or forced into a series of reactive moves by a desire to kill or capture them. Provoking combat usually plays into the enemy's hands by undermining the population's confidence. Instead, attack the enemy's strategy. If insurgents are seeking to recapture a community's allegiance, co-opt that group against them. If they are trying to provoke a sectarian conflict, transition to peace enforcement operations. The possible situations are endless, but the same principle governs the response: fight the enemy's strategy, not enemy forces.

ASSESS DURING EXECUTION: RECOGNIZE AND EXPLOIT SUCCESS

A-51. Implement the plan developed early in the campaign and refined through interaction with local partners. Focus on the environment, not the enemy. Aim at dominating the whole district and implementing solutions to its systemic problems. Continuously assess results and adjust as needed.

A-52. Achieving success means that, particularly late in the campaign, it may be necessary to negotiate with the enemy. Local people supporting the COIN operation know the enemy's leaders. They even may have grown up together. Valid negotiating partners sometimes emerge as the campaign progresses. Again, use close interagency relationships to exploit opportunities to co-opt segments of the enemy. This helps wind down the insurgency without alienating potential local allies who have relatives or friends among insurgents. As an insurgency ends, a defection is better than a surrender, a surrender better than a capture, and a capture better than a kill.

PREPARE DURING EXECUTION: GET READY FOR HANDOVER FROM DAY ONE

A-53. It is unlikely the insurgency will end during a troop's tour. There will be a relief in place, and the relieving unit will need as much knowledge as can be passed to them. Start handover folders in every platoon and specialist squad immediately upon arrival, if they are not available from the unit being relieved. The folders should include lessons learned, details about the populace, village and patrol reports, updated maps, and photographs—anything that will help newcomers master the environment. Computerized databases are fine. Keep good back-ups and ensure a hard copy of key artifacts and documents exists. Developing and keeping this information current is boring, tedious work. But it is essential to both short- and long-term success. The corporate memory this develops gives Soldiers and Marines the knowledge they need to stay alive. Passing it on to the relieving unit does the same for them. It also reduces the loss of momentum that occurs during any handover.

تذكر أن العمل الحسن ولو كان صغيراً فأنه جميل

أ – ٤٨.الاتجاه الآخر هو محاولة عمل برامج ضخمة واسعة النطاق. على وجه الخصوص، يميل الجنود ومشاة البحرية إلى تطبيق أفكار تم نجاحها في منطقة ماعلى منطقة أخرى. وهم يحاولون أيضًا أخذ البرامج الصغيرة الناجحة ثم إعادة تنفيذها مرة أخرى على نطاق أكبر. وذلك في العادة لا ينفع. غالبًا ما تنجح البرامج الصغيرة بسبب الظروف المحلية أو بسبب أن حجمها أو بقاءها بعيدة عن الملاحظة ومتناول العدو ويساعدها ذلك على النجاح بدون ضرر. البرامج على مستوى السرية التي تنجح في منطقة عمليات غالبًا ما تنجح في منطقة عمليات أخرى، ولكن نادرًا ما تتقدم المشروعات الصغيرة بسلاسة في البرامج الكبرى. ابقَ على البرامج صغيرة ذلك يجعلها رخيصة ومستدامة وغير واضحة و(بالتالي) يمكن مداوتها إذا أخفقت. يستطيع القادة إضافة برامج جديدة – وصغيرة أيضًا ورخيصة ومكيفة على الظروف المحلية – حسب ما يسمح به الموقف.

حارب استراتيجية العدو

أ – ٤٩. عند نجاح أعمال مقاومة التمرد، يتحول المتمردون في أغلب الأحيان إلى الهجوم. وتخلق نجاحات مقاومة التمرد موقف يهدد بفصل المتمردين عن جماهير الشعب. يهاجم المتمردون قوات الجيش وطليعة الشعب لإعادة تأكيد وجودهم على الساحة ويواصلون أعمال التمرد. لا يشير هذا النشاط بالضرورة إلى خطأ في تكتيكات مقاومة التمرد (ولو أنه قد يحدث، اعتمادًا على ما إذا كان المتمردين قد عبئوا السكان بنجاح). أنه من الطبيعي، حتى في أكثر العمليات نجاحًا، أن تتم زيادة مفاجئة في العمل الهجومي للمتمردين.

أ – ٥٠. الرد العسكري الواضح هو الهجوم المضاد لتدمير قوات العدو. وهذا نادرًا ما يكون الاختيار الأفضل على مستوى السرية. هاجم المتمردين فقط عندما يكونوا حجر عثرة في طريقك. حاول ألا يتم إرباكك أو دفعك إلى سلسلة من تحركات رد الفعل عن طريق الرغبة في قتلهم أو أسرهم. القتال الاستفزازي عادةً ما يكون لصالح العدو وهو الطريق لهدم ثقة الجماهير . بدلاً من ذلك، هاجم استراتيجية العدو. فإذا كان المتمردون يسعون إلى إستعادة طاعة مجموعة في المجتمع ، قم باستمالة هذه المجموعة ضدهم. وإذا كانت محاولاتهما اشارة صراع طائفي، تحول إلى عمليات تدعيم السلام. المواقف المحتملة لا نهاية لها، ولكن نفس المبدأ يحكم الاستجابة: حارب استراتيجية العدو وليس قواته.

التقييم أثناء التنفيذ: إدراك واستغلال النجاح

أ – ٥١. قم بتنفيذ الخطة الموضوعة للحملة مبكرًا والتى نقحت من خلال التفاعل مع الشركاء المحليين.ركز على البيئة وليس العدو. الهدف هو الهيمنة على الحي السكاني بالكامل وأيجاد وتنفيذ الحلول لمشاكله العامة. قم بالتقييم المتواصل للنتائج وقم بالتعديل كلما دعت الحاجة.

أ – ٥٢. إن تحقيق النجاح ،خاصةً في أواخر في الحملة، يعني أنه ربما يستلزم الأمر التفاوض مع القوى المعادية. فالسكان الذين يؤيدون عملية مقاومة التمرد يعرفون قادة العدو.و ربما كانوا قد نشئوا وتربوا سويةً.و يظهر شركاء التفاوض الصالحين مع تطورات الحملة. مرة أخرى، استخدم العلاقات الوثيقة بين الوكالات المختلفة لاستثمار الفرص ولاستمالة مجموعات معادية . أن ذلك يساعد في إضعاف التمرد بدون إبعاد الحلفاء المحليين المحتملين الذين تربطهم قرابة وأصدقاء بين المتمردين. عند انتهاء تمرد ما، والانتقال من فريق الى آخر هو أفضل من الاستسلام، والاستسلام أفضل من الأسر، والأسر أفضل من القتل.

الإعداد أثناء التنفيذ: استعد للتسلم من اليوم الأول

أ – ٥٣. ليس من المتوقع أن التمرد سوف ينتهي أثناء مناوبة واحدة للقوة.و سيكون هناك وحدات عسكرية تريح الوحدات ألأخرى وتحل في موضعها الصحيحة، وسوف تحتاج الوحدة الجديدة أكثر ما يمكن تمريره من معلومات إليها. إبدأ بتسليم الحوافظ والملفات في كل فصيلة وتسليمها للجماعات المختصة فور الوصول، إذا لم تكن متاحة من الوحدة التي تم أراحتها. يجب أن تتضمن الحوافظ والملفات الدروس المستفادة، وتفاصيل عن طبيعة الشعب، وتقارير القرية والدورية، وخرائط محدثة ،والصور الفوتوغرافية – اي شيء سيساعد الوافد الجديد على فهم البيئة فهما تامًا. قواعد البيانات على الحاسب تكون رائعة. احتفظ باحتياطيات جيدة وتأكد من تواجد نسخة مطبوعة من الأدوات والوثائق الرئيسية. إنتاج وحفظ هذه المعلومات حديثة يكون عمل ممل وجاف، ولكنه ضروري للنجاح القصير والطويل المدى. فالذاكرة الشاملة التي يصنعها هذا العمل تقدم للجنود ومشاة البحرية المعرفة التي يحتاجونها للبقاء أحياء.و تقديمها إلى وحدة القادمة تصنع نفس الشيء لهم. وهي تقلل أيضًا من فقد القوة الدافعة التي تحدث أثناء كل تسليم وتسلم.

ENDING THE TOUR

A-54. As the end of the tour approaches, the key leadership challenge becomes keeping the Soldiers and Marines focused. They must not drop their guard. They must continue to monitor and execute the many programs, projects, and operations.

A-55. The tactics discussed above remain applicable as the end-of-tour transition approaches. However, there is an important new one: keep the transition plan secret. The temptation to talk about home becomes almost unbearable toward the end of a tour. The local people know that Soldiers and Marines are leaving and probably have a good idea of the generic transition plan. They have seen units come and go. But details of the transition plan must be protected; otherwise, the enemy might use the handover to undermine any progress made during the tour. Insurgents may stage a high-profile attack. They may try to recapture the populace's allegiance by scare tactics. Insurgents will try to convince the local populace that military forces will not protect them after the transition. Insurgents may try to persuade the local populace that the successor unit will be oppressive or incompetent. Set the follow-on unit up for success. Keep the transition plan details secret within a tightly controlled compartment in the headquarters. Tell the Soldiers and Marines to resist the temptation to say goodbye to local allies. They can always send a postcard from home.

THREE "WHAT IFS"

A-56. The discussion above describes what should happen, but things do go wrong. Here are some "what ifs" to consider.

WHAT IF YOU GET MOVED TO A DIFFERENT AREA?

A-57. Efforts made preparing for operations in one AO are not wasted if a unit is moved to another area. In mastering the first area, Soldiers and Marines learned techniques applicable to the new one. For example, they know how to analyze an AO and decide what matters in the local society. The experience provides a mental structure for analyzing the new AO. Soldiers and Marines can focus on what is different, making the process easier and faster. They need to apply this same skill when they are moved within battalion or brigade AOs.

WHAT IF YOU HAVE NO RESOURCES?

A-58. Things can be things done in a low-priority AO. However, commanders need to focus on self-reliance, keeping things small and sustainable and ruthlessly prioritizing efforts. Local leaders can help. They know what matters to them. Commanders should be honest with them, discuss possible projects and options, and ask them to recommend priorities. Often commanders can find translators, building supplies, or expertise. They may only expect support and protection in making their projects work. Negotiation and consultation can help mobilize their support and strengthen social cohesion. Setting achievable goals is key to making the situation work.

WHAT IF THE THEATER SITUATION SHIFTS?

A-59. Sometimes everything goes well at the tactical level, but the theater situation changes and invalidates those efforts. When that happens, drop back a stage, consolidate, regain balance, and prepare to expand again when the situation allows. A flexible, adaptive plan helps in such situations. Friendly forces may have to cede the initiative for a time; however, they must regain it as soon as the situation allows.

SUMMARY

A-60. This appendix has summarized one set of tactics for conducting COIN operations. Like all tactics, they need interpretation. Constant study of the AO is needed to apply them to the specific circumstances a unit faces. Observations and experience helps Soldiers and Marines apply them better. Whatever else is done, the focus must remain on gaining and maintaining the support of the population. With their support, victory is assured; without it, COIN efforts cannot succeed.

إنهاء المناوبة (الجولة)

أ – ٥٤. عند اقتراب نهاية المناوبة، يصبح التحدي الرئيسي للقيادة هو الحفاظ على تركيز الجنود ومشاة البحرية. يجب ألا يسترخي الأفراد نتيجة أنتهاء جولة الخدمة. لا بد أن يستمروا في المراقبة وتنفيذ البرامج والمشروعات والعمليات الكثيرة.

أ – ٥٥. تبقى التكتيكات التي تمت مناقشتها بفعالية مطبقة أثناء اقتراب فترة الانتقال لنهاية المناوبة. من ناحية أخرى، هناك أمر هام جديد: حافظ على سرية خطة الانتقال. يصبح إغراء التحدث عن الوطن لا يحتمل تقريبًا قرب نهاية المناوبة. فمن الطبيعي أن السكان سيعلمون بموعد مغادرة الجنود ومشاة البحرية ومن المحتمل أن يكون لديهم فكرة جيدة عن خطة الانتقال الأصلية. إنهم يرون وحدات تأتي وتذهب. ولكن يلزم حماية تفاصيل خطة الانتقال وإلا قد يستخدم العدو التسليم والتسلم لتقويض أي تقدم تم عمله أثناء المناوبة. قد ينفذ المتمردون هجوم لجذب انتباه السكان . قد يحاولون استعادة ولاء الجماهير بتكتيكات الترهيب. سيحاول المتمردون إقناع عامة الشعب المحلي أن القوات العسكرية لن تحميهم بعد انتقالها. سيحاول المتمردون إقناع عامة الشعب المحلي أن الوحدة التي ستخلف المغادرين ستكون مستبدة أو غير كفؤة . جهز الوحدة التالية من أجل النجاح. حافظ على سرية تفاصيل خطة الانتقال في مكان محكم المراقبة في مركز القيادة. تحدث للجنود عن مقاومة إغراء وداع الحلفاء الأصدقاء المحليين. يمكنهم دائمًا إرسال بطاقات بريدية من الوطن.

ثلاثة أسئلة " ماذا لو؟؟؟

أ – ٥٦. تشرح المناقشة أعلاه ما الذي يجب أن يحدث، ولكن المواقف قد تسوء. هذه بعض الأسئلة "ماذا لو" لوضعها في الاعتبار.

ماذا لو تم نقلك إلى منطقة مختلفة؟

أ – ٥٧. الجهود التي بذلت في الإعداد للعمليات في منطقة واحدة لا يتم ضياعها إذا نقلت وحدة إلى منطقة أخرى. في السيطرة وفهم المنطقة الأولى، تعلمَ الجنود ومشاة البحرية الأساليب القابلة للتطبيق على المنطقة الجديدة. على سبيل المثال، فهم يعرفون كيف يحللون منطقة عمليات وتقرير ماهو المهم في المجتمع المحلي. توفر الخبرة هيكل ذهني لتحليل منطقة العمليات الجديدة. يمكن أن يركز الجنود ومشاة البحرية على ماهو مختلف، وتنفيذ العملية بطريقة أسهل وأسرع. المطلوب منهم تطبيق نفس هذه المهارة عندما يتم نقلهم من مناطق عمليات الكتيبة أو اللواء.

ماذا لو لم يكن لديك موارد؟

أ – ٥٨. يمكن أن تخضع بعض الحالات لمواقف ذات قيمة منخفضة في مناطق العمليات وليس لها الأسبقية. ولكن، يجب على القادة التركيز على الاعتماد على النفس، والاحتفاظ بالأشياء صغيرة ومستدامة ووضع أسبقيات للأعمال على نحو صارم. يمكن للقادة المحليين المساعدة. فهم يعرفون ماهو المهم بالنسبة لهم. ويجب أن يكون القادة صادقين معهم ومناقشة المشروعات الممكنة والخيارات،وطلب توصياتهم بالأولويات. في الغالب يستطيع القادة العثور على مترجمين، أو إمدادات بناء أو أراء الخبراء. قد يتوقعون فقط الدعم والحماية في تنفيذ مشاريعهم. يمكن للمفاوضات والاستشارات أن تساعد في تعبئة تأييدهم وتقوية التماسك الاجتماعي.أن وضع أهداف قابلة للتحقيق هي عامل رئيسي في نجاح المشاريع.

ماذا لو تبدل الموقف على المسرح؟

أ – ٥٩. أحيانًا، تسيرالأمور بصورة حسنة على المستوى التكتيكي، ولكن الموقف على مسرح العمليات يتغير ويلغي تلك الجهود. عند حدوث ذلك، تراجع لمرحلة للخلف، قوّي وعززْ، واسترجعْ التوازن، وأستعدْ للتوسع مرة أخرى عندما يسمح الموقف بذلك. الخطة المرنة المتكيفة تساعد في هذه المواقف. قد يكون على القوات الصديقة التخلي عن المباداة لبعض الوقت، ولكن، لا بد أن يستعيدوها بمجرد سماح الموقف بذلك.

الخلاصة

أ – ٦٠. أوجز الملحق مجموعة من التكتيكات لإدارة عمليات مقاومة التمرد. ومثل كل التكتيكات، تحتاج إلى تفسير ودراسة. الدراسة المتواصلة لمنطقة العمليات تكون مطلوبة لتطبيق هذه التكتيكات حسب الظروف الخاصة التي تقابلها الوحدة. تساعد الملاحظات والخبرة الجنود ومشاة البحرية على تطبيقها بنحو أفضل.و مهما يكن ما تم عمله، لابد أن يظل التركيز منصباً على الحصول على تأييد ودعم السكان والمحافظة عليه. فبتأيدهم ودعمهم يتم ضمان النصر، وبدونه، لا يمكن أن تنجح جهود مقاومة التمرد .

This page intentionally left blank.

تركت هذه الصفحة فارغة عن عمد.

Appendix B

Social Network Analysis and Other Analytical Tools

Situational understanding involves determining the relationships among the factors of METT-TC. This appendix discusses several tools used to describe the effects of the operational environment and evaluate the threat. One of the most important of these is social network analysis, a powerful threat evaluation tool. Commanders and staffs use these tools to help them understand the operational environment. This understanding facilitates making decisions and developing plans and orders.

DESCRIBE THE EFFECTS OF THE OPERATIONAL ENVIRONMENT

B-1. Describing the effects of the operational environment requires an analysis of the terrain, weather, and civil considerations. This discussion addresses terrain and civil considerations at length because of their importance in a counterinsurgency (COIN) environment. Terrain and civil considerations have distinct aspects in COIN that analysts must understand to effectively describe the operational environment. Imagery, geospatial analysis tools, overlays, and graphics can help depict these aspects.

DESCRIBE TERRAIN EFFECTS

B-2. As in conventional operations, terrain analysis in COIN includes examining the terrain's effects on the movement of military units and enemy personnel. However, because COIN focuses on people, terrain analysis usually centers on populated areas and the effects of terrain on the local populace. During COIN operations, Soldiers and Marines spend a lot of time in suburban and urban areas interacting with the populace. This battlefield is three dimensional. Multistory buildings and underground lines of communications, such as tunnels and sewers, can be very important. Insurgents also use complex natural terrain to their advantage as well. Mountains, caves, jungles, forests, swamps, and other complex terrain are potential bases of operations for insurgents. (See FM 34-130 for additional information on terrain analysis. See FMI 2-91.4 for terrain analysis in urban operations.)

B-3. An important terrain consideration in COIN is urban and suburban land navigation. This can be difficult in areas without an address system and in cities where 10-digit grids may not be accurate enough to locate a specific apartment. Knowledge of how local people find one another's houses and what type of address system they use are beneficial. Recent, accurate maps that use overhead imagery are also helpful. In addition, tourist maps and locally produced maps facilitate understanding the names local people use to describe places.

Military Aspects of Terrain for Counterinsurgency

B-4. At the tactical level, Soldiers and Marines consider different details of the military aspects of terrain to describe the operational environment.

- **Observation and fields of fire**. In COIN operations, Soldiers and Marines look for areas with good fields of fire that may serve as ambush points. In addition, they also consider different ways insurgents might observe them. These ways include surveillance, the use of spies and infiltrators, and locations with line of sight on counterinsurgent positions.
- **Avenues of approach**. Insurgents use any means possible to get into counterinsurgent installations. Possible entry points include sewers, rooftops, roads, and sidewalks. Insurgents exploit their ability to blend with the populace. They may try to infiltrate by posing as contractors working for counterinsurgents or the host-nation (HN) government. Along border regions, insurgents

الملحق ب

تحليل الشبكة الاجتماعية وأدوات تحليل أخرى

يتضمن تفهم الأوضاع والمواقف تحديد العلاقات فيما بين عناصر معينة للعوامل المهمة التي تتحكم بها والعدو والأرض والقوات المتيسرة – واعتبارات الوقت والمدنيين. ويناقش هذا الملحق العديد من الأدوات المستخدمة في وصف آثار بيئة العمليات وتقييم التهديد.ومن أهم هذه الأدوات تحليل الشبكة الاجتماعية والذي يعد أداة قوية لتقييم التهديد.ويستخدم القادة والأركان هذه الأداة لتساعدهم في فهم بيئة العمليات.وهذا الفهم يسهل صنع القرارات وتطوير الخطط والأوامر.

وصف آثار بيئة العمليات

ب-١ يتطلب وصف آثار بيئة العمليات تحليلاً للأرض والطقس والاعتبارات المدنية.وتتناول هذه المناقشة الأرض والاعتبارات المدنية بإسهاب لأهميتها في أي بيئة لمكافحة التمرد.ولطبيعة الأرض والاعتبارات المدنية جوانب متميزة في مقاومة التمرد يتحتم على المحللين فهمها لكي يصفوا بفعالية بيئة العمليات. ومن الممكن أن تساعد الصور المرئية وأدوات التحليل الأرضي الفضائي والشفافات والرسوم التوضيحية في وصف هذه الجوانب.

وصف آثار الأرض

ب-٢ كما في العمليات التقليدية، يتضمن تحليل الأرض في مقاومة التمرد دراسة تأثيرات الأرض على حركة الوحدات العسكرية وأفراد العدو.ومع ذلك، لأن مقاومة التمرد تركز على المناطق المأهولة بالسكان، فعادة ما يركز تحليل الأرض على المناطق المأهولة وتأثيرات الأرض على السكان المحليين.وأثناء عمليات مكافحةالتمرد،يقضي جنود الجيش ومشاة البحرية كثيرا من الوقت في ضواحي المدن ومحيطها في تفاعل مع السكان. أن أرض المعركة لها ثلاثة أبعاد.المباني المتعددة الطوابق وخطوط الاتصال الأرضية، مثل الأنفاق وشبكات المجاري، قد تكون مهمة جداً.كما يستخدم المتمردون كذلك الأرض الطبيعية المعقدة لصالحهم. والجبال والكهوف الأدغال والغابات والمستنقعات وغيرها من الأراضي المعقدة هي قواعد محتملة لعمليات المتمردين. (انظر دليل الميدان ٣٤-١٣٠ لمزيد من المعلومات عن تحليل الأرض.انظر دليل الميدان المؤقت ٢-٩١,٤ لتحليل الأرض في عمليات المدن.)

ب-٣ من الاعتبارات الأرضية المهمة في مقاومة التمرد، التنقل والملاحة في أراضي المدن والضواحي.ومن الممكن أن يكون هذا صعبا في مناطق لا يوجد فيها نظام للعناوين وفي المدن التي قد لا تكون فيها شبكات الأرقام العشرة دقيقة بما يكفي لتحديد شقة معينة.ومعرفة كيف يعثر السكان المحليون على بيوت بعضهم البعض ونوع نظام العناوين الذي يستخدمونه تفيد.كما تفيد كذلك الخرائط الحديثة الدقيقة إلي تستخدم الصور الجوية.وبالإضافة لذلك،فإن الخرائط السياحية والخرائط المنتجة محليا تسهل فهم الأسماء التي يستخدمها السكان المحليين لوصف الأماكن.

الجوانب العسكرية للأرض لمكافحة التمرد

ب-٤ على المستوى التكتيكي، يتناول جنود الجيش ومشاة البحرية الجوانب العسكرية للأرض لوصف بيئة العمليات.

- **الملاحظة وميادين النيران**. في عمليات مكافحة التمرد، يبحث جنود الجيش ومشاة البحرية عن المناطق التي توجد فيها ميادين جيدة لأطلاق النار وقد تصلح الأرض كنقاط للكمائن.وبالإضافة لذلك، يدرسون الطرق العديدة التي قد يراقبهم بها المتمردين.وتشمل هذه الطرق المراقبة واستخدام الجواسيس والمخترقين والمواقع التي يتوفر فيها خط رؤية مواضع مقاومي المتمردين.
- **طرق الاقتراب**. يستخدم المتمردون أي وسيلة ممكنة للدخول إلى تجهيزات مقاومي التمرد.ومن نقاط الدخول المحتملة مجاري المياه وأسطح المباني والطرق والأرصفة.ويستغل المتمردون قدرتهم على الاختلاط بالسكان.وقد يحاولون الاختراق عن طريق التنكر كمقاولين يعملون لصالح مقاومي التمرد أو حكومة الدولة المضيفة.وعلى طول منطقة الحدود، قد يستخدم المتمردون طرق التهريب لتحريك الناس والأسلحة إلى البلاد وخارجها.ومن طرق الاقتراب الأخرى التي يجب تناولها كيفية تأثير المتمردين على الرأي العام.

may use smuggling routes to move people and materiel in and out of the country. An additional avenue of approach to consider is how insurgents influence public opinion.

- **Key terrain**. Tactically, key terrain may be important structures, economically and politically important areas, areas of religious or cultural significance, access control points, and lines of communications.
- **Obstacles**. In addition to terrain obstacles, obstacles in a COIN environment include anything that hinders insurgent freedom of operation or counterinsurgent operations. Traffic control points, electronic security systems, and guard plans are examples of obstacles to insurgents. Use of places protected under rules of engagement, translators, the ability to communicate with the populace, culture, and politics may all be obstacles for U.S. and HN government forces.
- **Cover and concealment**. In COIN, cover and concealment includes the means by which insurgents hide themselves and their activities. These include using disguises and false identification badges, and hiding supplies underground or in buildings.

Geospatial Intelligence

B-5. Geospatial intelligence (GEOINT) is the intelligence derived from the exploitation, analysis, and fusion of imagery with geospatial information to describe, assess, and visually depict physical features and geographically referenced activities in an area of operations (AO). GEOINT consists of imagery, imagery intelligence, and geospatial information. Geospatial information and services remains a core mission of the engineer branch and provides the foundation for GEOINT. Imagery intelligence remains a core mission of the military intelligence branch and provides the intelligence layers and analytic fusion for GEOINT. The result is digitally integrated intelligence products that support all-source analysis, planning, decision making and support to current operations.

Geospatial Tools

B-6. Geospatial products (tools) that can be provided by the geospatial information and services team include the following:

- Terrain databases.
- Special terrain studies and products prepared by U.S. or HN agencies, and special maps, charts, and geodetic studies.
- Current photography.
- Real-time terrain reconnaissance.
- Terrain factor matrices.

Imagery

B-7. Imagery products include both aerial photography and satellite imagery. In many cases, aerial reconnaissance platforms, such as unmanned aircraft systems, respond directly to commanders. This practice aids timely, focused data collection. Each collection system has its own capabilities. The situation determines whether black and white or infrared imagery offers the better view of a target. (Figure B-1 shows an example of an imagery product.)

- الأرض الهامة. من الناحية التكتيكية، قد تكون الأرض والمباني والمناطق المهمة اقتصاديا وسياسياً والمناطق التي لها أهمية دينية أو ثقافية ونقاط التحكم في الوصول وخطوط الاتصال.
- العوائق. بالإضافة إلى عوائق الأرض، تتضمن العوائق الموجودة في أي بيئة لمقاومة التمرد أي شيء يعوق حرية المتمردين في العمل أو يعوق عمليات مقاومة التمرد.ومن أمثلة عوائق المتمردين نقاط التحكم في المرور ونظم الأمن الإلكترونية وخطط الحراسة. واستخدام الأماكن المحمية في ظل قواعد الاشتباك

والمترجمين والقدرة على الاتصال مع السكان والثقافة والسياسة قد تكون كلها عقبات للقوات الأمريكية أو لقوات حكومة الدولة المضيفة.

- التغطية والإخفاء.في مكافحة التمرد،التغطية والإخفاء من الوسائل التي يخفي بها المتمردون أنفسهم وأنشطتهم، ومن هذه الوسائل استخدام الأقنعة ورقع وبطاقات مزورة للتعريف بالهوية وإخفاء الإمدادات تحت الأرض أو في مبان.

الاستخبارات الأرضية الفضائية

ب-٥ الاستخبارات الأرضية الفضائية GEOINT هي الاستخبارات المستمدة من استغلال وتحليل ودمج الصور مع المعلومات الأرضية الفضائية لوصف وتقييم وتصوير الملامح المادية بصرياً والأنشطة المرّجعة جغرافياً في أي منطقة عمليات.وتتكون الاستخبارات الأرضية - الفضائية من الصور الفضائية واستخبارات التصوير والمعلومات الأرضية - الفضائية.وتظل المعلومات والخدمات الأرضية - الفضائية من المهام الجوهرية لفرق المهندسين وتوفر الأساس للاستخبارات الأرضية - الفضائية.وتكون النتيجة هي منتجات استخباراتية متكاملة رقمياً وبيانياً تدعم تحليل جميع المصادر والتخطيط وصنع القرار ودعم العمليات الجارية.

الأدوات الأرضية الفضائية

ب-٦ تتضمن المنتجات (الأدوات) الأرضية الفضائية التي يمكن توفيرها بواسطة فريق المعلومات والخدمات الأرضية الفضائية التالي:

- قواعد بيانات المسح الأرضي.
- دراسات ومنتجات خاصة عن الأرض تم إعدادها بواسطة الوكالات الأمريكية أو وكالات الدولة المضيفة، والخرائط البيانية والدراسات الجيودية الخاصة Geodetic.
- التصوير الفوتوغرافي الحالي.
- الاستطلاع الآني للأرض.
- مصفوفات عامل الأرض.

التصوير

ب-٧ تتضمن منتجات الصور كل من الصور الجوية وصور الأقمار الاصطناعية. وفي العديد من الحالات تستجيب أنظمة الاستطلاع الجوي - مثل نظم الطيران بدون طيار- للقادة مباشرة.وتساعد هذه الممارسة على الجمع المركّز وفي الوقت المناسب للبيانات.ولكل نظام للجمع قدراته الخاصة.والموقف هو الذي يحدد فيم إذا كانت الصور أبيض في أسود أو صور الأشعة تحت الحمراء هي التي توفر رؤية أفضل للهدف. (شكل ب-١ يبين مثالا لمنتج تصوير.)

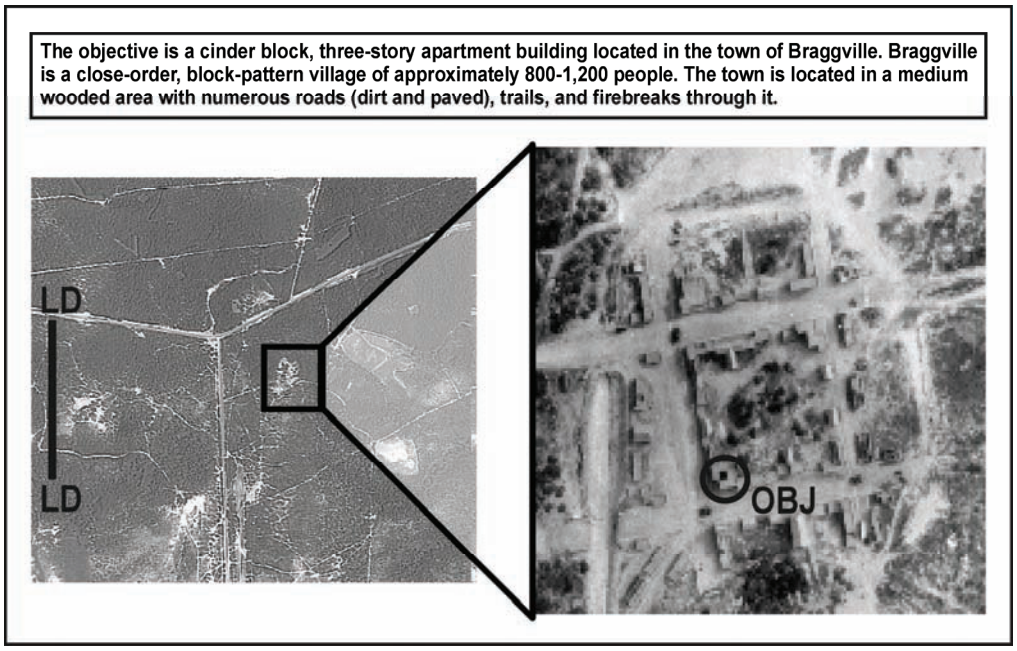


Figure B-1. Example imagery photograph

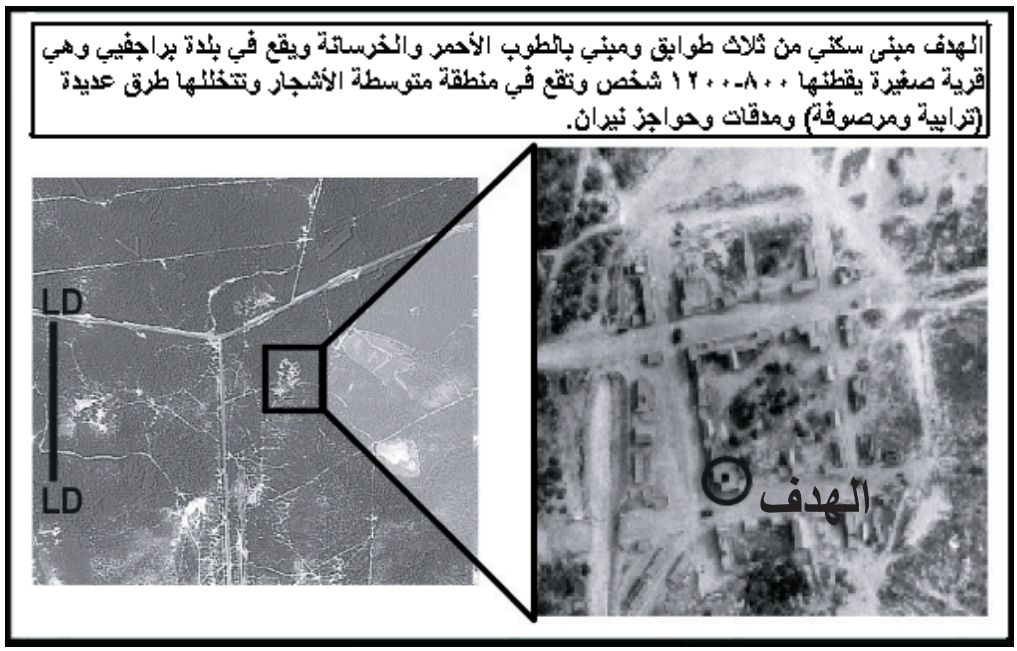
B-8. A key element in future operations may be the imagery downlink capabilities of space-based intelligence collection platforms. Space-based systems use state-of-the-art spectral, infrared, electro-optical, and synthetic aperture radar imaging. They can provide important information. Data collected from such sources is transferred in a digital format that can be manipulated to address specific requirements. Intelligence staffs remain aware of the capabilities and limitations of these systems and the procedures for requesting this support.

B-9. Advanced GEOINT products are produced using any combination of imaging platforms—visible, infrared, radar, or spectral—depending on requestor needs. These products have many applications. Presenting imagery in an oblique perspective by combining it with digital terrain elevation data provides a perspective view. Spectral imagery uses heat distribution patterns and changes in a scene imaged at various times to discover and distinguish manmade from indigenous activity. Other uses include facility analysis, structural analysis, target detection, soil analysis, and damage assessment.

DESCRIBE CIVIL CONSIDERATIONS (ASCOPE)

B-10. *Civil considerations* concern the manmade infrastructure, civilian institutions, and attitudes and activities of the civilian leaders, populations, and organizations within an area of operations influence the conduct of military operations (FM 6-0). Because the purpose of COIN is to support a HN government in gaining legitimacy and the support of the populace, civil considerations are often the most important factors to consider during mission analysis.

B-11. Civil considerations generally focus on the immediate impact of civilians on operations in progress. However, at higher levels, they also include larger, long-term diplomatic, informational, and economic issues. At the tactical level, civil considerations directly relate to key civilian areas, structures, capabilities, organizations, people, and events within the AO. These characteristics are represented by the memory aid ASCOPE. Socio-cultural factors analysis, discussed in paragraphs 3-19 through 3-73, provides a more in-depth evaluation of civil considerations.



شكل ب-١: مثال لصورة فوتوغرافية.

ب-٨ قد يكون من العناصر الهامة في العمليات المستقبلية قدرات مسارات بث الصور للأنظمة الفضائية لجمع الاستخبارات. وتستخدم الأنظمة الفضائية أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا التصوير الطيفي وبالأشعة تحت الحمراء والكهروبصري وبالرادار الجوي المحمول.وتستطيع توفير معلومات مهمة.وجمع البيانات من مصادر كهذه يتم نقله في نسق رقمي يمكن معالجته لتناول متطلبات خاصة.ويظل أركان الاستخبارات مدركين لقدرات ومحدوديات هذه الأنظمة وإجراءات طلب دعمها.

ب-٩ يتم إنتاج المنتجات المتقدمة للاستخبارات الأرضية الفضائية بالأستخدام المزدوج الغرض لأنظمة التصوير البصرية أو بالأشعة تحت الحمراء أو بالرادار أو الصور الطيفية- حسب احتياجات طالب المعلومات.ولهذه المنتجات تطبيقات عديدة. وعرض الصور في منظور مائل بجمعها مع البيانات الرقمية لارتفاع الأرض يوفر رؤية منظورية.ويستخدم التصوير الطيفي نماذج توزيع الحرارة والتغيرات في مشهد تم تصويره في أوقات مختلفة لاكتشاف وتمييز النشاط البشري عن النشاط الطبيعي.ومن الاستخدامات الأخرى تحليل السهولة الوسيلة والتحليل الهيكلي واكتشاف الهدف وتحليل التربة وتقدير الخسائر.

شرح الاعتبارات المدنية:(المناطق، الهياكل ، القدرات، المنظمات، المواطنون، الأحداث)

ب-١٠ تتعلق الاعتبارات المدنية بالبنية التحتية التي أنشأها الإنسان والمؤسسات المدنية ومواقف وأنشطة القادة المدنيين والتجمعات السكانية والمنظمات داخل منطقة عمليات تؤثر على إدارة العمليات العسكرية (دليل الميدان٦-٠).ولأن الغرض من مقاومة التمرد دعم حكومة الدولة المضيفة في اكتساب الشرعية ودعم السكان،فان الاعتبارات المدنية غالبا ما تكون أهم العوامل التي يجب مراعاتها إثناء تحليل المهمة.

ب-١١ تركز الاعتبارات المدنية عموماً على التأثير الفوري للمدنيين على العمليات الجارية. ومع ذلك، فعلى المستويات الأعلى، فهي تتضمن كذلك قضايا دبلوماسية ومعلوماتية واقتصادية أكبر وعلى المدى الطويل .وعلى المستوى التكتيكي، تكون للاعتبارات المدنية علاقة مباشرة بالمناطق المدنية الهامة والأبنية والقدرات والمنظمات والناس والإحداث داخل منطقة العمليات.ويتم تمثيل هذه الخصائص بمعاونة ذاكرة للخصائص التي تدرس تحت عنوان الاعتبارات المدنية: المناطق والهياكل والقدرات والتنظيمات والسكان والأحداث..ويوفر تحليل العوامل الاجتماعية الاقتصادية – والذي ناقشناه في الفقرات ٣-١٩ إلى ٣-٧٣- تقييما أكثر عمقاً للاعتبارات المدنية.

Areas

B-12. Key civilian areas are localities or aspects of the terrain within an AO that have significance to the local populace. This characteristic approaches terrain analysis from a civilian perspective. Commanders analyze key civilian areas in terms of how they affect the missions of individual units as well as how military operations affect these areas. (Table B-1 lists examples of key civilian areas.)

Table B-1. Examples of key civilian areas

- Areas defined by political boundaries, such as—
  - Districts or neighborhoods within a city.
  - Municipalities within a region.
  - Provinces within a country.
- Areas of high economic value, such as industrial centers, farming regions, and mines.
- Centers of government and politics.
- Culturally important areas.
- Social, ethnic, tribal, political, religious, criminal, or other important enclaves.
- Trade routes and smuggling routes.
- Possible sites for the temporary settlement of dislocated civilians or other civil functions.

Structures

B-13. Analyzing a structure involves determining how its location, functions, and capabilities can support operations. Commanders also consider the consequences of using it. Using a structure for military purposes often competes with civilian requirements. Commanders carefully weigh the expected military benefits against costs to the community that will have to be addressed in the future. (Table B-2 lists examples of important structures in an AO.)

Capabilities

B-14. Capabilities can refer to the ability of local authorities—those of the host nation or some other body—to provide a populace with key functions or services. Commanders and staffs analyze capabilities from different perspectives but generally put priority on understanding the capability of the HN government to support the mission. The most essential capabilities are those required to save, sustain, or enhance life, in that order. Some of the more important capabilities are—

- Public administration—effectiveness of bureaucracy, courts, and other parts of the HN government.
- Public safety—provided by the security forces and military, police, and intelligence organizations.
- Emergency services—such agencies as fire departments and ambulance services.
- Public health—clinics and hospitals.
- Food.
- Water.
- Sanitation.

Organizations

B-15. Organizations are nonmilitary groups or institutions in the AO. They influence and interact with the populace, counterinsurgents, and each other. They generally have a hierarchical structure, defined goals, established operations, fixed facilities or meeting places, and a means of financial or logistic support. Some organizations may be indigenous to the area. These may include—

- Religious organizations.
- Political parties.
- Patriotic or service organizations.

المناطق

ب-١٢ المناطق المدنية الهامة هي مناطق محلية أو جوانب للأرض داخل منطقة عمليات ولها أهمية بالنسبة للأهالي المحليين.وهذه الخاصية تتناول تحليل الأرض من منظور مدني.ويقوم القادة بتحليل المناطق المدنية الهامة من حيث طريقة تأثيرها على مهام كل وحدة وكذلك طريقة تأثير العمليات العسكرية على هذه المناطق. (يسرد الجدول ب-١ (يسرد الجدول ب-١ أمثلة للمناطق المدنية الهامة.)

جدول ب-١:أمثلة لمناطق مدنية هامة.

- مناطق تعرّفها حدود وخطوط سياسية مثل:
  - القواطع الرسمية والأحياء داخل إحدى المدن.
  - البلديات داخل إحدى المناطق.
  - ألمحافظات داخل إحدى الدول.
- مناطق ذات قيمة اقتصادية عالية، مثل المراكز الصناعية ومناطق الزراعة والمناجم.
- مراكز الحكم والشؤون السياسية.
- مناطق مهمة ثقافيا.
- مراكز اجتماعية أو سياسية أو دينية هامة أو مكاتب مكافحة إلأجرام وقد تكون منعزلة أو غير ذلك.
- الطرق التجارية وطرق التهريب.
- المواقع المحتملة للإقامة المؤقتة للمدنيين المهجّرين أو لغير ذلك من الوظائف المدنية.

الهياكل

ب-١٣ يتضمن تحليل احد الهياكل تحديد كيفية تمكن الموقع ووظائفه وقدراته في دعم العمليات.كما يدرس القادة كذلك عواقب استخدامه.واستخدام احد الهياكل لأغراض عسكرية غالبا ما يتنافس مع المتطلبات المدنية.ويقوم القادة في حرص بالموازنة بين المنافع العسكرية المتوقعة وبين التكاليف لتي يتحملها المجتمع والتي سيجب مراعاتها في المستقبل. (يسرد الجدول ب-٢ أمثلة لهياكل مهمة في أي منطقة عمليات.)

القدرات

ب-١٤ من الممكن أن يشير مصطلح القدرة إلى قدرة السلطات المحلية –أي سلطات الدولة المضيفة أو إحدى الجهات الأخرى- على توفير الوظائف أو الخدمات الهامة للأهالي.ويقوم القادة والأركان بتحليل القدرات من مناظير مختلفة ولكنهم يضعون الأولوية عموما على فهم قدرة حكومة الدولة المضيفة على دعم المهمة.وأهم القدرات هي تلك المطلوبة لإنقاذ أو دعم أو تعزيز الحياة، بهذا الترتيب.ومن أهم القدرات :

- الإدارة العامة- فعالية وتأثير البيروقراطية والمحاكم وغير ذلك من دوائر حكومة الدولة المضيفة.
- السلامة العامة، وتوفرها قوات الأمن والقوات المسلحة والشرطة ومنظمات الاستخبارات.
- خدمات الطواريء، ودوائر مثل أقسام الإطفاء وخدمات الإسعاف.
- الصحة العامة، العيادات والمستشفيات.
- الغذاء.
- الماء.
- الصحة العامة والنظافة.

المنظمات

ب-١٥ المنظمات هي جماعات أو مؤسسات غير عسكرية في منطقة العمليات.وهي تؤثر على السكان ومكافحي المتمردين وتتفاعل معهم وتتأثر بهم.ويكون لها عموما بنيان هرمي وأهداف محددة وعمليات مؤسسة ومرافق ثابتة أو أماكن للاجتماع، ووسيلة للدعم المالي أو اللوجيستي.وقد تكون بعض المنظمات بالنسبة للمنطقة. وقد تشمل:

- المنظمات الدينية.
- الأحزاب السياسية.
- المنظمات الوطنية أو الخدمية.

- Labor unions.
- Criminal organizations.
- Community organizations.

B-16. Other organizations may come from outside the AO. Examples of these include—

- Multinational corporations.
- Intergovernmental organizations (IGOs), such as United Nations agencies.
- Nongovernmental organizations (NGOs), such as the International Red Cross.

B-17. Operations often require commanders to coordinate with IGOs and NGOs. Information required for evaluation includes these groups' activities, capabilities, and limitations. Situational understanding includes knowing how the activities of different organizations may affect military operations and how military operations may affect these organizations' activities. From this analysis, commanders can determine how organizations and military forces can work together toward common goals.

Table B-2. Examples of important structures

- **Government centers—**necessary for the government to function.
- **Headquarters and bases for security forces—**necessary for security forces to function.
- **Police stations, courthouses, and jails—**necessary for countering crime and beneficial for counterinsurgency operations.
- **Communications and media infrastructure—**important to information flow and the opinions of the populace. These include the following:
  - **Radio towers**.
  - **Television stations**.
  - **Cellular towers**.
  - **Newspaper offices**.
  - **Printing presses**.
- **Roads and bridges—**allow for movement of people, goods, insurgents, and counterinsurgents.
- **Ports of entry, such as airports and seaports—**allow for movement of people, goods, insurgents, and counterinsurgents.
- **Dams—**provide electric power, drinking water, and flood control.
- **Electrical power stations and substations—**enable the economy's functioning and often important for day-to-day life of the populace.
- **Refineries and other sources of fuel—**enable the economy's functioning and often important for day-to-day life of the populace.
- **Sources of potable water—**important for public health.
- **Sewage systems—**important for public health.
- **Clinics and hospitals—**important for the health of the populace; these often are protected sites.
- **Schools and universities—**affect the opinions of the populace; these often are protected sites.
- **Places of religious worship—**affect opinions of the populace; often of great cultural importance; these often are protected sites.

B-18. In almost every case, military forces have more resources than civilian organizations. However, some civilian organizations possess specialized capabilities that they may be willing to share. Commanders do not command civilian organizations in their AOs. However some operations require achieving unity of effort with these groups. These situations require commanders to influence the leaders of these organizations through persuasion, relying on the force of argument and the example of actions.

- اتحادات العمال.
- منظمات مكافحة الإجرام.
- منظمات المجتمع والنوادي.

ب-١٦ قد تأتي منظمات أخرى من خارج منطقة العمليات.ومن أمثلتها:

- الشركات متعددة الجنسيات.
- المنظمات المتداخلة مع الحكومات، مثل وكالات الأمم المتحدة الخاصة.
- المنظمات غير الحكومية، مثل الصليب الأحمر الدولي.

ب-١٧ غالباً ماتتطلب العمليات من القادة أن يقوموا بالتنسيق مع المنظمات بين الحكومات والمنظمات غير الحكومية. وتتضمن المعلومات المطلوبة للتقييم أنشطة وقدرات ومحدوديات هذه الجماعات.ويتضمن تفهم الموقف معرفة كيف يمكن أن تؤثر أنشطة المنظمات المختلفة على العمليات العسكرية ، وكيف يمكن إن تؤثر العمليات العسكرية على أنشطة هذه المنظمات. ومن هذا التحليل يستطيع القادة تحديد مغزى كيف يمكن أن تعمل المنظمات والقوات العسكرية معاً لتحقيق أهداف مشتركة.

جدول ب-٢: أمثلة لهياكل بُنيةهامة.

- مراكز الحكومة، وهي ضرورية لكي تقوم الحكومة بوظيفتها.
- مقرات وقواعد قوات الأمن، وهي ضرورية لتقوم قوات الأمن بوظيفتها.
- أقسام الشرطة ومباني المحاكم والسجون، وهي ضرورية لمكافحة الجريمة ومفيدة لعمليات مكافحة التمرد.
- البنية التحتية للاتصالات ووسائل الإعلام، وهي هامة لتدفق المعلومات ولآراء السكان. وتتضمن ما يلي:
  - أبراج الإذاعة.
  - محطات التلفزيون.
  - الأبراج الخلوية.
  - مكاتب الصحف.
  - دور الطباعة.
- الطرق والجسور، و تتيح حركة الناس والبضائع والمتمردين وقوى مكافحة المتمردين.
- موانئ الدخول، مثل الموانيء الجوية والموانيء البحرية، وهي تتيح حركة الناس والبضائع والمتمردين وقوى مكافحة المتمردين.
- السدود، وهي توفر الطاقة الكهربية ومياه الشرب وتتحكم في الفيضانات.
- المحطات الرئيسية والفرعية للقدرة الكهربائية، وهي الطاقة المحركة للاقتصاد وحركة العمل وغالباً ما تكون مهمة لحياة ومعيشة الناس اليومية.
- معامل التكرير والمصافي وغيرها من مصادر الوقود، وهي تمكن الاقتصاد من العمل وغالبا ما تكون هامة لحياة ومعيشة الناس اليومية.
- مصادر المياه القابلة للنقل، وهي مهمة للصحة العامة.
- نظم الصرف الصحي، وهي مهمة للصحة العامة.
- العيادات والمستشفيات، وهي مهمة لصحة السكان؛ وغالباً ما تكون مواقع محمية.
- المدارس والجامعات، وهي تؤثر على آراء السكان؛ وغالبا ما تكون مواقع محمية.
- أماكن العبادة الدينية، تؤثر على آراء السكان، وغالباً ما تكون لها أهمية ثقافية كبيرة؛ وهذه غالباً ما تكون مواقع محمية.

ب-١٨ في كل حالة تقريباً، تمتلك القوات العسكرية موارد أكثر مما تمتلكه المنظمات المدنية.ومع ذلك فبعض المنظمات المدنية تمتلك قدرات متخصصة قد تكون راغبة في مشاركتها.والقادة لايقودون المنظمات المدنية الموجودة في نطاق عملياتهم.ومع ذلك فبعض العمليات تتطلب تحقيق وحدة في الجهود مع هذه المجموعات.وتتطلب هذه المواقف من القادة أن يؤثروا على قادة هذه المنظمات من خلال الإقناع والاعتماد على قوة الحجة والتمثيل بالعمليات.

People

B-19. *People* refers to nonmilitary personnel encountered by military forces. The term includes all civilians within an AO (the populace) as well as those outside the AO whose actions, opinions, or political influence can affect the mission. To display different aspects of the populace, analysts can use population support overlays and religion, race, and ethnicity overlays. (FMI 2-91.4 contains information about these overlays.) Perception is another significant people factor in COIN. The perception assessment matrix is a tool that compares the intent of friendly operations to the populace's perception of those operations.

Population Support Overlay

B-20. The population support overlay can graphically depict the sectors of the populace that are progovernment, antigovernment, proinsurgent, anti-insurgent, uncommitted, and neutral. (See figure B-2.) These overlays are important because they help analysts determine whether the local populace is likely support the HN government or support the insurgency.

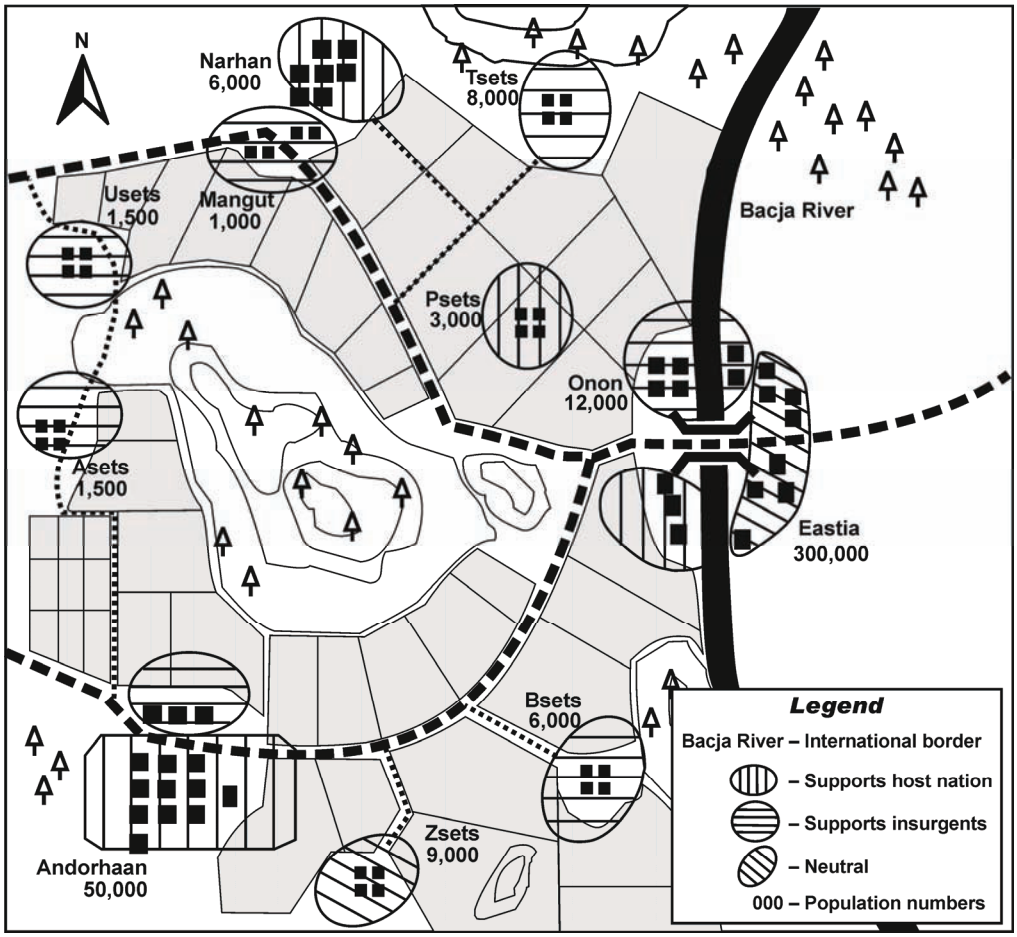


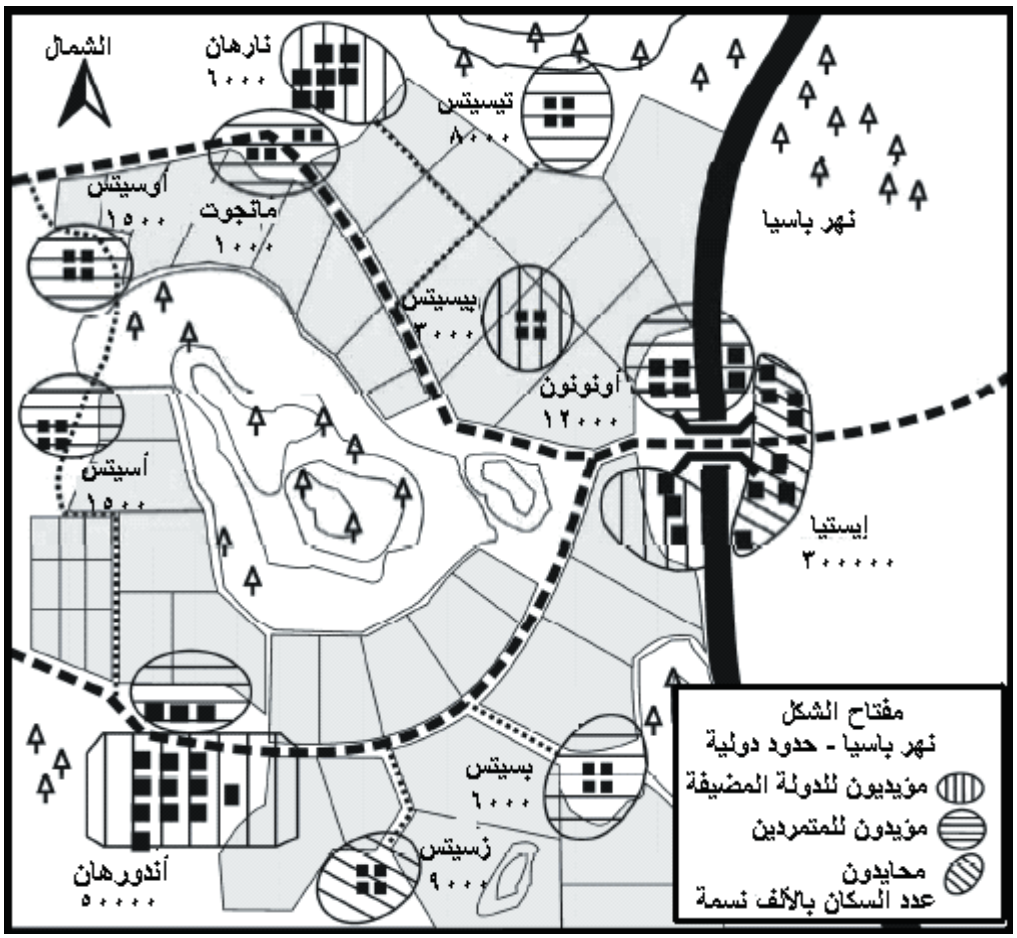
Figure B-2. Example population support overlay

الناس

ب-١٩ تشير كلمة الناس إلى العامة من الأفراد غير العسكريين الذين تقابلهم القوات العسكرية.ويشمل المصطلح جميع المدنيين الموجودين داخل أي منطقة من مناطق عمليات (السكان) ، بالإضافة إلى من هم خارج منطقة العمليات ويمكن أن تؤثر أفعالهم أو آراؤهم أو نفوذهم السياسي على المهمة.ولكي يستعرضوا الجوانب المختلفة للأهالي، يستطيع المحللون معرفة الطبقات المغلفة لدعم السكان وفروقات الدين والعرق والعنصر. (دليل الميدان ٢-٩١,٤ يتضمن معلومات عن هذه الشفافات.)والتصورات من العوامل الأخرى المهمة المتعلقة بالناس في مكافحة التمرد.ومصفوفة تقييم التصورات هي أداة تقارن بين نية العمليات الصديقة وبين تصورات السكان عن هذه العمليات.

الطبقة السكانية والدعم

ب-٢٠ طبقات الغلاف السكاني والكساء الشفاف لسكان البلاد يمكن أن بوصف بخطوط توضيحية ورسوم قطاعات السكان المؤيدة الداعمة للحكومة والمعارضة لها والمؤيدة للمتمردين والمعارضة لهم وغير الملتزمة والمحايدة. (انظر شكل ب-٢) وهذه الشفافات الطبقية مهمة لأنها تساعد المحللين على تحديد إذا كان من المحتمل والمتوقع من السكان المحليين أن يدعموا حكومة الدولة المضيفة أو يدعموا التمرد.



شكل ب-٢: مثال طبقات الدعم االسكاني

Religion, Race, and Ethnicity Overlay

B-21. Religion, race, and ethnicity issues often contribute to conflicts. Religious, race, and ethnicity overlays depict the current ethnic and religious make-up of an AO. These overlays can also display any specific religious-, racial-, or ethnicity-specific areas and any zones of separation agreed upon by peace accords. These three overlays may be separate or combined. (Figure B-3 shows an example of an ethnicity overlay.)

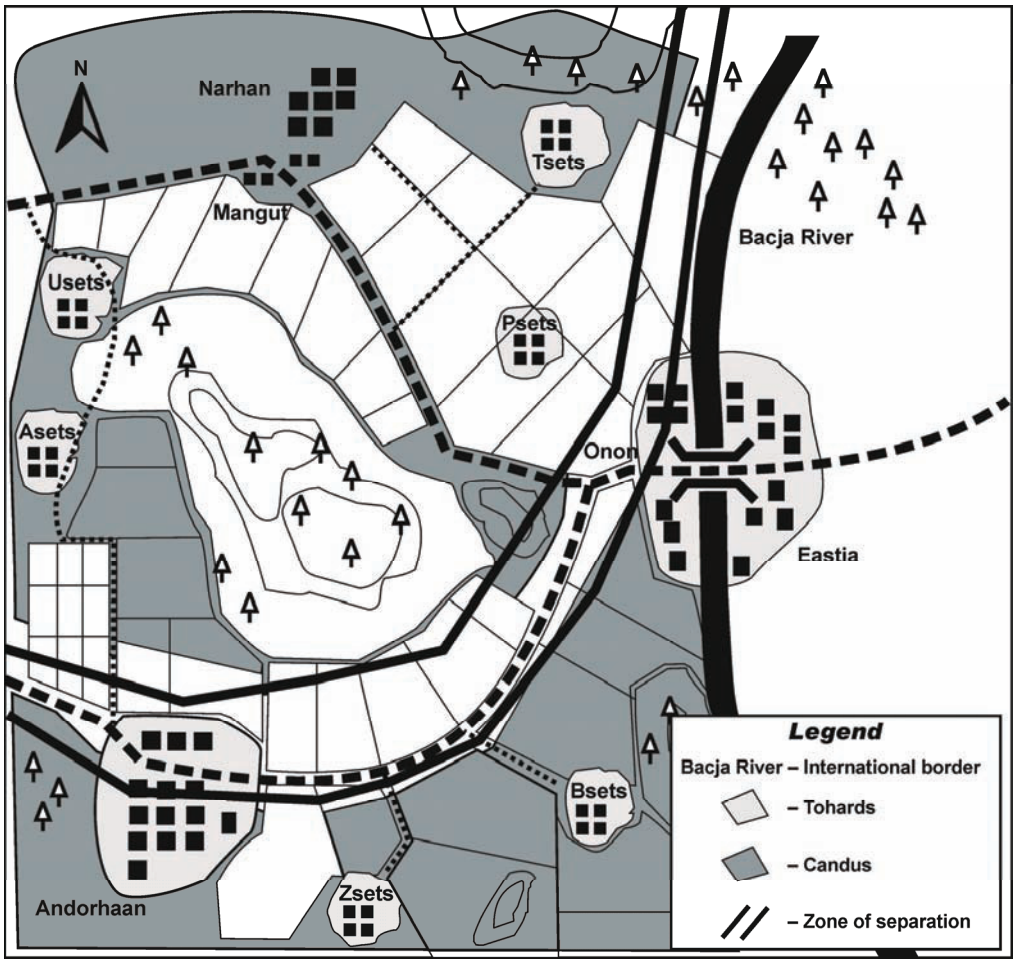


Figure B-3. Example ethnicity overlay

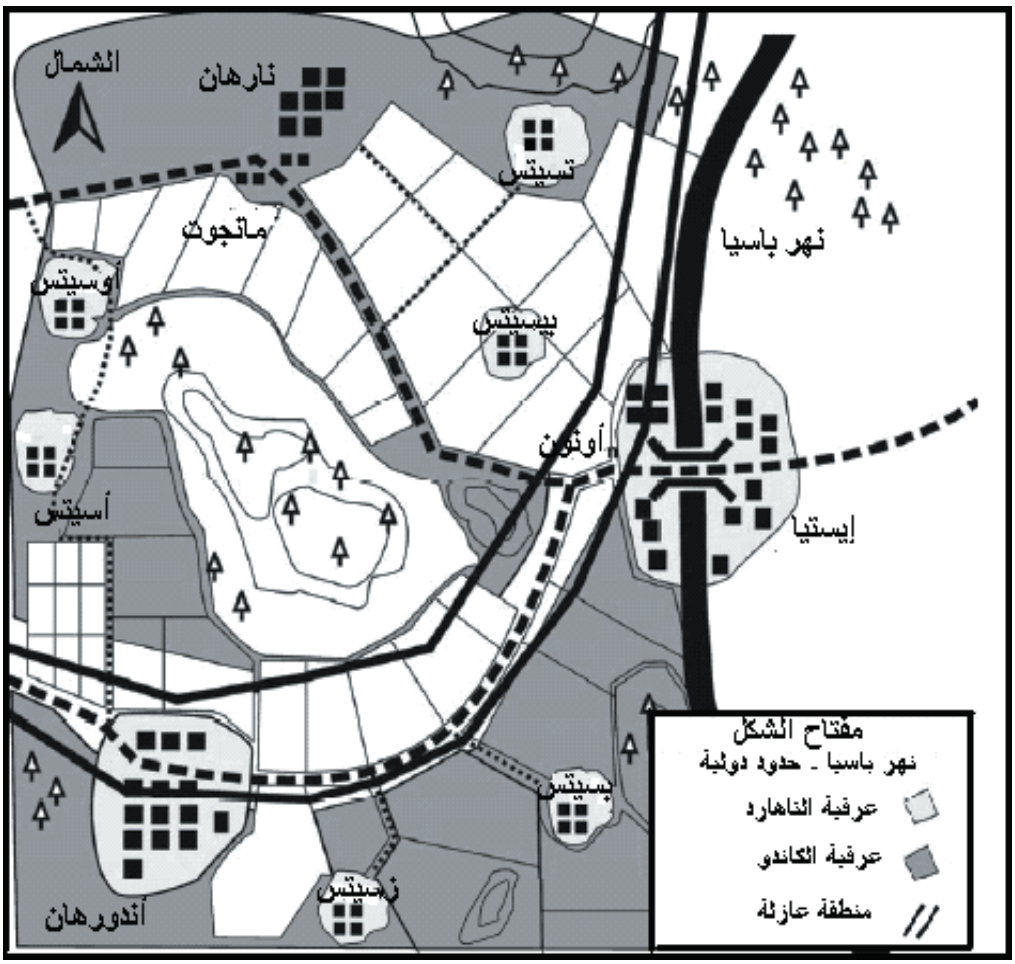
Perception Assessment Matrix

B-22. Perceptions influence how insurgents are targeted and engaged. Important considerations include how insurgents perceive counterinsurgents, themselves, their environment, the nature and reasons for the conflict, and their success criteria. Perception is complicated but key to successfully targeting, engaging, and evaluating success. In-depth knowledge and understanding of the national, regional, and local cultures, norms, moralities, and taboos are needed to understand the operational environment and reactions of the insurgents and populace.

B-23. Perception assessment matrices are often used by psychological operations personnel and other staff elements and can be a valuable tool for intelligence analysts. (See figure B-4 [page B-9].) Counterinsurgent activities intended to be benign or benevolent might have negative results if the populace's perceptions are not considered, and then evaluated or measured. This is true because perceptions—more than reality—drive a commander's decision making and can influence the populace's reactions. A perception assessment matrix displays how well counterinsurgents are able to achieve an effect during an operation. In this sense,

شفافية الدين والجنس والعِرق:

ب-٢١ غالبا ما تسهم قضايا الدين والجنس والعرقية في الصراعات.وشفافات الدين والجنس والعرقية تصف التركيبة العرقية والدينية الحالية لأي منطقة عمليات. كما يمكن كذلك أن تعرض هذه الشفافات أي مناطق دينية أو عرقيةٍ أو اثنية خاصة وأي مناطق فصل تم الاتفاق عليها في اتفاقات سلام. وقد تكون هذه الشفافات الثلاثة منفصلة أو مجموعة معاً.(الشكل ب-٣ يبين مثال لشفافة إثنية.)



شكل ب-٣ مثال لشفافية عرقية.

مصفوفة تقييم التصور

ب-٢٢ تؤثر التصورات على كيفية استهداف المتمردين والاشتباك معهم.وتتضمن الاعتبارات المهمة طريقة تصور المتمردين لمقاومي التمرد ولأنفسهم ولبيئتهم ولطبيعة وأسباب الصراع ومعايير النجاح لديهم.والتصور معقد ولكنه هام للاستهداف والاشتباك بنجاح ولنجاح التقييم.والمعرفة. وتعمق الفهم للثقافات والأعراف والأخلاقيات والمحرمات الوطنية والإقليمية والمحلية ضرورية لفهم بيئة العمليات وردود أفعال المتمردين والسكان.

ب-٢٣ غالبا ما يتم استخدام مصفوفات تقييم التصورات من جانب أفراد العمليات النفسية وغيرهم من عناصر الأركان ويمكن أن تكون أداة قيمة لمحللي الاستخبارات. (انظر شكل ب-٤ ص ب-٩.) وأنشطة مقاومة التمرد المراد بها إن تكون معتدلة أو خيِّرة قد تكون لها نتائج سلبية إذا لم تؤخذ تصورات السكان في الاعتبار ثم تُقيَّم أو تقاس.وهذا صحيح لان التصورات –أكثر من الواقع- توجِّه صنع القائد لقراراته ويمكن أن تؤثر على ردود أفعال السكان.وأي مصفوفة لتقييم التصورات تعرض مدى

the matrix can be used to directly display the effectiveness of the unit's civil affairs, public affairs, and psychological operations efforts.

The Importance of Perceptions in Operation Uphold Democracy

One proposed psychological operations action developed for Operation Uphold Democracy in Haiti in 1994 illustrates why perception assessment is necessary. Before deployment, leaflets were prepared informing the Haitian populace of U.S. intentions. The original leaflet was printed in Dutch, the language of the Haitian elite. However, the one actually used was published in Creole, the official language of Haiti, because an astute team member realized the need to publish to the wider audience.

If a flier in Dutch had been dropped, it could have undermined the American mission to the country in several ways. The majority of the population would have been unable to read the flier. The subsequent deployment of U.S. forces into the country, therefore, could have been perceived as hostile. The mission, which was intended in part to restore equity within Haiti's social structure, could have backfired if the Haitians viewed the Dutch flier as an indication of U.S. favoritism toward the Haitian elite.

B-24. Perception can work against operational objectives. Perceptions should therefore be assessed before and during an operation. It is not possible to read the minds of the local populace; however, there are several means of measuring its perceptions. These include the following:

- Demographic analysis and cultural intelligence are key components of perception analysis.
- Understanding a population's history can help predict expectations and reactions.
- Human intelligence can provide information on perceptions.
- Reactions and key activities can be observed to determine whether people act based on real or perceived conditions.
- Editorial and opinion pieces of relevant newspapers can be monitored for changes in tone or opinion shifts that can steer, or may be reacting to, the opinions of a population group.

B-25. Perception assessment matrices aim to measure the disparities between friendly force actions and what population groups perceive. In addition to assessing the perceptions of the population groups within an AO, commanders may also want to assess the perceptions that their Soldiers and Marines have of unit activities. Assessing counterinsurgents' perceptions can begin to answer the following questions:

- Are counterinsurgents exhibiting Western or American values that the populace does not appreciate?
- Are embedded American beliefs preventing the unit from understanding the HN population or its multinational partners?
- Is what the intelligence and command staff perceives really what is happening?
- Does the populace believe what the unit believes?
- Is there something that is part of the populace's (or a subgroup's) perception that can be detrimental to the unit?

قدرة مكافحي المتمردين على تحقيق اثر معين أثناء إحدى العمليات.وبهذا المعنى يمكن استخدام المصفوفة للعرض المباشر لفعالية الشؤون المدنية للوحدة والشؤون العامة وجهود العمليات النفسية.

أهمية التصورات في عملية دعم الديمقراطية

أحدى الأفعال المقترحة من أفعال العمليات النفسية وتم تطويره من اجل عملية "دعم الديمقراطية" في هاييتي عام ١٩٩٤ يصور سبب ضرورة تقييم التصورات.فقبل نشر القوات، تم إعداد منشورات تخبر السكان في هاييتي بنوايا الولايات المتحدة.وتم طباعة المنشور الأصلي باللغة الهولندية، وهي لغة القلة من طبقة النخبة في هاييتي.ألا ان اللغة المستعملة أو لغة العامة بالفعل كانت اللغة الكريولية وهي أيضاً اللغة الرسمية في هاييتي لان عضوا ذكيا من أعضاء الفريق أنتبه الى هذه النقطة وأدرك الحاجة الملحة والحساسة إلى أن تكون النشرة للجماهير الواسعة ولغتهم المستعملة .ولو كان قد تم إسقاط منشور واحد باللغة الهولندية لكان مفعوله تقويض المهمة الأمريكية إلى هذه الدولة بطرق عديدة. ولن يكون بأستطاعة أغلبية السكان قراءة المنشور المسقط عليهم من الجو.وبالتالي فان نشر القوات الأمريكية لاحقا في هذا البلد كان يمكن أن النظر إليه باعتباره عدائياً.ولكانت المهمة التي قصد منها أن تعيد المساواة داخل البنيان الاجتماعي في هاييتي قد فشلت لو كان سكان هاييتي قد أعتبروا المنشور الهولندي كدليل على تفضيل الولايات المتحدة لنخبة الطبقة الغنية في هاييتي.

ب-٢٤ من الممكن أن تعمل التصورات ضد أهداف العملية.لهذا يجب تقييم التصورات قبل العملية وأثناءها.ومن الصعب قراءة أفكار السكان المحليين ومايفترضونه هاماً؛ ومع ذلك، توجد سبل عديدة لقياس تصوراتهم. منها ما يلي:

- التحليل الديموغرافي (السكاني) ودرجة النبوغ الثقافي الأحتماعي والمكونات الهامة لتحليل التصورات.
- الفهم التاريخ لطبائع السكان من الممكن أن يساعد على التنبؤ بالتوقعات وردود الأفعال.
- درجة الذكاء والنبوغ السكاني يمكن إن يوفر ويقدم معلومات عن التصورات .
- ردود الأفعال والأنشطة الهامة يمكن ملاحظتها لتحديد ماإذا كان الناس يتصرفون بناءً على ظروف حقيقية أو متصورة.
- مقالات رؤساء التحرير ومقالات الرأي في الصحف ذات الصلة يمكن متابعتها ترقباً لحدوث تغير في اللهجة أو تحولات في الآراء يمكن أن توجه أو قد تكون ردود فعل على آراء مجموعة سكانية معينة.

ب-٢٥ تهدف مصفوفات تقييم التصورات إلى قياس التباينات بين أفعال القوات الصديقة وبين ما تتصوره مجموعات السكان. وبالإضافة إلى تقييم تصورات مجموعات السكان داخل أي منطقة عمليات، قد يريد القادة كذلك تقييم تصورات جنودهم من أفراد الجيش ومشاة البحرية عن أنشطة الوحدة.ومن الممكن أن يبدأ تقييم تصورات قوى مكافحة التمرد بالإجابة على الأسئلة التالية:

- هل قوى مكافحة التمرد تنشر وتروج قيماً غربية أو أمريكية لا يتقبلها السكان؟
- هل المعتقدات الأمريكية الضمنية تمنع الوحدة من فهم سكان الدولة المضيفة أو شركائها المتعددي الجنسيات؟
- هل ما يتصوره ويفترضه أركان الاستخبارات والقيادة هو فعلاً ما يحدث في الواقع؟
- هل يؤمن السكان بما تؤمن به الوحدة العسكرية؟
- هل هناك جزء من تصورات السكان (أو أي مجموعة فرعية منهم) يمكن أن يشكل خطراً داهماً على الوحدة؟

Condition	Cultural norm	Alternative proposed by COIN force	Population's perception	Acceptable difference in perception?	Root of difference	Possible to change perception?	Proposed solution	Possible consequences of unchanged perception
Food shortages	Rice	Meat and potatoes	Inadequate/ inconsiderate	No	Culturally accepted norms/ standards; no known physically detrimental effects	No; logistically restricted	Offer potatoes; seek exchange for rice	Starvation; rioting
Use of guns	Criminal elements carry weapons openly	Confiscate all weapons	Unfair/ population not protected by traditional means	No	Culture/ criminal element provides a measure of security for the local populace	No; population and friendly forces at risk	Psychological operations campaign; weapons turn-in program	Civil unrest; armed backlash
Government structure	Tribal	Hierarchical	Tolerable as long as needs are fulfilled by group in charge	Yes	History	No	Bargain	Unknown
Language	Dual languages: Creole and Dutch	Respect all languages	Unfair/show of favoritism	Yes	History/ national language	Yes	Communicate in all languages when possible	Backlash against elite and friendly forces

Figure B-4. Example perception assessment matrix

العواقب الممكنة لعدم تغير التصور	الحل المقترح	ممكن يؤثر على التصور؟	جذر الاختلاف	اختلاف مقبول في التصور؟	تصورات السكان	بديل اقترحته قوة مكافحة التمرد	العرف الثقافي	الحالة
أحداث شغب بسبب المجاعة	اعرض البطاطا؛ حاول مقايضتها بالرز	لا؛ مقيد لوجستيا	الأعراف المقبولة ثقافيا/ المعايير؛آثار مادية ضارة غير معروفة	لا	غير كافي /لا يراعي مشاعر الناس	اللحم والبطاطا	الرز	نقص في الأغذية
قلاقل مدنية؛ رد فعل مسلح	حملات العمليات النفسية؛ برنامج لتسليم الأسلحة	لا؛ السكان والقوات الصديقة في خطر	الثقافة/ العناصر الإجرامية توفر درجة معتدلة من الأمن للأهالي المحليين	لا	ظالم/ السكان غير محميين بالوسائل التقليدية	صادر جميع الأسلحة	عناصر إجرامية تحمل الأسلحة علنا	استخدام الأسلحة
غير معروف	صفقة	لا	التاريخ	نعم	مقبول طالما المجموعةالمسئولة تفي بالاحتياجات	هرمي	قبلي	بنيان الحكومة
رد فعل ضد النخبة والقوات الصديقة	اتصل بجميع اللغات إن أمكن	نعم	التاريخ/اللغة الوطنية	نعم	ظالم/إظهار للنزعة التفضيلية	احترم جميع اللغات	لغات ثنائية؛ الكريولية والهولندية	اللغة

شكل ب-٤: مثال لمصفوفة تقييم التصورات

Events

B-26. Events are routine, cyclical, planned, or spontaneous activities that significantly affect organizations, people, and military operations. They are often symbols, as described in paragraph 3-51. Examples include the following:

- National and religious holidays.
- Agricultural crop, livestock, and market cycles.
- Elections.
- Civil disturbances.
- Celebrations.

B-27. Other events include disasters from natural, manmade, or technological sources. These create hardships and require emergency responses. Examples of events precipitated by military forces include combat operations, deployments, redeployments, and paydays. Once significant events are determined, it is important to template the events and analyze them for their political, economic, psychological, environmental, and legal implications.

EVALUATE THE THREAT

B-28. Evaluating the threat involves analyzing insurgent organizations, capabilities, and tactics to identify vulnerabilities to exploit. Tools like social network analysis, link diagrams, and association matrices help analysts do this. Other tools such as historical time lines and pattern analysis tools assist in developing event and doctrinal templates to depict enemy tactics.

SOCIAL NETWORK ANALYSIS

B-29. Social network analysis (SNA) is a tool for understanding the organizational dynamics of an insurgency and how best to attack or exploit it. It allows analysts to identify and portray the details of a network structure. Its shows how an insurgency's networked organization behaves and how that connectivity affects its behavior. SNA allows analysts to assess the network's design, how its member may or may not act autonomously, where the leadership resides or how it is distributed among members, and how hierarchical dynamics may mix or not mix with network dynamics.

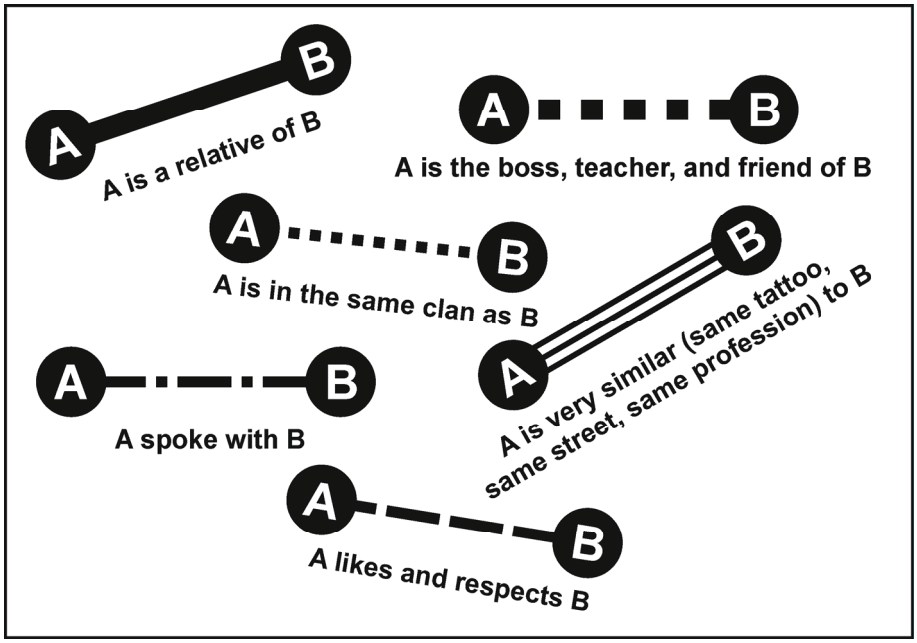


Figure B-5. Examples of dyads

الأحداث

ب-٢٦ الأحداث هي أنشطة روتينية أو دورية أو مخططة أو عفوية تؤثر تأثيرا كبيراً على المنظمات والناس والعمليات العسكرية. وهي عادةً ما تكون رموزا وأشارات، كما هو موصوف في الفقرة ٣-٥١.ومن أمثلتها ما يلي:

- الأعياد الوطنية والدينية.
- دورات المحاصيل والماشية والأسواق الزراعية.
- الانتخابات.
- القلاقل والأضطرابات المدنية.
- الاحتفالات.

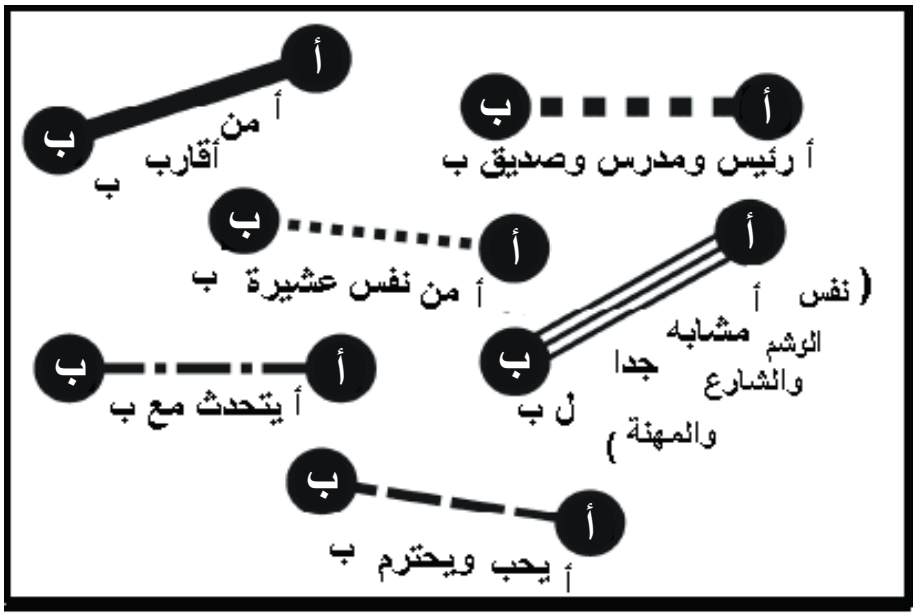
ب-٢٧ وتتضمن الأحداث الأخرى الكوارث التي يكون مصدرها الطبيعة أو الإنسان أو التكنولوجيا.وهذه الكوارث تخلق صعوبات وتتطلب استجابات الطوارىء.ومن أمثلة الأحداث التي تتسبب فيها القوات العسكرية العمليات القتالية وعمليات نشر القوات وإعادة الانتشار وأيام دفع الرواتب.وبمجرد أن يتم تحديد الأحداث المهمة، من المهم أن يتم عمل نماذج للأحداث وتحليلها من حيث عواقبها السياسية والاقتصادية والنفسية والبيئية والقانونية.

تقييم التهديد

ب-٢٨ يتضمن تقييم التهديد تحليل منظمات المتمردين وقدراتهم وتكتيكاتهم لتحديد نقاط الضعف لاستغلالها.وأدوات مثل تحليل الشبكة الاجتماعية والأشكال البيانية للروابط ومصفوفات الارتباط تساعد المحللين على القيام بذلك.وأدوات أخرى مثل الجداول الزمنية التاريخية وأدوات تحليل النموذج، تساعد في تطوير نماذج للأحداث وللعقيدة لتصوير تكتيكات العدو.

تحليل الشبكة الاجتماعية

ب-٢٩ تحليل الشبكة الاجتماعية هو أداة لفهم الديناميكيات التنظيمية لحركة التمرد وأفضل طريقة لمهاجمتها أو استغلالها.وهو يمكّن للمحللين من تميّز وتصوير تفاصيلٍ بنيان إحدى الشبكات.ويتبين لهم كيف تتصرف إحدى منظمات التمرد الشبكية وكيف تؤثر هذه الاتصالية على سلوكها.كما يمكّن للمحللين تحليل الشبكة الاجتماعية من تقدير تصميم الشبكة وكيف يمكن أو لايمكن أن يعمل أعضاؤها باستقلالية وأين تقيم قيادتهم أو كيف تتوزع بين الأعضاء وكيف تمتزج الديناميكيات الهرمية أو لا تمتزج مع ديناميكيات الشبكة.



شكل ب-٥ أمثلة للخلايا الثنائية

B-30. SNA supports a commander's requirement to describe, estimate, and predict the dynamic structure of an insurgent organization. It also provides commanders a useful tool to gauge their operations' effectiveness. SNA allows analysts assess the insurgency's adaptation to the operational environment and friendly operations.

Social Network Analysis—Terms and Concepts

B-31. The social network graph is the building block of social network analysis. A social network graph consists of individuals and connections between them. Individuals in a network are called *actors* or *nodes*. (Actor and node are often used interchangeably.) The contacts between nodes are called *links*. The basic element of a social network graph is the *dyad*. A dyad consists of two nodes and a single link. In the simplest form of a network, the two nodes represent people and the link represents a relationship between them. (See figure B-5.)

B-32. *Social network measures* allow units to analyze and describe networks. They fall into two categories: organizational-level and individual-level.

Organizational-Level Analysis

B-33. *Organizational-level analysis* provides insight about the insurgent organization's form, efficiency, and cohesion. A regional insurgency may consist of large numbers of disconnected subinsurgencies. As a result, each group should be analyzed based on its capacities as compared to the other groups. Organizational-level capacities can be described in terms of network density, cohesion, efficiency, and core-periphery. Each measure describes a characteristic of a networked organization's structure. Different network structures can support or hinder an organization's capabilities. Therefore, each organizational measure supports the analyst's assessment of subgroup capabilities.

B-34. *Network density* is a general indicator of how connected people are in the network. Network or global-level density is the proportion of ties in a network relative to the total number possible. Comparing network densities between insurgent subgroups provides commanders with an indication of which group is most capable of a coordinated attack and which group is the most difficult to disrupt. (Figure B-6 shows three networks with different densities.)

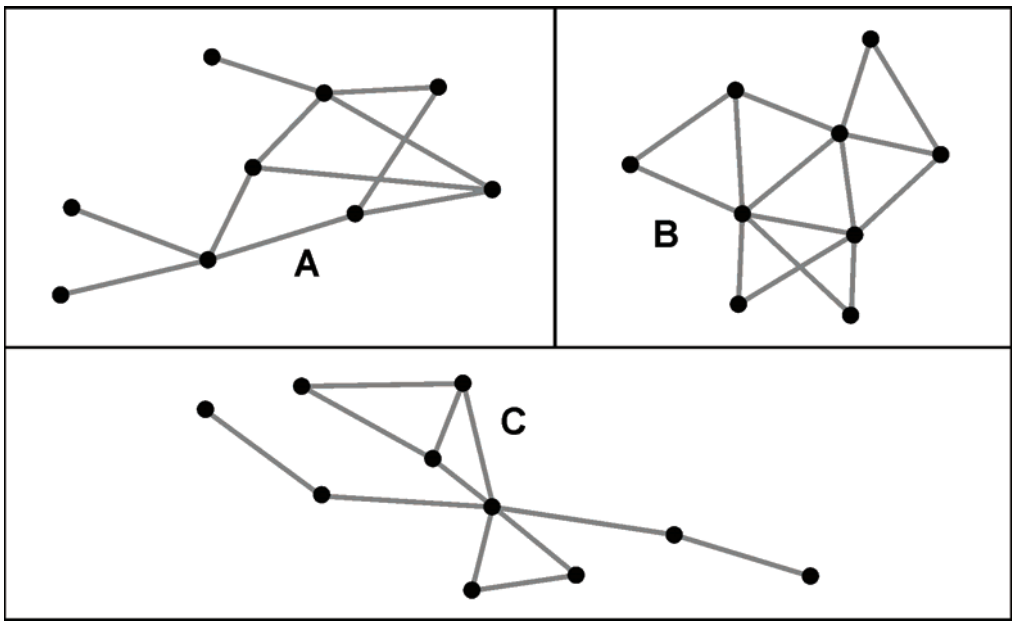


Figure B-6. Comparison of network densities

ب-٣٠ يدعم تحليل الشبكة الاجتماعية حاجة القائد لوصف وتقدير والتنبؤ بالبنيان الديناميكي لمنظمات التمرد.كما يوفر التحليل للقادة أداة مفيدة لقياس فعالية عملياتهم.ويمكّن المحللين من تحليل الشبكة الاجتماعية وتقييم تكيف التمرد مع بيئة العمليات ومع العمليات الصديقة.

تحليل الشبكة الاجتماعية: المصطلحات والمفاهيم

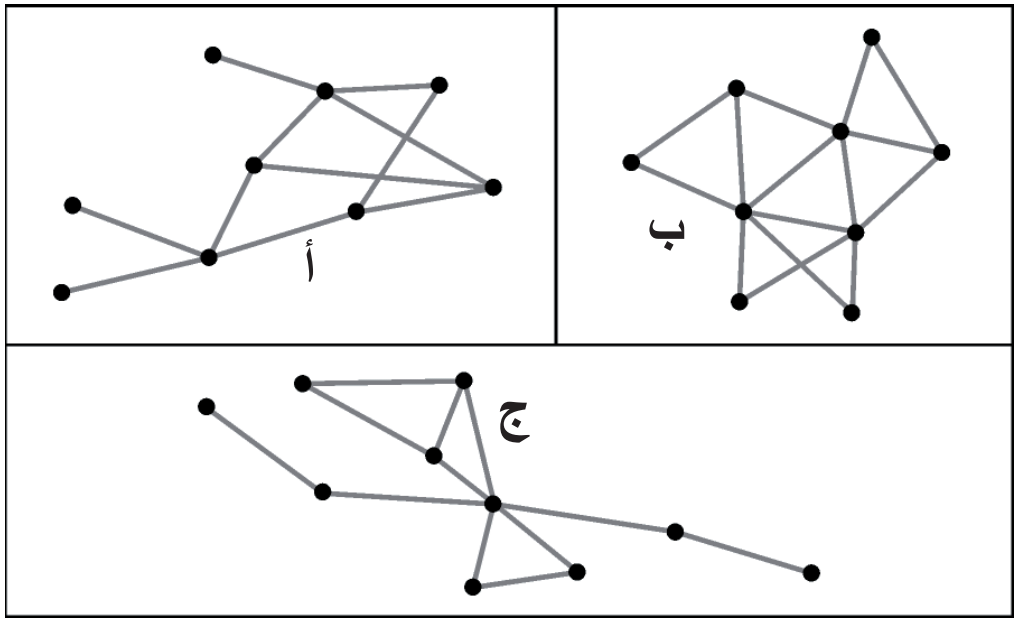
ب-٣١ الرسم البياني للشبكة الاجتماعية هو وحدة بناء تحليل الشبكة الاجتماعية.ويتكون أي رسم بياني لشبكة اجتماعية، من أفراد وصلات بينهم.ويطلق على الأفراد في أي شبكة أتصال مصطلح "الفاعلون أو العُقد". (وغالبا ما يستخدم مصطلحا الفاعلون والعقد بالترادف أو بالتبادل.) ويطلق على الصلات الموجودة بين العقد اسم الروابط.والعنصر الأساسي لأي بيان شبكة اجتماعية هو الزوج.ويتكون (أي زوج من عقدتين ورابط واحد) بينهما.وفي ابسط صور الشبكات، تمثل العقدتان أشخاصا ويمثل الرابط العلاقة بينهما.(انظر شكل ب-٥.)

ب-٣٢ قياسات الشبكة الاجتماعية تمكّن الوحدات من تحليل ووصف الشبكات.وتندرج ضمن مستويين هما مستوى المنظمة ومستوى الفرد.

التحليل على مستوى المنظمة

ب-٣٣ يوفر التحليل على مستوى المنظمة تبصُّرا بشكل المنظمة المتمردة وكفاءتها وتماسكها.وقد يتكون التمرد الإقليمي من عدد كبير من منظمات التمرد التي لا يربط بينها رابط.ونتيجة لذلك يجب تحليل كل مجموعة بناءاً على قدراتها مقارنتها بالمجموعات الأخرى.ويمكن وصف القدرات على مستوى المنظمة بدلالة كثافة الشبكة وتماسكها وكفاءتها كعلاقة القلب باعضاء الجسم .وكل قياس يصف سمة من سمات بنيان إحدى المنظمات الشبكية.والأبنية الشبكية المختلفة من الممكن أن تدعم أو تعوق قدرات إحدى المنظمات.ولهذا فان كل قياس من قياسات المنظمة يدعم تقييم المحلل لقدرات المجموعات الفرعية.

ب-٣٤ كثافة الشبكة مؤشر عام لكيفية اتصال الأشخاص في الشبكة.والكثافة الشبكية أو على المستوى الشامل هي نسبة الروابط في الشبكة بالنسبة للعدد الكلي الممكن.وتوفر مقارنة كثافات الشبكة بين المجموعات الفرعية للمتمردين ، توفر للقادة مؤشراً على أي المجموعات هي الأقدر على القيام بهجوم منسق وأي المجموعات هي الأصعب في التعطيل.(شكل ب-٦ يبين ثلاث شبكات لها كثافات مختلفة.)



شكل ب-٦: مقارنة بين كثافة الشبكات.

B-35. Most network measures, including network density, can be mapped out to evaluate performance over time. Based on changes in network density over time, a commander can—

- Monitor enemy capabilities.
- Monitor the effects of recent operations.
- Develop tactics to further fragment the insurgency.

B-36. An increase in network density indicates the likelihood that the insurgent group can conduct coordinated attacks. A decrease in network density means the group is reduced to fragmented or individual-level attacks. (Figure B-7 illustrates an example of how tactics and activities can change based on network density.) A well-executed COIN eventually faces only low-network-density subgroups. This is because high-network-density subgroups require only the capture of one highly connected insurgent to lead counterinsurgents to the rest of the group. So while high-network-density groups are the most dangerous, they are also the easiest to defeat and disrupt.

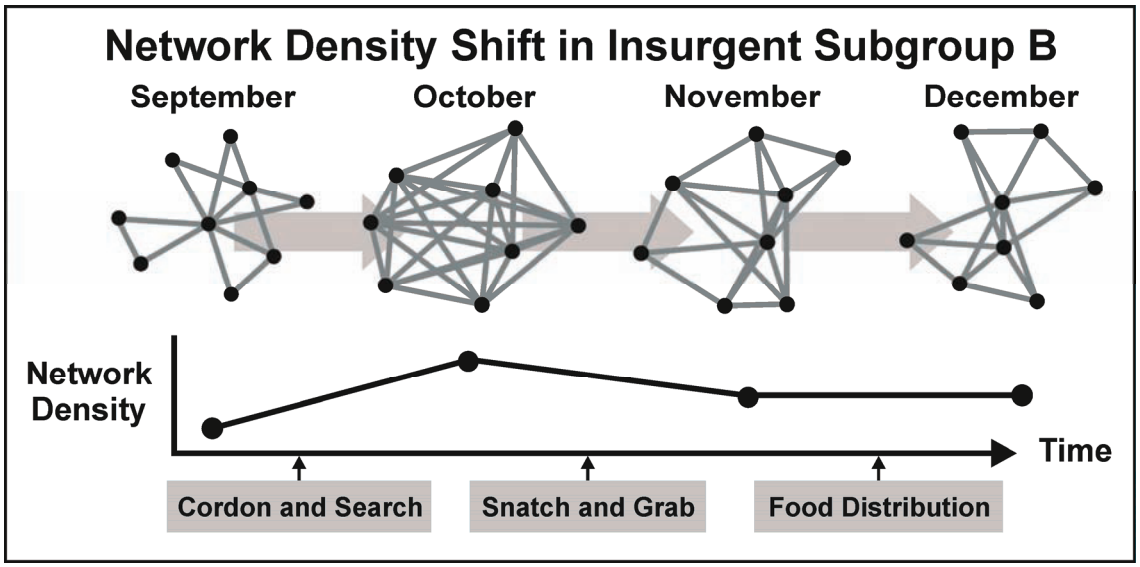


Figure B-7. Example of changes to tactics based on density shift

B-37. Network density does not consider how distributed the connections are between the nodes in a network. Better metrics of group and organizational performance would be network centrality, core-periphery, and diameter. A few nodes with a high number of connections can push up the group network density, even though the majority of the people nodes are only marginally linked to the group. In the case of a highly centralized network dominated by one or a few very connected nodes, these nodes can be removed or damaged to fragment the group further into subnetworks.

B-38. A fully connected network like the one figure B-8 portrays is an unlikely description of the enemy insurgent order of battle. A regional insurgency can be fragmented within itself.

B-39. Sometimes a region may actually contain multiple subinsurgencies that are either unaware of, or even competing with, other subinsurgent groups. In this case, the insurgency resembles a fragmented network. (See figure B-9.)

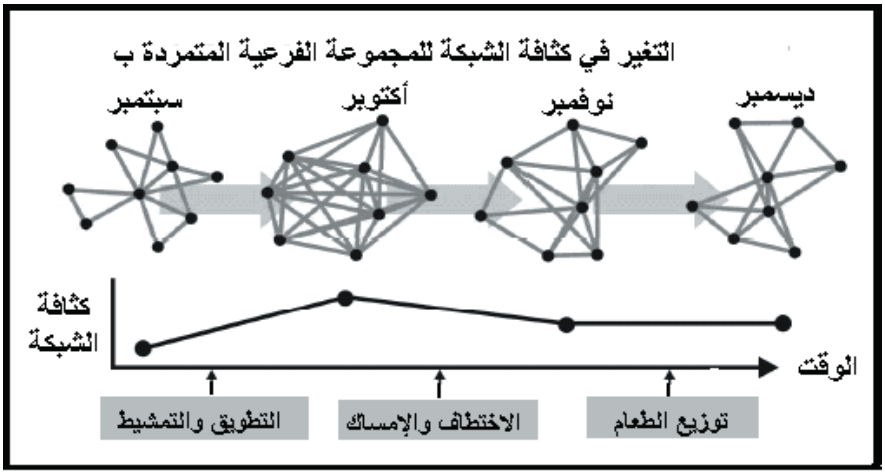
Individual-Level Analysis

B-40. *Individual-level analysis* characterizes every member of an organization and identifies its key members. Effective SNA allows analysts to identify key individuals from a large mass of data. SNA describes individuals based on their network position in relation to the network position of every other individual in the network. Descriptions are in terms of the following individual-level measures: degree centrality, betweenness centrality, and diameter. Individual network centralities provide insight into an individual's lo-

ب-٣٥ معظم قياسات الشبكة ، بما فيها كثافة الشبكة، يمكن تخطيطها لتقييم الأداء بمرور الوقت.وبناءاً على التغيرات التي تحدث في كثافة الشبكة مع مرور الوقت، يستطيع القائد:

- متابعة قدرات العدو.
- متابعة تأثيرات العمليات الحديثة.
- تطوير تكتيكات أكثر لتفتيت وسحق التمرد .

ب-٣٦ أي زيادة في كثافة الشبكة يدل على احتمال إدارة المجموعة المتمردة لهجوم منسق.وأي نقصان في كثافة الشبكة يعني أن المجموعة قد انخفضت إلي هجومات مجزئة أو على المستوى الفردي. (شكل ب-٧ يصور مثالا لكيفية تغير التكتيكات وفقا لكثافة الشبكة) .وأي عملية مكافحة تمرد يتم تنفيذها على نحو جيد لا تواجه في النهاية إلا المجموعات الفرعية ذات الكثافة الشبكية المنخفضة.وهذا لأن المجموعات الفرعية ذات الكثافة الشبكية العالية لا تحتاج إلا إلى القبض على متمرد واحد له صلات كثيرة ليتم ألقاء القبض على بقية المجموعة.ولهذا فعلى الرغم من أن المجموعات ذات الكثافة الشبكية العالية هي الأخطر، فإنها كذلك هي الأسهل في أن تُربَك وتُهزم .



شكل ب-٧: مثال لتغير التكتيكات بناءً على تغير كثافة الشبكة

ب-٣٧ لا تتعلق كثافة الشبكة بطريقة توزيع الصلات فيما بين عقد الشبكة.والمصفوفات الأفضل لأداء المجموعة والمنظمة ستكون هي مركزية الشبكة، وعلاقة القلب بالإطراف، والقطر.فوجود عدد قليل من العقد لها عدد كبير من الصلات يمكن أن يرفع كثافة شبكة المجموعة، حتى ولو كانت أغلبية عقد الأشخاص لا ترتبط بالمجموعة إلا ارتباطا هامشيا.وفي حالة شبكة ذات مركزية عالية يسيطر عليها عقدة أو عدد قليل جدا من العقد المتصلة جدا، فانه يمكن إزالة هذه العقد أو إتلافها لزيادة تجزئة المجموعة إلى مجموعات فرعية.

ب-٣٨ أي شبكة ذات اتصال تام،مثل الشبكة التي يصورها شكل ب-٨، هي وصف غير محتمل لترتيب العدو المتمرد في ميدان القتال. فأي تمرد إقليمي ممكن أن يكون مجزءًا من داخله.

ب-٣٩ أحياناً قد تحتوى أي منطقة بالفعل على تمردات فرعية متعددة قد لا تكون مدركة لوجود، أو حتى متنافسة مع، المجموعات المتمردة الفرعية الأخرى.وفي هذه الحالة سيشبه التمرد شبكة مجزأة. (انظر شكل ب-٩.)

التحليل على مستوى الفرد

ب-٤٠ يحدد التحليل على مستوى الفرد سمات كل عضو من أعضاء أي منظمة ويحدد ابرز أعضائها.والتحليل الفعال للشبكة الاجتماعية يمكّن المحللين من تحديد الأفراد المهمين من كتلة كبيرة من البيانات.ويصف تحليل الشبكة الاجتماعية الأفراد بناءً على موضعهم في الشبكة بالنسبة لموضع كل فرد آخر في الشبكة.وتكون الأوصاف بدلالة القياسات التالية على مستوى الفرد: مركزية الدرجة، مركزية البينية، والقطر.والمركزيات الشبكية الفردية توفر تبصرا بموقع كل فرد في الشبكة.والعلاقة بين مركزيات جميع العقد يمكن أن تكشف الكثير عن البنيان العام للشبكة.

cation in the network. The relationship between the centralities of all nodes can reveal much about the overall network structure.

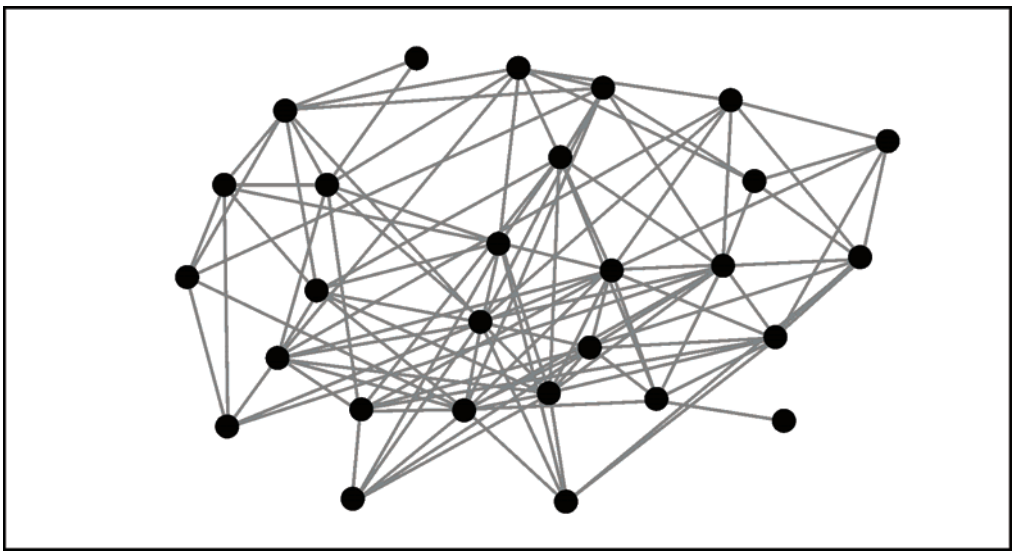


Figure B-8. Networked organization with high connections

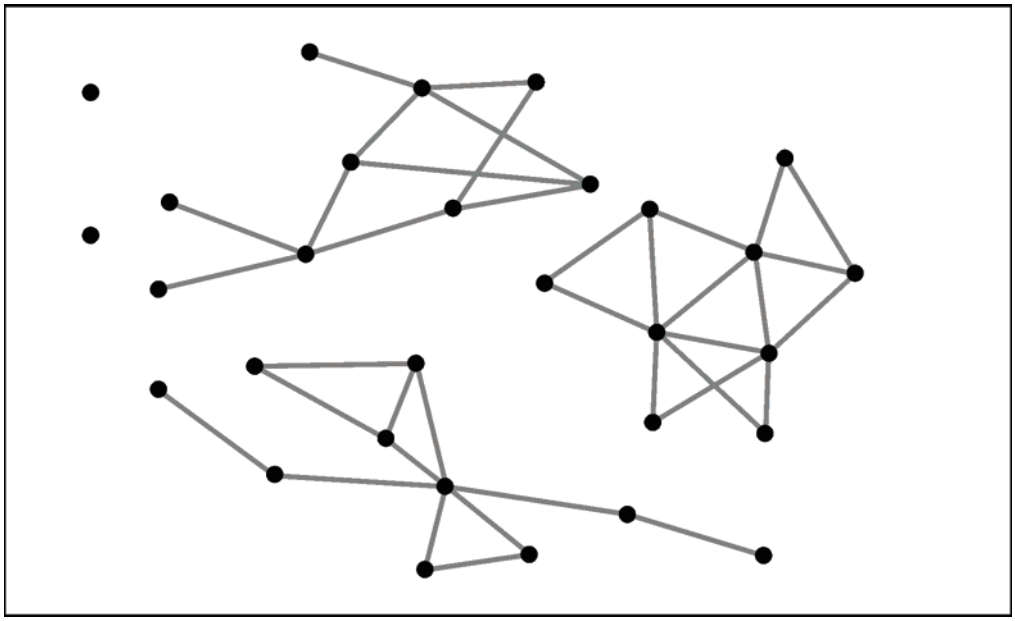
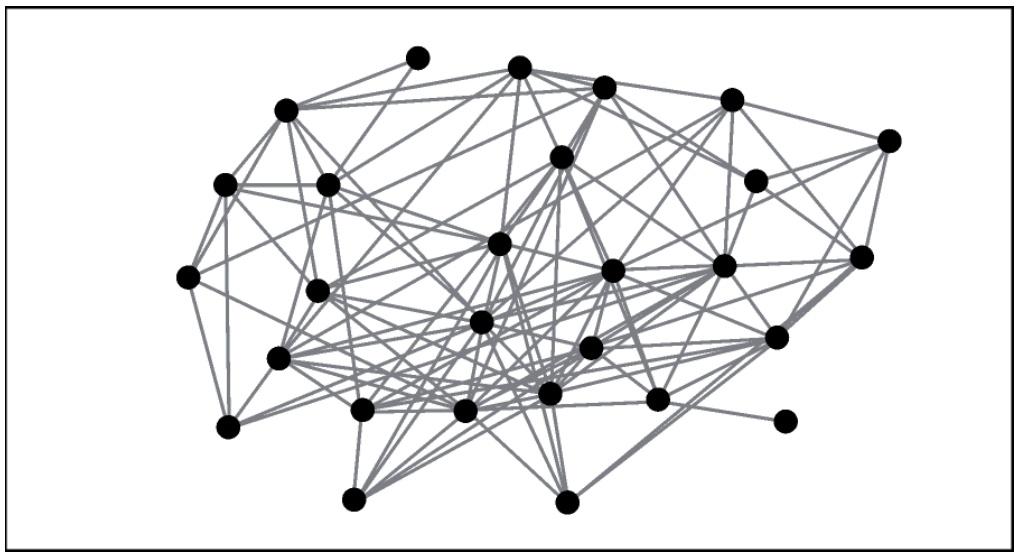


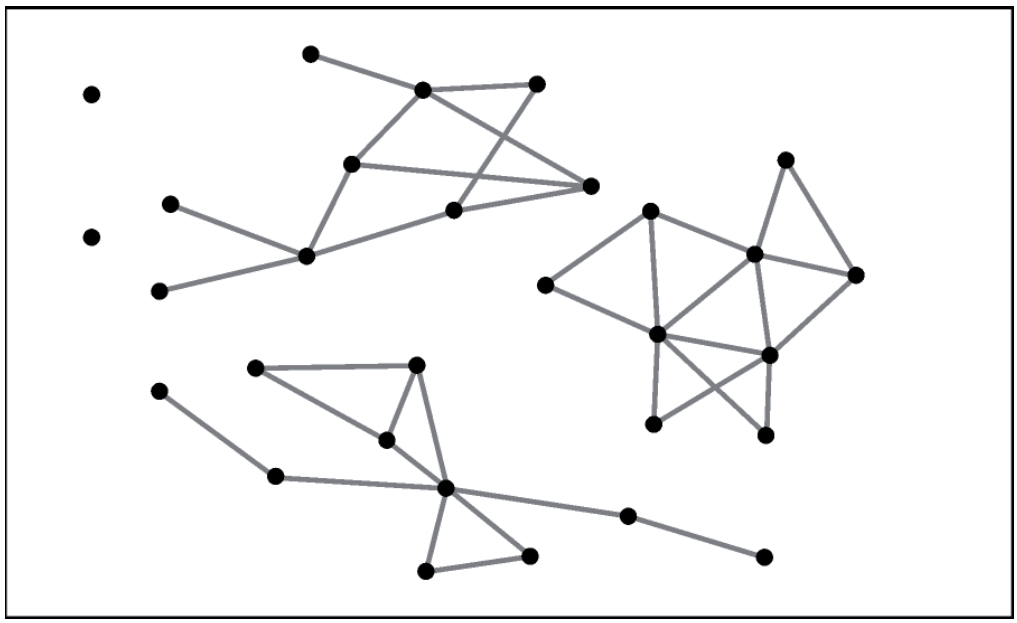
Figure B-9. Fragmented network

B-41. One node or a very few central nodes dominate a very centralized network. If these nodes are removed or damaged, the network may quickly fragment into unconnected subnetworks. *Hubs* are nodes with a very high degree of centrality. A network centralized around a well-connected hub can fail abruptly if that hub is disabled or removed.

B-42. A less centralized network has no single points of failure. It is resilient in the face of many intentional attacks or random failures. Many nodes or links can fail while allowing the remaining nodes to still reach each other over other, redundant network paths.



شكل ب-٨: منظمة مشبوكة ذات صلات عالية.



شكل ب- ٩ أمثلة للخلايا الثنائية

ب-٤١ عقدة واحدة أو عدد قليل جداً من العقد المركزية تسيطر على أي شبكة ذات مركزية عالية جدا.فإذا تم التخلص من هذه العقد أو إتلافها، قد تتجزأ الشبكة بسرعة إلى شبكات فرعية غير متصلة.والصرر هي عقد ذات درجة عالية جدا من المركزية. وأي شبكة متمركزة حول صرة متصلة جيدا يمكن أن تنهار فجأة إذا تم تعطيل هذه الصرة أو إزالتها.

ب-٤٢ أي شبكة ذات مركزية اقل لا توجد بها نقاط مفردة للانهيار.وتكون هذه الشبكة مرنة في وجه العديد من الهجمات الدولية أو حالات الانهيار المفاجيء.ومن الممكن أن تنهار العديد من العقد أو الروابط بينما تظل في نفس الوقت تتيح للعقد الباقية الوصول بعضها إلى بعض عبر مسارات شبكية أخرى زائدة.

B-43. *Degree centrality* describes how active an individual is in the network. Network activity for a node is measured using the concept of degrees—the number of direct connections a node has. Nodes with the most direct connections are the most active in their networks. Common wisdom in organizations is "the more connections, the better." This is not always so. What really matters is where those connections lead and how they connect the otherwise unconnected. If a node has many ties, it is often said to be either prominent or influential.

B-44. *Betweenness centrality* indicates the extent to which an individual lies between other individuals in the network, serving as an intermediary, liaison, or bridge. A node with high "betweenness" has great influence over what flows in the network. Depending on position, a person with high betweenness plays a "broker" role in the network. A major opportunity exists for counterinsurgents if, as in group C of figure B-6 (page B-11), the high betweenness centrality person is also a single point of failure which, if removed, would fragment the organization.

B-45. Nodes on the periphery receive very low centrality scores. However, peripheral nodes are often connected to networks that are not currently mapped. The outer nodes may be resource gatherers or individuals with their own network outside their insurgent group. These characteristics make them very important resources for fresh information not available inside their insurgent group.

The Capture of Saddam Hussein

The capture of Saddam Hussein in December 2003 was the result of hard work along with continuous intelligence gathering and analysis. Each day another piece of the puzzle fell into place. Each led to coalition forces identifying and locating more of the key players in the insurgent network—both highly visible ones like Saddam Hussein and the lesser ones who sustained and supported the insurgency. This process produced detailed diagrams that showed the structure of Hussein's personal security apparatus and the relationships among the persons identified.

The intelligence analysts and commanders in the 4th Infantry Division spent the summer of 2003 building link diagrams showing everyone related to Hussein by blood or tribe. Those family diagrams led counterinsurgents to the lower level, but nonetheless highly trusted, relatives and clan members harboring Hussein and helping him move around the countryside. The circle of bodyguards and mid-level military officers, drivers, and gardeners protecting Hussein was described as a "Mafia organization," where access to Hussein controlled relative power within the network.

Over days and months, coalition forces tracked how the enemy operated. Analysts traced trends and patterns, examined enemy tactics, and related enemy tendencies to the names and groups on the tracking charts. This process involved making continual adjustments to the network template and constantly determining which critical data points were missing.

Late in the year, a series of operations produced an abundance of new intelligence about the insurgency and Hussein's whereabouts. Commanders then designed a series of raids to capture key individuals and leaders of the former regime who could lead counterinsurgents to him. Each mission gained additional information, which shaped the next raid. This cycle continued as a number of mid-level leaders of the former regime were caught, eventually leading coalition forces into Hussein's most trusted inner circle and finally to Hussein's capture.

Social Network Analysis and Counterinsurgency

B-46. Figure B-10 shows a simple, social network of key individuals and relationships. The nodes in this data set are from a modified, subnetwork of the link diagram representing Saddam Hussein and his connections to various family members, former regime members, friends, and associates. The original diagram

ب-٤٣ مركزية الدرجة تصف درجة نشاط الفرد في الشبكة.ويقاس النشاط الشبكي لأي عقدة باستخدام مفهوم الدرجات، أي عدد الصلات المباشرة التي تمتلكها العقدة.والعُقدُ التي تمتلك أكثر الاتصالات مباشرة هي الأنشط في شبكاتها.والحكمة الشائعة في التنظيمات هي "كلما زادت الصلات كلما كان ذلك أفضل". ولكن المسألة ليست هكذا دائما. فما يهم فعلاً هو إلى أين تقود هذه الصلات ؟وكيف توصل غير المتصل منها؟وإذا كانت إحدى العقد تمتلك روابط كثيرة، فيقال غالباً أنها إما سائدة أو ذات نفوذ قوي.

ب-٤٤ المركزية البينية تبين مدى توسط احد الأفراد بين الأفراد الآخرين في الشبكة، وهو القائم بدور الوسيط أو المُتصَل أو الجسر.وأي عقدة ذات "بينية" عالية يكون لها تأثير كبير على ما يتدفق في الشبكة.وتبعاً للموضع، فان أي شخص ذو بينية عالية يلعب دور "الوسيط الرئيسي" في الشبكة.وتتواجد فرصة كبيرة لمكافحي المتمردين إذا كان الشخص ذو الدرجة العالية من المركزية البينية هو أيضا من نقاط الانهيار التي إذا تم التخلص منها فسوف تتجزأ المنظمة، كما في حالة المجموعة ج في شكل ب-٦ (ص ب-١١).

ب-٤٥ العقد الموجودة عند الأطراف تتلقى درجة منخفضة جدا من المركزية.ومع ذلك، فالعقد الطرفية غالباً ما تكون متصلة بالشبكات التي لم يتم تخطيطها في الوقت الحالي.والعقد الخارجية قد تكون جامعة للموارد أو أفراد تكون شبكاتهم الخاصة بهم خارج مجموعتهم المتمردة.وهذه السمات تجعلهم موارد مهمة جدا للمعلومات الطازجة غير المتوافرة داخل مجموعتهم المتمردة.

أسر صدام حسين

لم يكن في الأمكان أسرُ صدام حسين في ديسمبر ٢٠٠٣ الا نتيجة العمل الشاق الذي تضمنَ :جمع وتحليل مستمر للاستخبارات. وكل يوم كان يمر يتم فيه حل جزء صغيرمن اللغز.وكل جزء كان يؤدي إلى معرفة قوات التحالف وتحديدها لمكان اللاعبين الرئيسيين في الشبكة المتمردة، سواء أكانت النجوم المشهورة منهم مثل صدام حسين أو الأقل شأنا من الذين كانوا يدعمون ويؤيدون التمرد.وقد أنتجت هذه العملية أشكالا بيانية مفصلة أوضحت بنيان جهاز الأمن الشخصي لصدام حسين والعلاقات بين الأفراد الذين تم التعرف عليهم.

وقضى محللو وقادة الاستخبارات في فرقة المشاة الرابعة صيف عام ٢٠٠٣ في بناء أشكال بيانية للروابط ، تظهر كل الأشخاص المرتبطين بصدام حسين عن طريق الدم أو الأنتماء الى العشيرة.وقد قادت هذه الأشكال العائلية مكافحو التمرد إلى الأقارب وأعضاء العشيرة الأدنى في المستوى – وإن كان أفرادها يحظون بالقدر الأكبر من ثقته وكانوا يؤون صدام حسين ويساعدونه على التنقل داخل المناطق الريفية.وكانت دائرة حرسه الشخصي وضباط الجيش متوسطي المستوى وسائقي السيارات واصحاب المزارع الذين يحمون صدام حسين، قد وصفوا وكأنهم "منظمة للمافيا" حيث كان الوصول إلى حلقة صدام حسين تتحكم فيها القوة النسبية لأفراد العشيرة داخل الشبكة.

وطوال أيام وشهور ظلت قوات التحالف تتتبع الطريقة التي يعمل بها هؤلاء.وقام المحللون بتتبع الاتجاهات والنماذج وفحصوا تكتيكات العدو وربطوا ميول العدو بالأسماء والمجموعات الموجودة في خرائط التتبع. وقد تضمنت هذه العملية عمل تعديلات مستمرة على نموذج الشبكة والتحديد المستمر لنقاط البيانات الحرجة الناقصة.

وفي أواخر العام، أثمرت سلسلة من العمليات بتقديمها وفرة من الاستخبارات والمعلومات الجديدة عن التمرد وعن أماكن وجود صدام حسين.وبعد ذلك صمّم القادة سلسلة من الغارات لأسر الأفراد والقادة المهمين في النظام السابق والذين يمكن أن يقودوا فرق مكافحة التمرد إليه.وكانت كل مهمة تحصل على معلومات إضافية التي كانت بدورها تحدد شكل الغارة التالية.واستمرت هذه الدورة وأدت الى ألقاء القبض على عدد من قادة النظام السابق المتوسطي الأهمية ، لتقود قوات التحالف في النهاية إلى الحلقة الداخلية الأقرب لصدام حسين والتي تحظى بالقدر الاكبر من ثقته ، ثم كانت النهاية المعروفة إلى أدت الى أسره.

تحليل الشبكة الاجتماعية ومكافحة التمرد

ب-٤٦ يوضح شكل ب-١٠ شبكة اجتماعية بسيطة من أفراد مهمين وعلاقات وروابط.والعقد في هذه البيانات وضعت من شبكة فرعية معدلة من الشكل البياني للروابط الذي يمثل صدام حسين وصلاته بالعديد من أفراد أسرته وأعضاء النظام السابق والأصدقاء والمساعدين.وكان الشكل الأصلي يحتوي على مئات الأسماء وكان مرسوماً على لوحة مقاس ٣٦ في ٣٦ أنجاً (بوصة). وكان كل "صندوق" في الشبكة يحتوي على معلومات شخصية عن فرد معين.وكانت هذه المعلومات تتضمن ادوار ومواضع بعض الأشخاص داخل الشبكة، مثل رئيس أركان الجيش ورئيس قسم العمليات العسكرية والسكرتير الشخصي.ولم تكن هذه المناصب

contained hundreds of names and took shape on a large 36-by-36-inch board. Each "box" in the network contained personal information on a particular individual. This information included roles and positions of certain people within the network—for example, chief of staff, chief of operations, and personal secretary. These were not necessarily positions the individuals occupied before the fall of Hussein; rather they were based on an understanding of the role they were filling in the insurgency or Saddam's underground operations. Analysts assigned these roles based on an assessment of various personalities and recent reports. Such a process helped coalition forces focus their efforts in determining those who were closest to Hussein and their importance.

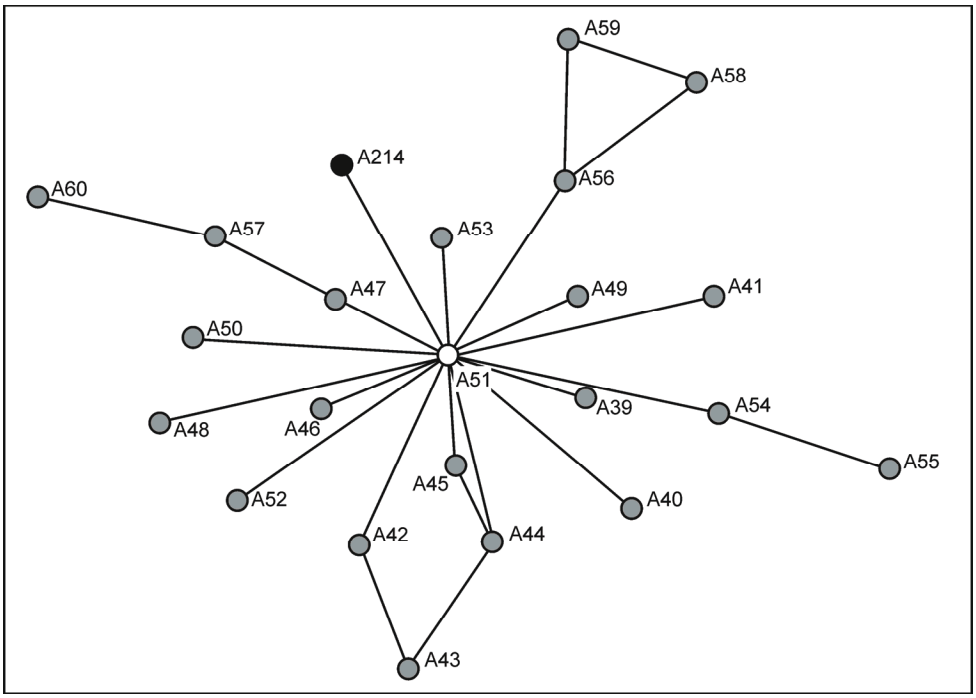


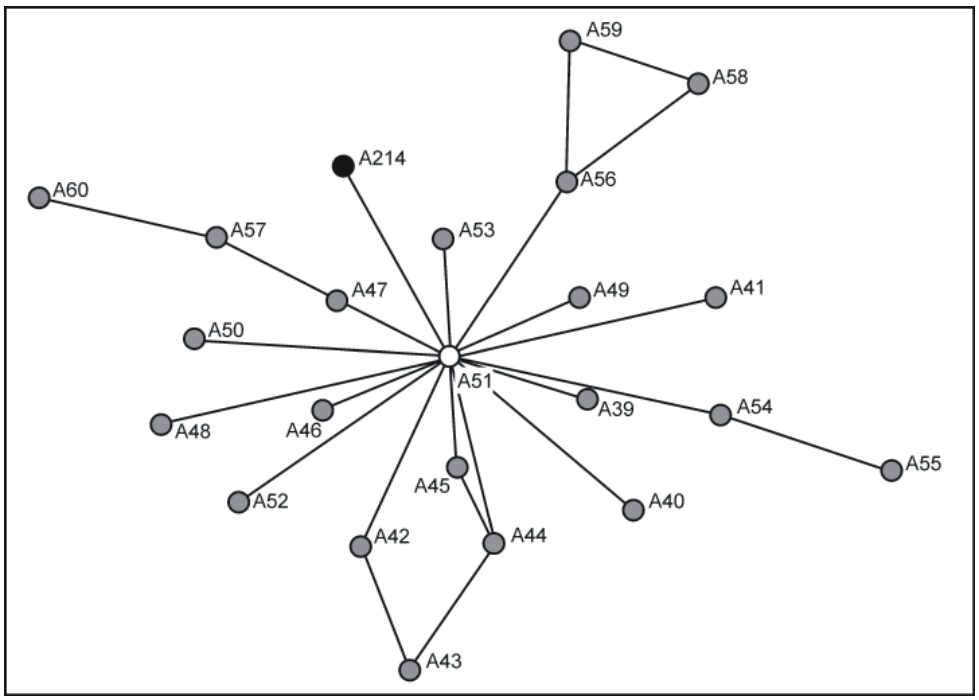
Figure B-10. Simple network

B-47. For an insurgency, a social network is not just a description of who is in the insurgent organization; it is a picture of the population, how it is put together and how members interact with one another. A tribal society already has affiliated social, economic, and military networks easily adapted to warfighting. The ways in which insurgents exploit a tribal network does not represent an evolved form of insurgency but the expression of inherent cultural and social customs. The social dynamic that sustains ongoing fighting is best understood when considered in tribal terms—in particular, from the perspective of a traditionally networked society. It is the traditional tribal network that offers rebels and insurgents a ready-made insurrectionary infrastructure on which to draw.

B-48. The full functioning of a network depends on how well, and in what ways, its members are personally known and connected to one another. This is the classic level of SNA, where strong personal ties, often ones that rest on friendship and bonding experiences, ensure high degrees of trust and loyalty. To function well, networks may require higher degrees of interpersonal trust than do other approaches to organization, like hierarchies. Kinship ties, be they of blood or brotherhood, are a fundamental aspect of many terrorist, criminal, and gang organizations. For example, news about Osama bin Laden and the Al Qaeda network reveal his, and its, dependence on personal relationships formed over years with "Afghan Arabs" from Egypt and elsewhere. These people are committed to anti-United States terrorism and Islamic fundamentalism.

B-49. To draw an accurate picture of a network, units need to identify ties among its members. Strong bonds formed over time by family, friendship, or organizational association characterize these ties. Units gather information on these ties by analyzing historical documents and records, interviewing individuals,

بالضرورة هي المواضع التي كان الشخص يشغلها قبل سقوط صدام حسين، وإنما كانت مبنية على فهم للدور الذي كانوا يشغلونه في التمرد أو في عمليات صدام السرية.وقد اسند المحللون إليهم هذه الأدوار بناءً على تقييم للشخصيات المختلفة وعلى التقارير الحديثة.وقد ساعدت هذه العملية قوات التحالف على تركيز جهودها في تحديد من كانوا الأقرب إلى صدام حسين وتحديد أهميتهم.



شكل ب-١٠: شبكة مبسطة.

ب-٤٧ بالنسبة لأي تمرد فان أي شبكة اجتماعية هي ليست مجرد وصف لمن هم في المنظمة المتمردة، وإنما هي صورة لإفراد الشبكة وكيفية تماسكها وكيف يتفاعل أفرادها معاً. وأي مجتمع قبلي يمتلك بالفعل شبكات تابعة اجتماعية واقتصادية وعسكرية تتكيف بسهولة مع أجواء الحرب.والطرق التي يستغل بها المتمردون أي شبكة قبلية لاتمثل صورة مطورة من التمرد ولكنها تمثل تعبيرا عن الأعراف الثقافية والاجتماعية الكامنة.والديناميكية الاجتماعية التي تدعم القتال المتواصل يمكن فهمها أفضل عند تناولها بألفاظ قبلية،لاسيما من منظور مجتمع مشبوك تقليديا.والشبكة القبلية التقليدية هي التي توفر للثوار والمتمردين بنية تحتية ثورية جاهزة ليستقوا منها.

ب-٤٨ يعتمد الأداء الوظيفي الكامل لأي شبكة على درجة وطرق معرفة أفرادها ببعضهم البعض واتصالاتهم الشخصية.وهذا هو المستوى الكلاسيكي لتحليل الشبكة الاجتماعية، حيث تضمن الروابط الشخصية القوية –والتي غالبا ما تكون روابط مستقرة على الصداقة والخبرات المتلاحمة- درجات عالية من الثقة والولاء.ولكي تعمل بشكل جيد، قد تحتاج الشبكات إلى درجات من الثقة المتبادلة بين الأشخاص أعلى مما تحتاج إليه الإشكال الأخرى للتنظيم، مثل الأبنية الهرمية.وروابط القربى –سواء كانت روابط دم أو أخوة- هي جانب جوهري من جوانب الكثير من المنظمات الإرهابية والإجرامية والعصابات.فالأخبار عن أسامة بن لادن وعن شبكة القاعدة، مثلا، تكشف اعتماده واعتماد الشبكة على العلاقات الشخصية التي تكونت على مدار سنين عديدة مع "عرب أفغان" من مصر ومن كل مكان.وهؤلاء الأشخاص ملتزمون بالإرهاب المضاد للولايات المتحدة وبالأصولية الإسلامية.

ب-٤٩ لرسم صورة دقيقة عن أي شبكة، تحتاج الوحدات إلى تحديد الروابط الموجودة بين أعضائها.وتتسم هذه الروابط بالصلات القوية التي تكونت بمرور الوقت بسبب الارتباط العائلي أو الصداقة أو الانتماء لنفس التنظيم.وتقوم الوحدات بجمع معلومات عن هذه الروابط عن طريق تحليل المستندات والسجلات التاريخية ومقابلة الأفراد ودراسة الصور الفوتوغرافية والكتب.وهو عمل مضن، لكن لا يوجد فعلا بديل له عند محاولة تتبع شبكة لا تريد لأحد أن يتعرف عليها.وتؤدي الخرائط

and studying photos and books. It is painstaking work, but there is really no alternative when trying to piece together a network that does not want to be identified. Charts and diagrams lead to understanding the insurgents' means of operations. These same diagrams are also useful for understanding tribal, family, NGO, and transnational terrorist elements. Each diagram and chart may have links to another or several others, but they are not created overnight. It takes time, patience, detailed patrolling, and reporting and recording of efforts.

B-50. As a unit builds its situational awareness, it must create easy-to-understand, adaptable, and accurate diagrams and information sheets. These products feed one another and allow units to maintain and contribute to their understanding of the situation.

B-51. As commanders dispatch patrols to collect information, they can begin to build a graph of the population in the AO. As graphs grow, they may show that traditional, static organizational line charts do not produce viable explanations of insurgent organizational behavior. Individual insurgents may be constantly adapting to the operational environment, their own capabilities, and counterinsurgent tactics. A commander's understanding of the insurgency is only as good as the patrol's last collection.

B-52. Relationships (links) in large data sets are established by similarities between the nodes (people). Figure B-11 shows an example *activities matrix*. People are identified by their participation in independent activities. When graphed, pairs who have engaged in the same activity (columns with dots) are designated with a link.

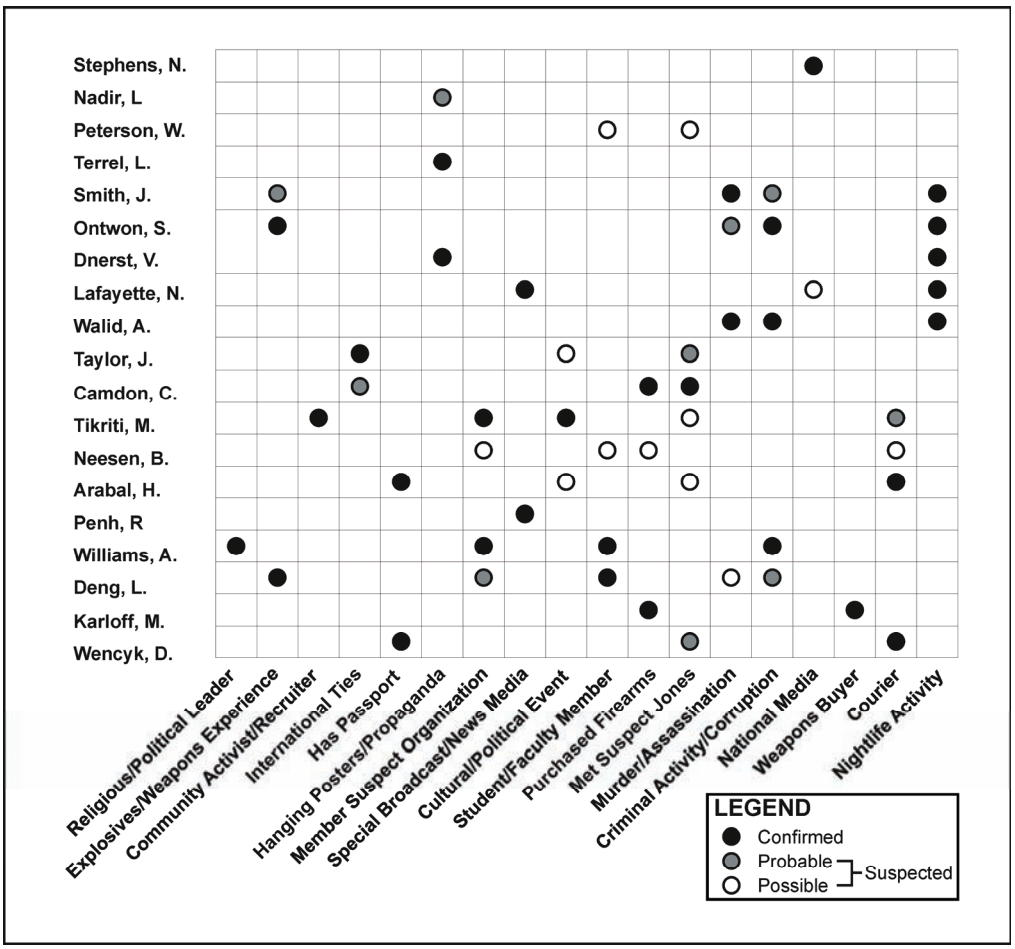


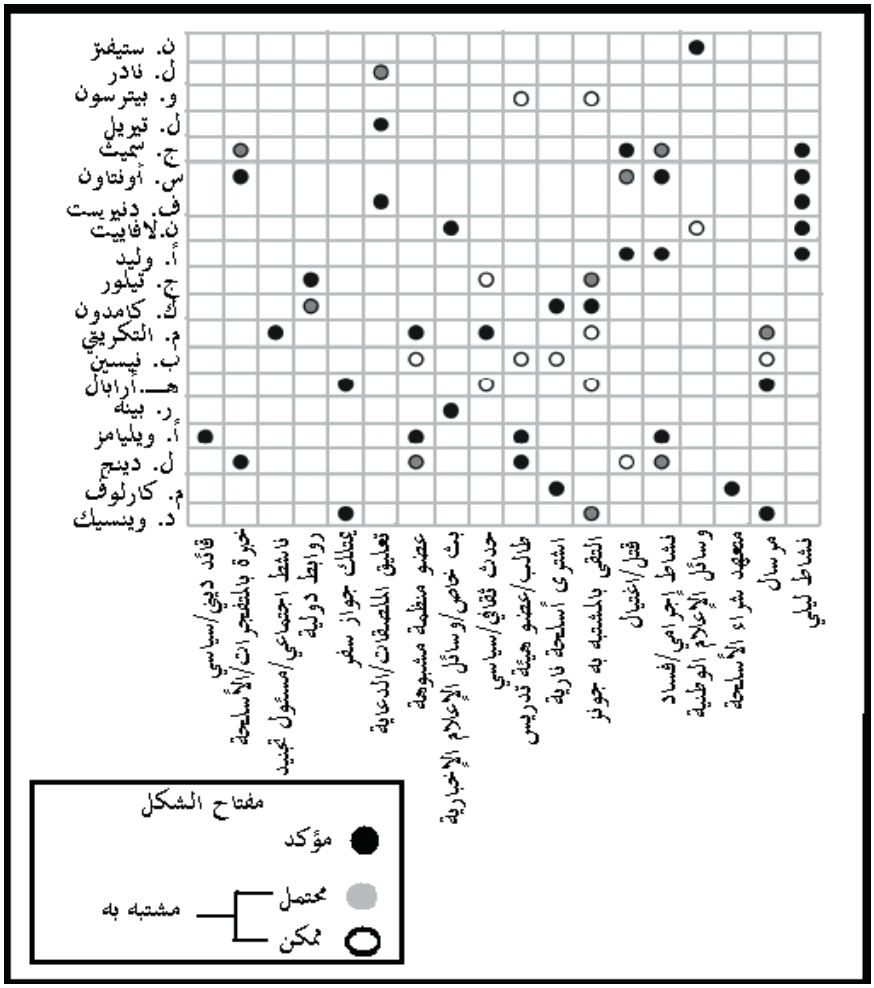
Figure B-11. Example activities matrix

والأشكال البيانية إلى فهم وسائل العمليات لدى المتمردين.وهذه الإشكال البيانية نفسها تفيد كذلك في فهم العناصر القبلية والعائلية وعناصر المنظمات غير الحكومية والعناصر الإرهابية العابرة للجنسيات.وقد يكون في كل شكل أو خريطة بيانية روابط تربطها بشكل أو خريطة واحدة أخرى أو بأشكال أو خرائط أخرى عديدة، ولكنها لا يتم إنشاؤها بين عشية وضحاها. وهي تستغرق وقتا وصبرا ومتابعة مفصلة وإبلاغ وتسجيل للجهود.

ب-٥٠ كما تبني أي وحدة فهمها للموقف، يتحتم عليها أن تنشي أشكالا بيانية و لوحات معلومات سهلة الفهم وقابلة للتكييف ودقيقة.وهذه المنتجات يغذى احدها الآخر وتمكّن الوحدة من الحفاظ على وتسهم في فهمها للموقف.

ب-٥١ كما يرسل القادة دوريات لجمع المعلومات، يمكنهم أن يبدءوا في بناء شكل بياني لسكان منطقة العمليات.ومع نمو الإشكال البيانية، قد تبيِّن أن الخرائط البيانية التنظيمية الخطية التقليدية الثابتة لا تنتج تفسيرات صالحة للسلوك التنظيمي للمتمردين.فالأفراد المتمردين قد يتكيفون باستمرار مع بيئة العمليات ومع قدراتهم الخاصة ومع تكتيكات مكافحي التمرد.وفهم أي قائد للتمرد ليس إلا في مثل صلاحية الاستخبارات التي جمعتها آخر دورية.

ب-٥٢ العلاقات (الروابط) في مجموعات البيانات الكبيرة يتم تأسيسها بواسطة التشابه بين العقد (الأشخاص).ويبين شكل ب-١١ مثالا لمصفوفة الأنشطة.ويتم تمييز الناس بواسطة مشاركتهم في أنشطة مستقلة.وعند رسمهم بيانيا، يتم تخصيص رابط للأزواج الذين انخرطوا في نفس النشاط (أعمدة ذات نقاط).



شكل ب-١١: مثال لمصفوفة الأنشطة.

B-53. An *association matrix* portrays the existence of an association, known or suspected, between individuals. (See figure B-12.) Direct connections include such things as face-to-face meetings and confirmed telephonic conversations. Association matrices provide a one-dimensional view of the relationships and tend to focus on the immediate AO. Analysts can use association matrices to identify those personalities and associations needing a more in-depth analysis to determine the degree of relationship, contacts, or knowledge between the individuals. The structure of the insurgent organization is identified as connections between personalities are made.

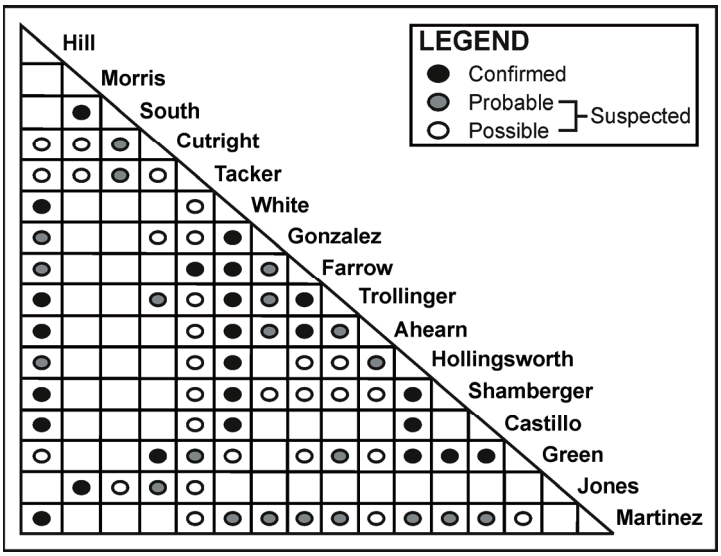


Figure B-12. Example association matrix

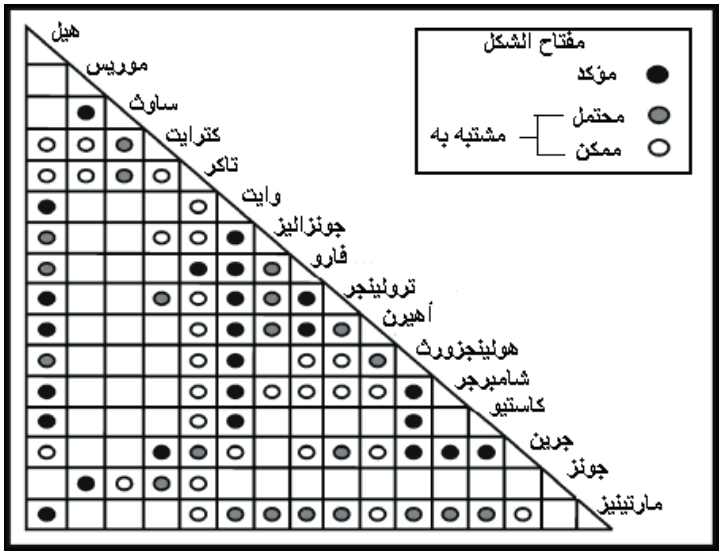
Social Network Analysis Summary

B-54. Insurgents often form a networked organization embedded in a sympathetic population. Differentiating between insurgents, insurgent supporters, neutrals, and the HN government supporters is difficult. With every counterinsurgent success, the insurgent organization becomes further fragmented but remains dangerous.

B-55. SNA helps units formalize the informality of insurgent networks by portraying the structure of something not readily observed. Network concepts let commanders highlight the structure of a previously unobserved association by focusing on the preexisting relationships and ties that bind together such groups. By focusing on roles, organizational positions, and prominent or influential actors, commanders may get a sense of how the organization is structured and thus how the group functions, how members are influenced and power exerted, and how resources are exchanged.

B-56. COIN operations require assessing the political and social architecture of the operational environment, from both friendly and enemy perspectives. SNA can help commanders understand how an insurgent organization operates. Insurgent networks often do not behave like normal social networks. However, SNA can help commanders determine what kind of social network an insurgent organization is. That knowledge helps commanders understand what the network looks like, how it is connected, and how best to defeat it.

ب-٥٣ تصور مصفوفة الارتباط وجود ارتباط –سواء معروف أو مشتبه في وجوده- بين الأفراد. (انظر شكل ب-١٢) وتتضمن الصلات المباشرة أشياء مثل الاجتماعات وجها لوجه والمحادثات الهاتفية المؤكدة.وتوفر مصفوفات الارتباط منظرا أحادي البعد للعلاقات وتميل إلى التركيز على المنطقة المباشرة للعمليات.ويستطيع المحللون استخدام مصفوفات الارتباط لتحديد الأشخاص والارتباطات التي تحتاج إلى تحليل أكثر تعمقا لتحديد درجة العلاقة أو الصلات أو المعرفة بين الأفراد.ويتم تحديد بنيان المنظمة المتمردة مع تكوين الصلات بين الأشخاص.



شكل ب-١٢: مثال لمصفوفة مترابطة

ملخص تحليل الشبكة الاجتماعية

ب-٥٤ غالبا ما يكون المتمردون منظمة مشبوكة ومتشابكة وسط سكان متعاطفين.ومن الصعب التمييز بين المتمردين ومؤيديهم والمحايدين ومؤيدي حكومة الدولة المضيفة.ومع كل نجاح في مكافحة التمرد، تزداد المنظمة المتمردة تجزؤاً وأنحلالاً ولكنها تظل خطرة.

ب-٥٥ يساعد تحليل الشبكة الاجتماعية الوحدات على تحديد شكل الشبكات المتمردة غير المحدد عن طريق تصوير بنيان شيء لا يمكن ملاحظته بسهولة.ومفاهيم الشبكة تتيح للقادة تسليط الضوء على بنيانٍ ارتباط لم يكن ملحوظا في السابق عن طريق التركيز على العلاقات والروابط الموجودة مسبقا والتي تربط هذه المجموعات معاً.وعن طريق التركيز على الأدوار والمواضع التنظيمية والفاعلين البارزين أو المؤثرين، قد يدرك القائد هيكل المنظمة ويدرك بالتالي كيف تعمل المجموعة وكيف يتأثر الأعضاء وكيف تمارس السلطات وكيف تتم مبادلة الموارد.

ب-٥٦ تتطلب عمليات مقاومة التمرد تقييم المعايير السياسية والاجتماعية لبيئة العمليات، من مناظير صديقة وكذلك من مناظيرمعادية .ومن الممكن أن يساعد تحليل الشبكة الاجتماعية القادة على فهم كيفية عمل المنظمة المتمردة.وغالبا لا تتصرف الشبكات المتمردة مثل الشبكات الاجتماعية العادية.ومع ذلك، من الممكن أن يساعد تحليل الشبكة الاجتماعية القادة على تحديد نوع الشبكة الاجتماعية للمنظمة المتمردة.وهذه المعرفة تساعد القادة في فهم شكل المنظمة وكيفية ترابط أجزائها معا وأفضل طريقة لهزيمتها.

HISTORICAL TIME LINE

B-57. A *time line* is list of significant dates along with relevant information and analysis. Time lines seek to provide a context to operational conditions. (See figure B-13.) Time lines often contain information related to areas and people as well as events. Some time lines describe population movements (areas) and political shifts (power and authority) that are relevant to the AO. Time lines can also include a brief historical record of the population or area, highlighting the activities (events) of a certain population sector. As analytic tools, time lines might help analysts predict how key population sectors might react to certain circumstances.

B-58. Key local national holidays, historic events, and significant cultural and political events can be extremely important. Soldiers and Marines are often provided with a list of these key dates to identify potential dates of increased or unusual activity. These lists, however, rarely include a description of why these dates are significant and what can be expected to happen on the holiday. In some cases, days of the week are significant.

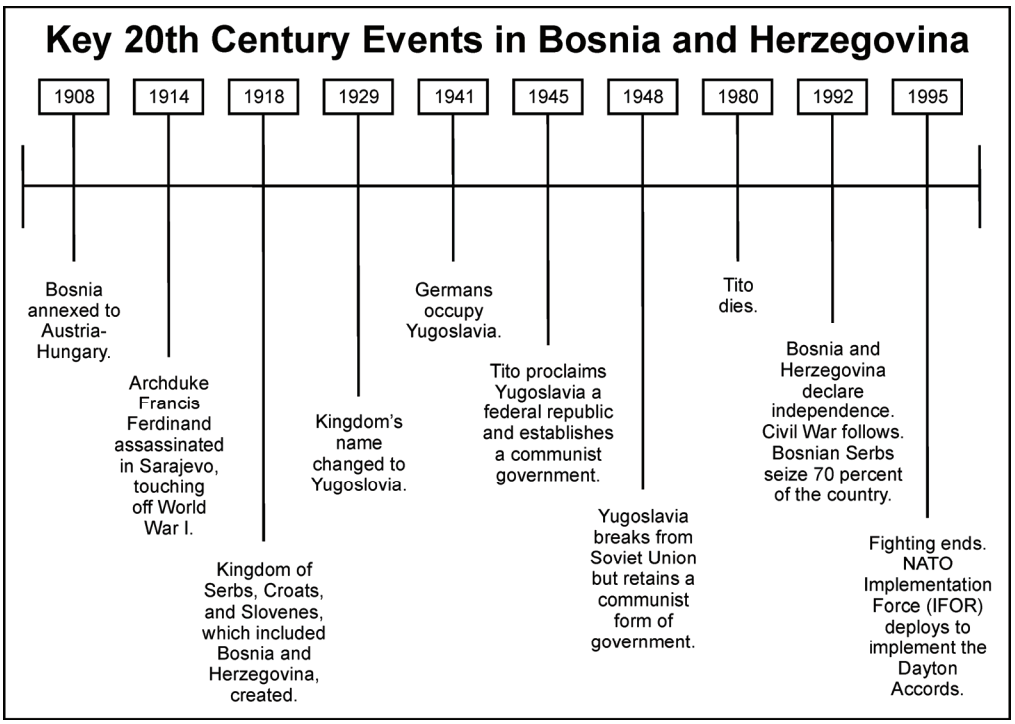


Figure B-13. Example historical time line

PATTERN ANALYSIS

B-59. Pattern analysis plot sheets, time-event charts, and coordinates registers are pattern analysis tools used to evaluate a threat and determine threat courses of action. (FM 2-22.3 discusses how use these tools.)

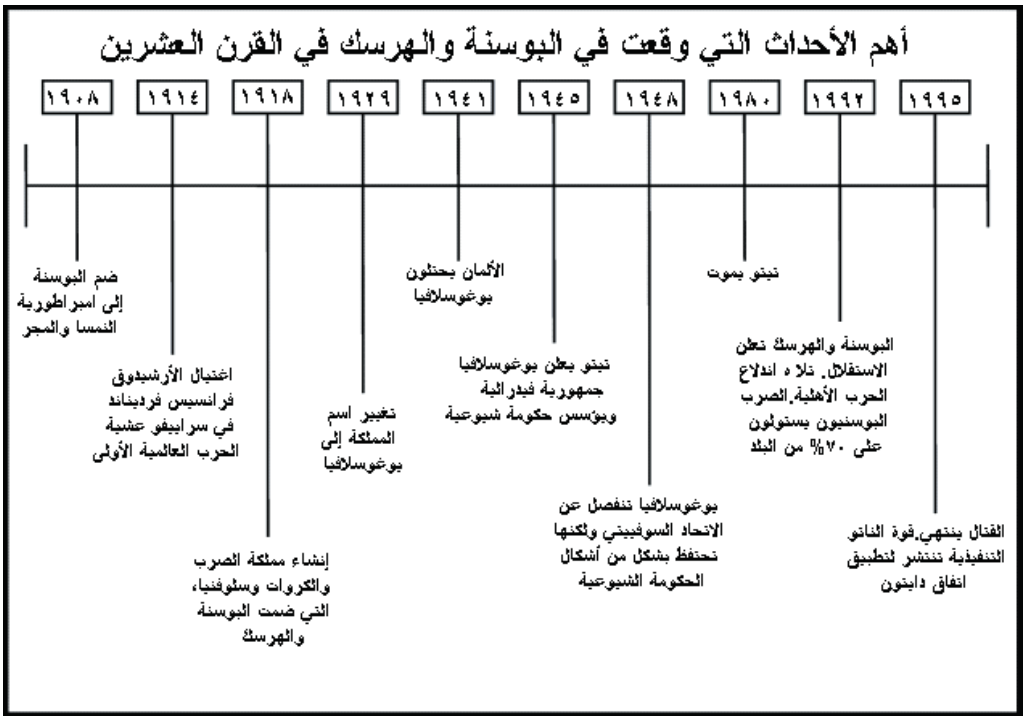
Pattern Analysis Plot Sheet

B-60. Pattern analysis plot sheets focus on the time and date of each serious incident that occurs within the AO. (See figure B-14.) The rings depict days of the month; the segments depict the hours of the day. As shown in the plot sheet's legend, the chart depicts the actual events and identifies each by using an alphanumeric designation that corresponds to the legend used on the coordinates register. (See paragraph B-61.) Another type of pattern analysis plot sheet helps distinguish patterns in activities associated with particular days, dates, or times. When used in conjunction with the coordinates register and doctrinal templates, a pat-

الجدول الزمني التاريخي

ب-٥٧ الجدول الزمني هو قائمة بالتواريخ المهمة والمعلومات المتعلقة بالأحداث وتحليل لها.وتحاول الجداول الزمنية توفير سياق للظروف التعبوية.(انظر شكل ب-١٣.) غالبا ما تحتوى الجداول الزمنية على معلومات تتعلق بالمناطق والناس وكذلك بالإحداث. وبعض الجداول الزمنية تصف حركات السكان (المناطق) والتحولات السياسية (القوة والسلطة) المتعلقة بمنطقة العمليات.كما يمكن أن تتضمن الجداول الزمنية كذلك سجلا تاريخيا موجزا للسكان أو المنطقة مع تسليط الضوء على أنشطة (أحداث) قطاع معين من السكان.وباعتبارها أدوات تحليلية، قد تساعد الجداول الزمنية المحللين على التنبؤ بكيفية رد فعل القطاعات السكانية الهامة على ظروف معينة.

ب-٥٨ الأعياد الوطنية المحلية الهامة والإحداث التاريخية الهامة والإحداث الثقافية والسياسية المهمة من الممكن أن تكون مهمة للغاية.وغالبا ما يتم تزويد جنود الجيش ومشاة البحرية بقائمة بهذه التواريخ المهمة لتحديد التواريخ المحتملة للنشاط الزائد أو غير العادي.لكن هذه القوائم نادرا ما تتضمن وصفا لسبب أهمية هذه التواريخ وما يمكن توقع حدوثه في الأعياد.وفي بعض الحالات، تكون أيام الأسبوع مهمة.



شكل ب-١٣: مثال لجدول زمني تاريخي.

تحليل النموذج

ب-٥٩ مخطط الأحداث وخرائط الوقت-الحدث، وسجلات الإحداثيات من أدوات تحليل النموذج التي يمكن استخدامها لتقييم التهديد وتحديد مسارات فعله.(دليل الميدان ٢-٢٢-٣ يناقش كيفية استخدام هذه الأدوات.)

مخطط الأحداث لتحليل النموذج

ب-٦٠ تركز مخططات الأحداث لتحليل النموذج على وقت وتاريخ كل حدث مهم يحدث داخل منطقة العمليات. (انظر شكل ب-١٤.) تمثل الحلقات أيام الشهر؛ والقطاعات تمثل ساعات اليوم.وكما هو مبين في مفتاح مخطط الأحداث، فان الخريطة البيانية تصور الأحداث الفعلية وتميز كل حدث منها باستخدام تسمية أبجدية عددية تناظر المفتاح المستخدم في سجل الإحداثيات. (انظر الفقرة ب-٦١.) نوع آخر لمخطط الأحداث لتحليل النموذج يساعد على التمييز بين النماذج في أنشطة مرتبطة بأيام وتاريخ أو أوقات معينة.وعندما يستخدم بالاشتراك مع سجل الإحداثيات ونماذج العقيدة ،يوفر مخطط الأحداث

tern analysis plot sheet supplies most of the data needed for an event template. Analysts may choose to modify this product to track shorter periods to avoid clutter and confusion.

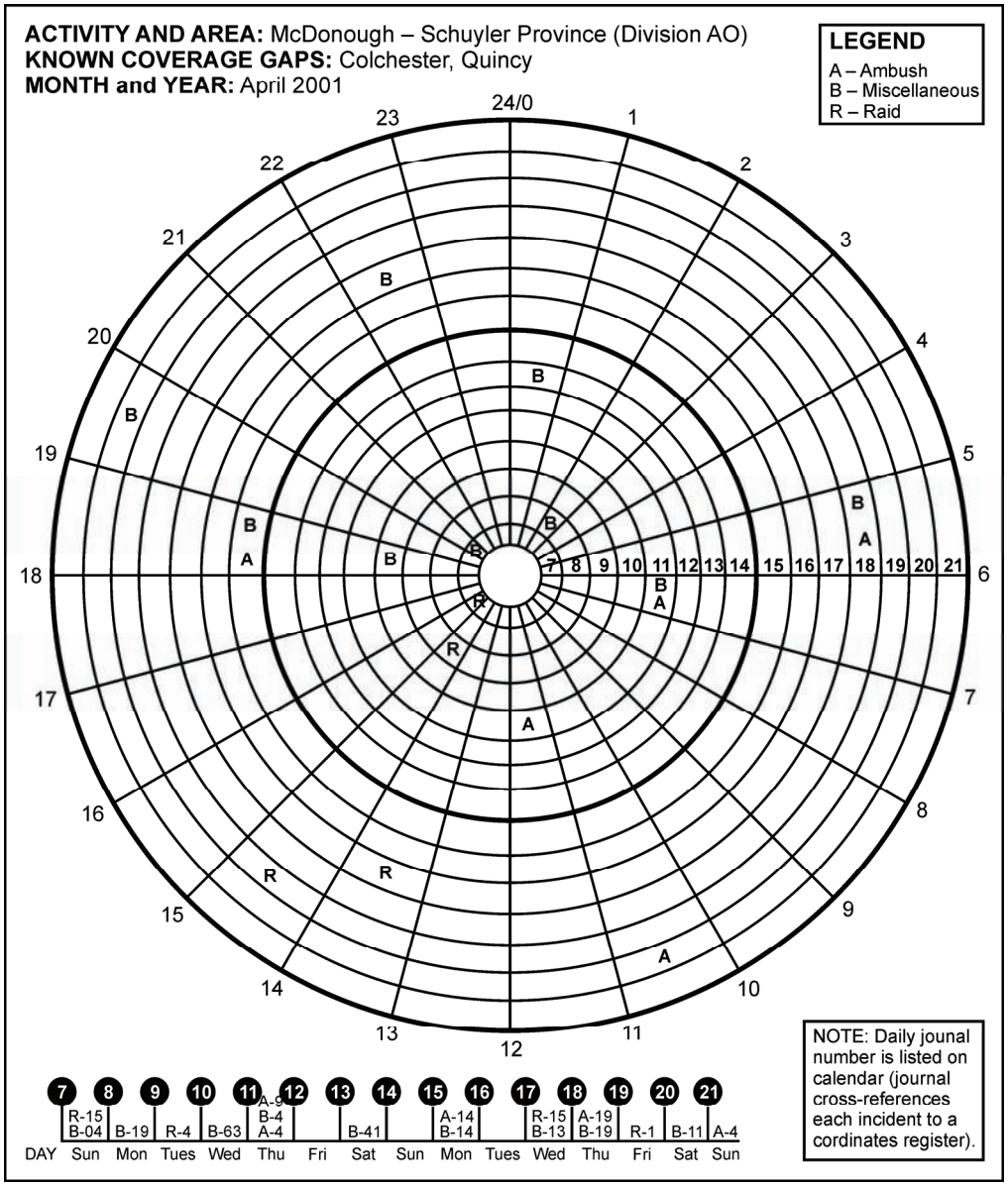
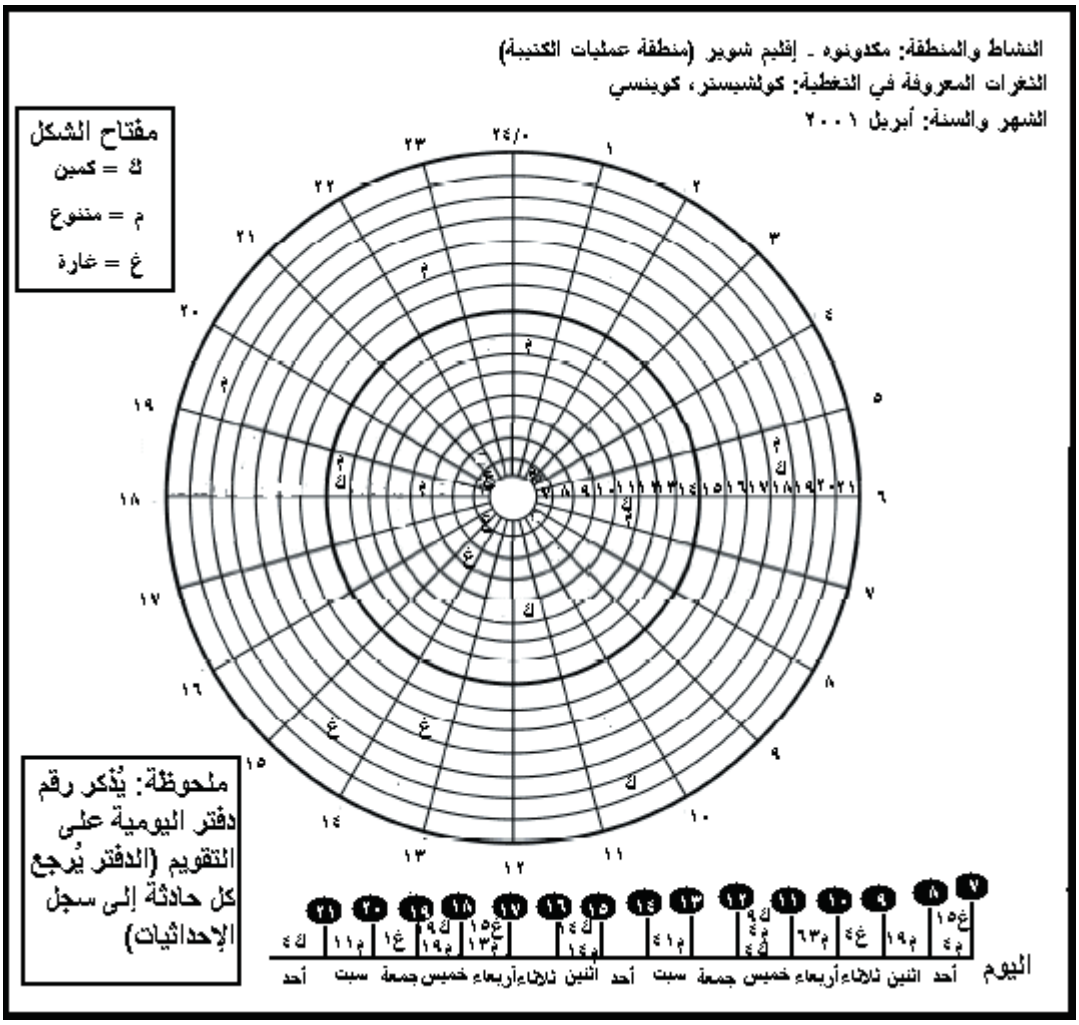


Figure B-14. Example pattern analysis plot sheet

لتحليل النموذج معظم البيانات المطلوبة لنموذج حدث.وقد يختار المحللون تعديل هذا المنتج لتتبع فترات اقصر لتفادي الفوضى والارتباك.



شكل ب-١٤: نموذج لنمط الأحداث وتحليل النموذج

Coordinates Register

B-61. Another pattern analysis tool is the coordinates register, also known as an incident map. (See figure B-15.) A coordinates register illustrates cumulative events that have occurred within an AO. It focuses on the "where" of an event. Analysts may use multiple coordinates registers, each focusing on an individual subject or a blend of subjects. Additionally, a coordinates register includes information like notes or graphics. Analysts should always use the coordinates register in with the pattern analysis plot sheet.

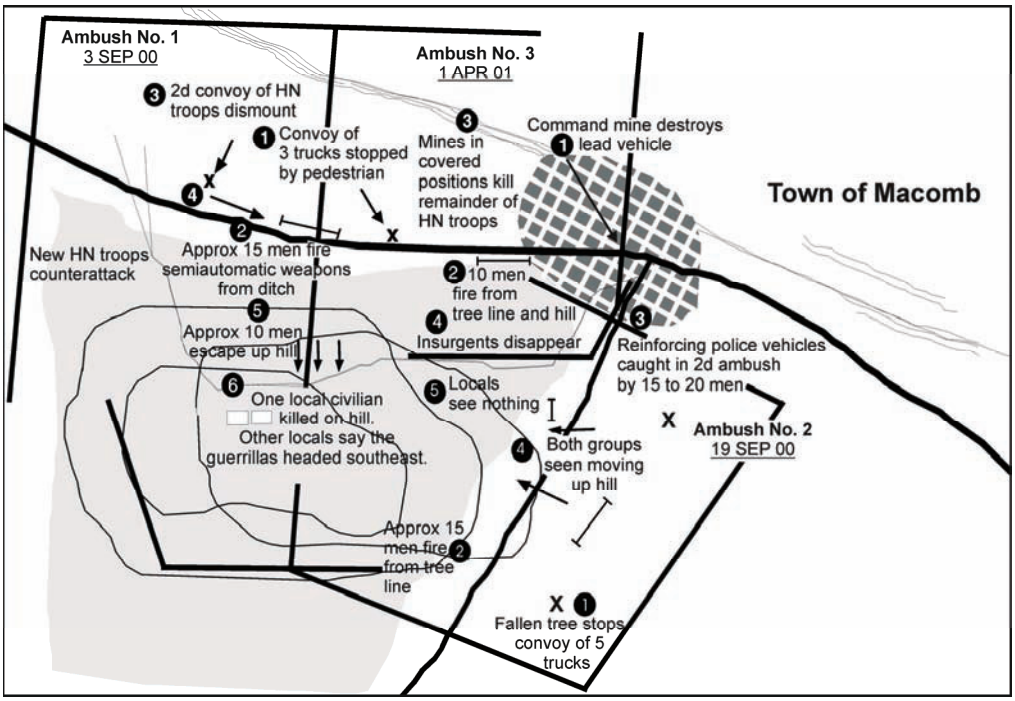
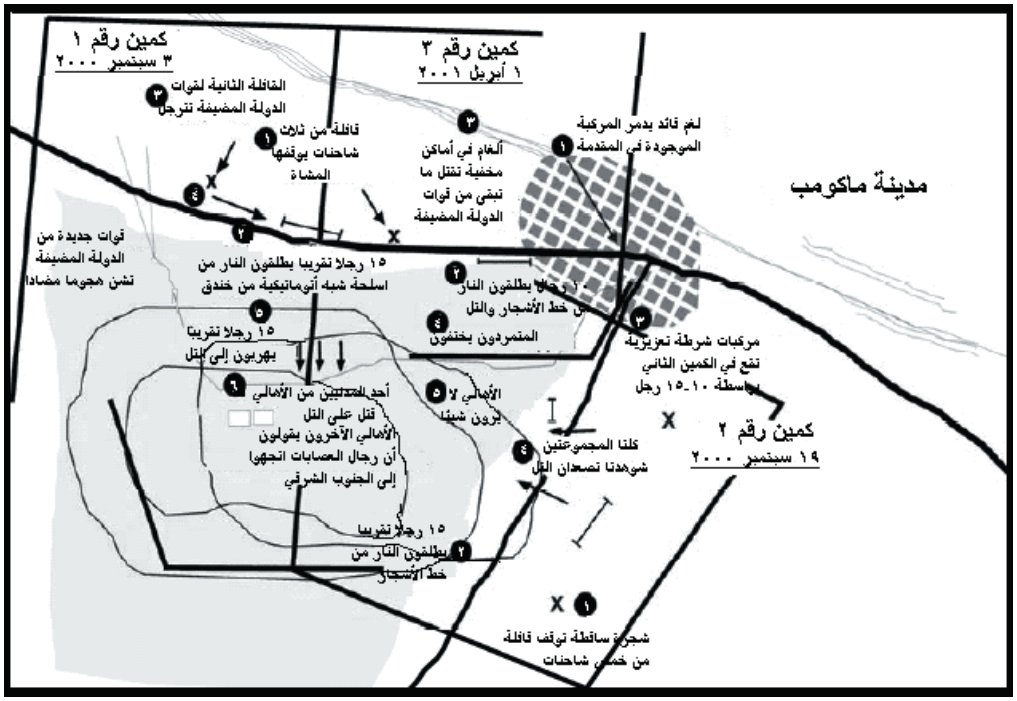


Figure B-15. Example coordinates register

سجل الإحداثيات

ب-٦١ من أدوات تحليل النموذج الأخرى سجل الإحداثيات والذي يعْرَف كذلك باسم خريطة أحداثية. (انظر شكل ب-١٥) ويصور أي سجل إحداثيات الأحداث التراكمية التي حدثت داخل منطقة العمليات.ويركز على "مكان" الحدث.وقد يستخدم المحللون سجلات متعددة للإحداثيات يركز كل منها على موضوع معين أو خليط من المواضع. وبالإضافة إلى ذلك، يتضمن أي سجل إحداثيات معلومات مثل ملحوظات أو رسومات.ويجب أن يستخدم المحللون دائماً سجل الإحداثيات بالاشتراك مع مخطط الأحداث لتحليل النموذج.



شكل ب-١٥: مثال لسجل إحداثيات.

Link Diagrams

B-62. The link diagram graphically depicts relationships between people, events, locations, or other factors deemed significant in any given situation. (See Figure B-16.) Link diagrams help analysts better understand how people and factors are interrelated in order to determine key links. (For more information on link diagrams, see FM 2-22.3.)

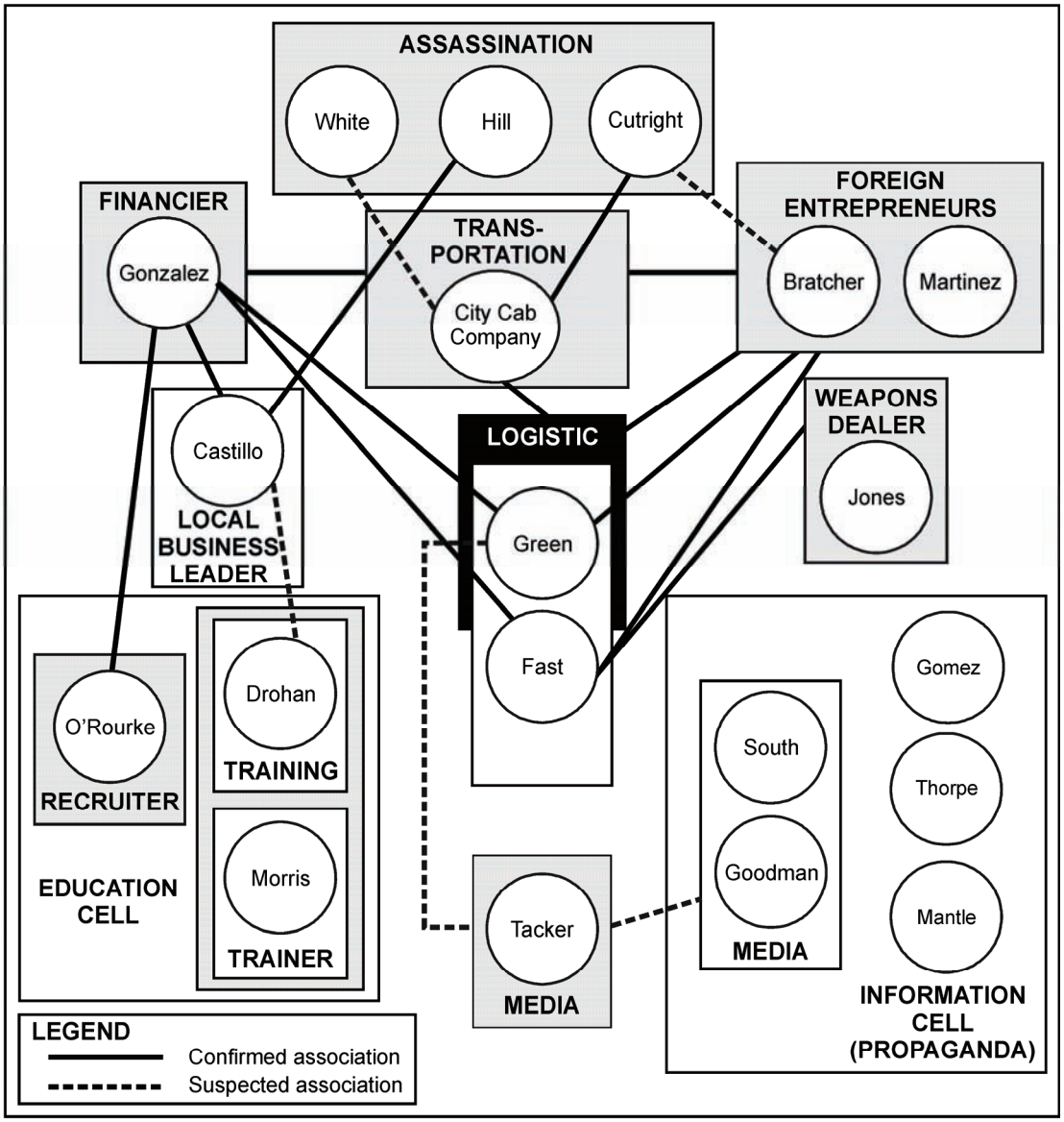
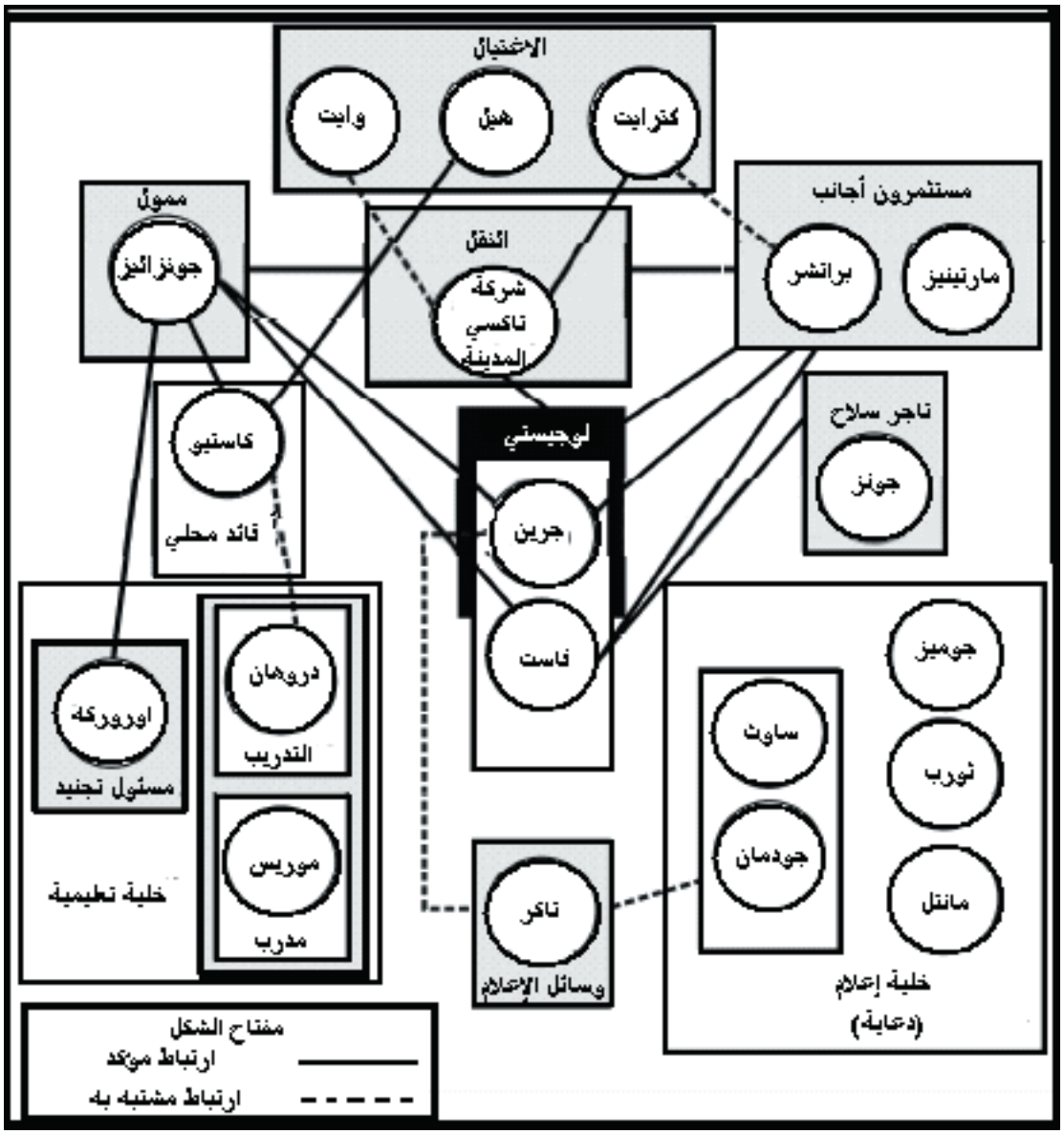


Figure B-16. Example link diagram

أشكال بيانية الروابط

ب-٦٢ يُصور الشكل البياني للروابط بالرسوم الأيضاحية، العلاقات بين الأشخاص والإحداث والمواقع، أو العوامل الأخرى التي تعتبر مهمة في أي موقف معين. (انظر شكل ب-١٦.) وتساعد الأشكال البيانية للروابط المحللين على أن يفهموا بشكل أفضل العلاقات بين الأشخاص والعوامل لتحديد الروابط الهامة. (لمزيد من المعلومات عن بيانيات الروابط انظر دليل الميدان ٢-٢٢-٣.)



شكل ب-١٦: مثال أيضاحي بياني للترابط

Time-Event Charts

B-63. Time-event charts are chronological records of individual or group activities. They are designed to store and display large amounts of information in a small space. Analysts can use time-event charts to help analyze larger scale patterns of such things as activities and relationships. There is great latitude in preparing time-event charts. Some of their common characteristics are as follows:

- The beginning and ends of the chart are shown with triangles.
- Other events are shown with squares.
- Particularly noteworthy events have an X drawn across the square.
- The date is always on the symbol.
- A description is below the symbol.
- The flow is from left to right for each row.

(Figure B-17 is an example showing events surrounding the plot to attack several landmarks in New York City in the early 1990s.)

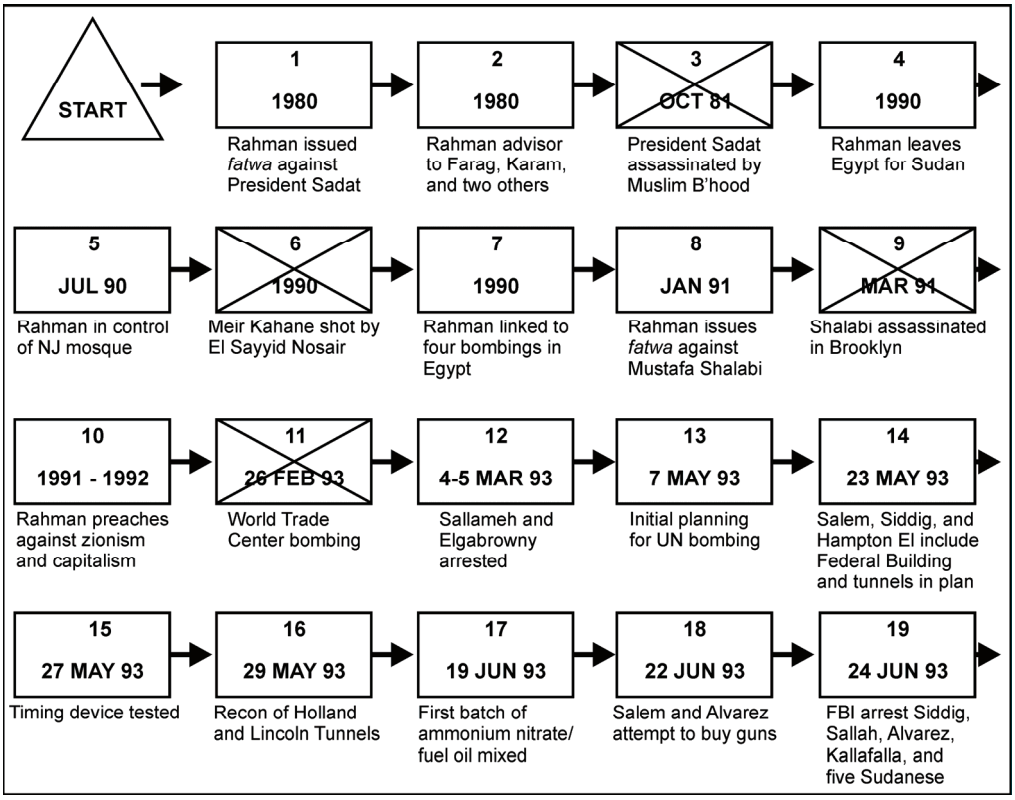


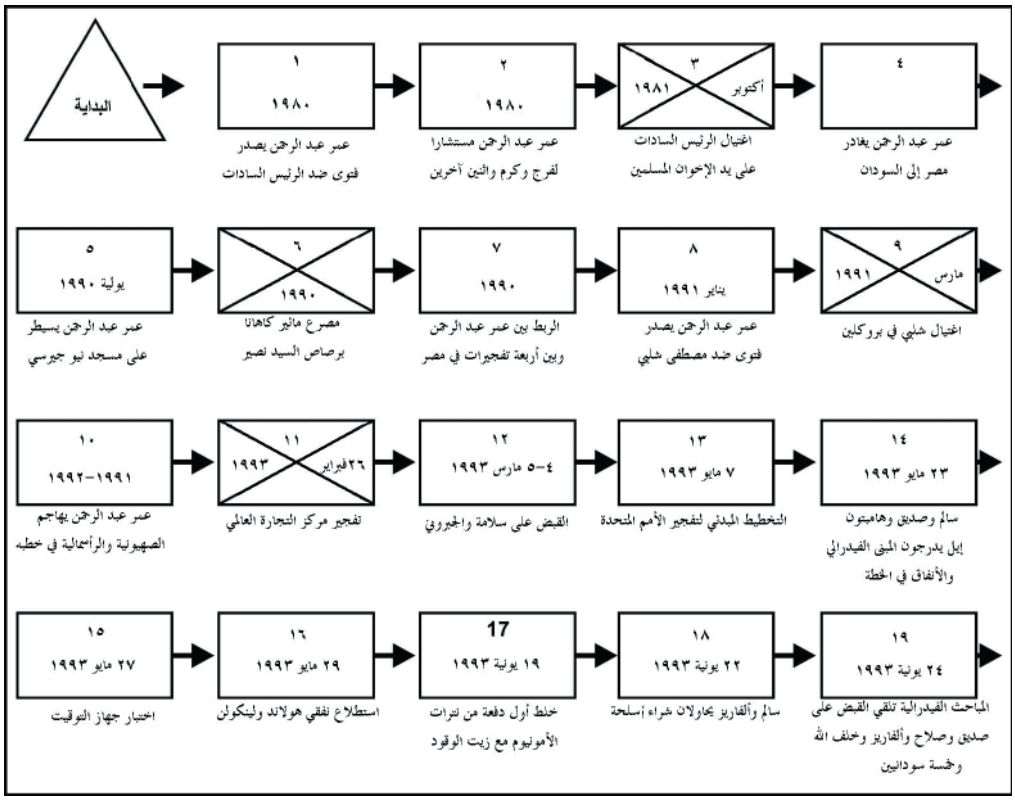
Figure B-17. Example time-event chart

خرائط الوقت- الحدث

ب-٦٣ خرائط الوقت- الحدث هي سجلات تاريخية لأنشطة الأفراد أو المجموعات.ويتم تصميمها لتخزين وعرض كمياتٍ كبيرة من المعلومات في مساحة صغيرة.وبإمكان المحللين استخدام خرائط الوقت- الحدث لتساعد على تحليل نماذج أكبر حجماً لأشياء مثل :الأنشطة والعلاقات. وهناك حرية كبيرة في إعداد خرائط الوقت- الحدث. ومن السمات المشتركة بينها ما يلي:

- بدايات ونهايات الخرائط يتم بيانها بمثلثات.
- الأحداث الأخرى تُبين بمربعات.
- الأحداث ذات الأهمية الخاصة يرسم في مربعها علامة X.
- التاريخ موجود دائما على الرمز.
- الوصف موجد تحت الرمز.
- اتجاه التدفق يكون من اليسار إلى اليمين في كل صف.

(شكل ب-١٧ مثال يبين أحداث تحيط بمخطط مهاجمة العديد من معالم مدينة نيويورك في أوائل التسعينات.)



شكل ب-١٧: مثال لجدول الوقت و الحدث

Appendix C
Linguist Support

U.S. forces conducting counterinsurgency operations in foreign nations require linguist support. Military intelligence units assigned to brigade and higher level commands have organic interpreters (linguists) to perform human intelligence and signals intelligence functions. However, the need for interpreters usually exceeds organic capabilities, and commanders should obtain external interpreter support early.

LINGUIST SUPPORT CATEGORIES

C-1. When possible, interpreters should be U.S. military personnel or category II or III linguists. Unit intelligence officers should maintain language rosters at home station to track assigned personnel with linguistic capabilities before deployment. When requirements exceed organic capabilities, unit commanders can hire host-nation (HN) personnel to support their operations. Contracted linguists can provide interpreter support and perform intelligence functions. They fall into three categories.

C-2. *Category I linguists* usually are hired locally and require vetting. They do not have a security clearance. They are the most abundant resource pool; however, their skill level is limited. Category I linguists should be used for basic interpretation for activities such as patrols, base entrance coverage, open-source intelligence collection, and civil-military operations. Commanders should plan for 30 to 40 linguists from category I for an infantry battalion. Brigade headquarters should maintain roughly 15 category I linguists for surge operations.

C-3. *Category II linguists* are U.S. citizens with a secret clearance. Often they possess good oral and written communication skills. They should be managed carefully due to limited availability. Category II linguists interpret for battalion and higher level commanders or tactical human intelligence teams. Brigade commanders should plan for 10 to 15 linguists from category II. That breaks down to one linguist for the brigade commander, one for each infantry battalion commander, and approximately 10 linguists for the supporting military intelligence company. Of those 10, three translate for each tactical human intelligence team or operations management team, and two translate for each signals intelligence collection platform.

C-4. *Category III linguists* are U.S. citizens with a top secret clearance. They are a scarce commodity and often retained at division and higher levels of command. They have excellent oral and written communications skills.

C-5. Some private companies provide linguist support through contracts. The required statement of work or contract should define the linguist's requirements and the unit's responsibilities. Contracted category II and III linguists should provide their own equipment, such as flak vests, Kevlar, and uniforms. (Category I linguists normally do not.) The unit designates a linguist manager to identify language requirements and manage assets. Site managers for the contractor are located at the division level to manage personnel issues such as leave, vacation, pay, and equipment.

C-6. When hiring HN personnel to perform category I linguist requirements as interpreters, units should consider the guidelines under the following categories:

- Selecting interpreters.
- Establishing rapport.
- Orienting interpreters.
- Preparing for presentations.

الملحق ج
الأسناد والكفاءة اللغوية

تحتاج القوات الأمريكية التي تقوم بعمليات مقاومة التمرد في الدول الأجنبية إلى الدعم والأسناد اللغوي. وتُخصص وحدات الاستخبارات العسكرية الى مقراللواء والقيادات الأعلى الأخرى فريق عضوي (ضمن التنظيم) من المترجمين(اللغويين) للقيام بوظائف الاستخبارات البشرية واستخبارات سلاح الإشارة. ومع ذلك، فإن الحاجة إلى مترجمين فوريين عادةً تتجاوز القدرات العضوية، وعلى القادة أن يستعينوا بدعم المترجم الخارجي مبكراً.

فئات فرق الأسناد اللغوية

ج-١ متى أمكن، ينبغي أن يكون المترجمين اللغويين من منتسبي القوات المسلحة الأمريكية أو لغويين من فئة الأختصاص رقم ٢ أو ٣. على ضباط استخبارات الوحدات أن يحتفظوا بقوائم للغات المطلوبة في مقرات أعمالهم من أجل متابعة الأفراد المعينين ممن لديهم قدرات وكفاءات لغوية قبل الانتشار. ومتى تجاوزت المتطلبات القدرات العضوية المتاحة، يستطيع قادة الوحدة توظيف أفراد من الدولة المضيفة لدعم عملياتهم. إن في أستطاعة اللغويين المتعاقد معهم أن يقدموا دعم في الترجمة الفورية وأداء وظائف استخباراتية، ولذلك الغرض يجري تصنيفهم الى ثلاث فئات أساسية.

ج-٢ فئة الصنف الأول المرقم ١: عادة ما يتم تعيينهم محلياً ويتطلب ذلك فحصاً ومراجعة مستمرة. هذه الفئة لا يتوافر لديها تصريح أمني. وعادة يتوفر منهم أعداد كثيرة، ويكون مستوى مهاراتهم محدود. الفئة رقم ١ هي فئة اللغويين الذين يتم الاستعانة بها من أجل الترجمة الفورية الأساسية في أنشطتهم المعتادة مثل الدوريات، وتغطية المداخل الرئيسية، ومصدر استخبارات مفتوح لجمع المعلومات، وعمليات مدنية – عسكرية، ويتعين على القادة التخطيط لضم حوالي ٣٠ – ٤٠ لغوياً من الفئة رقم ١ في كتيبة المشاة. كما ينبغي أن يحتفظ مقر اللواء بحوالي ١٥ لغوي من الفئة رقم ١ عند تصاعد العمليات.

ج-٣ فئة الصنف الثاني المرقم ٢: هم مواطنون أمريكيون ممن لديهم تصريح أمني بإمكانية الاطلاع على سرية العمل، غالباً ما يكون لديهم مهارات جيدة في الاتصالات والمخاطبة الشفهية والكتابية. من ثم ينبغي إدارتهم بعناية لأنهم موجودون بصورة محدودة. هذه الفئة من المترجمين يترجمون للكتيبة والقيادة العليا أو فرق الاستخبارات البشرية التكتيكية. عليه، ينبغي على قادة اللواء أن يضعوا في حسبانهم توفير ١٠- ١٥ لغوياً من الفئة رقم ٢ ، وينتهي هذا الأمر إلى مترجم فوري واحد لقائد اللواء، ومترجم واحد لكل قائد كتيبة مشاة، وحوالي ١٠ لغويين تقريباً لسرية الاستخبارات العسكرية الداعمة.

ومن بين العشرة مترجمين، يتولى ثلاثة منهم الترجمة لكل فريق استخبارات بشرية تكتيكية أو فريق إدارة عمليات، ويتولى اثنان منهم الترجمة لكل نظام لجمع استخبارات سلاح الإشارة.

ج-٤ فئة اللغويين من الصنف الثالث المرقم ٣: هم مواطنون أمريكيون يتمتعون بتصريح للاطلاع على الأسرار العليا. وهم سلعة من النوع النادر وغالباً ما يتم الاستعانة بهم بالفرق والمستويات القيادية الأعلى . حيث أنهم يتمتعون بمهارات فائقة في الاتصالات الشفهية والكتابية.

ج-٥ بعض الشركات من القطاع الخاص توفر الدعم اللغوي عن طريق عقود خاصة، على أن بيان العمل المطلوب أو العقد ينبغي أن يحدد المتطلبات اللغوية ومسؤوليات الوحدة. الفئة المتعاقد معها رقم ٢ و ٣ ينبغي أن توفر لنفسها المعدات والأجهزة الخاصة بها، مثل، واقيات الصدر، ومادة الكيفلار المضادة للحرارة العالية، والزي الموحد (الفئة الأولى من اللغوين غير مطالبين بذلك). تخصص الوحدة مدير لغوي لتحديد الاحتياجات اللغوية اللازمة وإدارة العناصر الموجودة. ويتواجد مديرو الموقع التابعين للمتعهد على مستوى الفرقة لإدارة المسائل الخاصة بالأفراد مثل الإجازات، والعطل، والرواتب، والمعدات.

ج-٦ عند تعيين طاقم عمل من الدولة المضيفة لتلبية للمتطلبات اللغوية الخاصة بالفئة رقم ١ ، مثل المترجمين الفوريين، يتعين على الوحدات وضع الإرشادات والخطوط الخاصة بالفئات والأخذ في الاعتبار :

- انتقاء المترجمين الفوريين
- إقامة تعاون وتفاهم ودية معهم
- تهيئة وتوجيه أدراكهم مما هو مطلوب من الترجمة

- Conducting presentations.
- Speaking techniques.

SELECTING INTERPRETERS

C-7. Soldiers and Marines must try to vet interpreters before hiring them. All interpreters must meet a basic set of criteria. They should be native speakers. The target audience should willingly accept their social status. All interpreters should speak English fluently. They should be able to translate correctly. Intelligent translators are mandatory; those with technical knowledge are desired. Interpreters should be reliable, loyal, and compatible with the military personnel. Their gender, age, race, and ethnicity must be compatible with the target audience.

NATIVE SPEAKER

C-8. Interpreters should be native speakers of the socially or geographically determined dialect. Their speech, background, and mannerisms should be completely acceptable to the target audience. The interpreters should not distract the interviewees. The target audience should give no attention to the way interpreters talk, only to what they say. Native speakers can better distinguish dialects of different regions and provinces. This knowledge can help identify interviewees from other countries or from outside the local area.

SOCIAL STATUS AND ETHNO-RELIGIOUS IDENTITY

C-9. If their social standing is considerably lower than that of the audience, interpreters may be limited in their effectiveness. Examples include significant differences in military rank or membership in a shunned ethnic or religious group. Soldiers and Marines must communicate with the local population. They must be tolerant of local prejudices and choose an interpreter who is least likely to cause suspicion or miscommunication. Interpreters should also have a good reputation in the community and not be intimidated when dealing with important audiences.

ENGLISH FLUENCY

C-10. An often overlooked consideration is how well the interpreter speaks English. If the interpreter understands the speaker and the speaker understands the interpreter, then the interpreter's command of English is satisfactory. Soldiers and Marines can check that understanding by speaking something to the interpreter in English and asking the interpreter to paraphrase it.

UNDERSTANDING OF THE AUDIENCE

C-11. Interpreting goes both ways. Interpreters should accurately convey information expressed by interviewees or the target audience. This is especially important when commanders speak with HN civilian leaders and military personnel. Linguists involved in military discussions should understand military terms and doctrine.

INTELLECTUAL CAPABILITIES

C-12. Interpreters should be quick and alert, able to respond to changing conditions and situations. They should be able to grasp complex concepts and discuss them clearly and logically. Although education does not equate to intelligence, it does expose students to diverse and complex topics. As a result, the better educated the interpreters, the better they perform.

TECHNICAL ABILITY

C-13. Sometimes Soldiers and Marines need interpreters with technical training or experience in special subject areas. Such interpreters can translate the meaning as well as the words. For instance, if the subject is nuclear physics, background knowledge is useful.

- تدريبهم لألقاء موجزعروض تقديمية
- إجراء موجز عروض تقديمية
- طرق المحادثة السليمة

انتقاء المترجمين الفوريين

ج-٧ على كل من الجنود ومشاة البحرية أن يحاولوا مراجعة ومعرفة قابليات المترجمين الفوريين قبل تعيينهم. على جميع المترجمين الفوريين الوفاء بمجموعة محددة من المعايير للترجمة الفورية، ينبغي أن تكون لغتهم المترجم إليها هي لغتهم الأصلية، وعليه يتعين على الجمهور المستهدف أن يقبل وعن طيب خاطر وضعهم الاجتماعي، وعلى جميع المترجمين الفوريين التحدث باللغة الانجليزية وبطلاقة، وأن يكونوا قادرين على ترجمتها بشكل صحيح. ومن الضروري أن يكون المترجمين أذكياء؛ و لديهم معلومات في المجالات الفنية المتخصصة. وينبغي أن يكون المترجمين الفوريين موثوق بهم، ويتمتعون بالولاء، والقدرة على التأقلم مع الطاقم العسكري، كما ينبغي أن يتوافق جنسهم، وأعمارهم، وجنسيتهم وعرقهم مع الجمهور المستهدف.

اللغوي ألأصلي

ج-٨ ينبغي أن يكون المترجم الفوري متحدثاً لغوياً من أصل أهل البلد ولهجته المتعارف عليها اجتماعياً وجغرافياً ، و تكون طريقة كلامه، وخبراته، وعاداته مقبولة تماماً للمستمع من عامة الناس. ومن الحيثيات الأصيلة المتبعة، ألا يقوم المترجم الفوري بمقاطعة أو تشتيت أفكار الضيف الذي يتم اللقاء / الاجتماع معه. كما لاينبغي من الجمهور المستمع الانتباه أو الاهتمام بطريقة كلام المترجم الفوري وأنما لمعنى ما يقوله . يستطيع المترجم الفوري المتحدث بلغة أهل البلد أن يميّز بصورة واضحة اللهجات المختلفة للأقاليم والمحافظات والمناطق المختلفة في البلد. هذه المعرفة قد تساعد على تحديد الأشخاص الذين يتم مقابلتهم من البلدان الأخرى أو من خارج المساحة الجغرافية المحلية.

الوضع الاجتماعي والهوية العرقية - الدينية

ج-٩ في حالة كون المركزالاجتماعي للمترجم أقل بكثير من مركزالجمهور المستمع، فقد تقلُّ فعالية المترجم الفوري وتصبح محدودة، أمثلة على ذلك تكمن في الاختلافات الجوهرية في الرتبة العسكرية أو العضوية في أي جماعة عرقية أو دينية مهمشة. ينبغي أن يقوم الجنود ومشاة البحرية بتواصل روح المخاطبة مع السكان المحليين، وعليهم أن يقاوموا مظاهر الإجحاف المحلي واختيار أي مترجم لا يثير الشبهة أو سوء التفاهم. كما ينبغي اختيارممن لهم سمعة طيبة في المجتمع ولا يخافوا من التعامل مع بعض الأشخاص المهمين.

طلاقة اللغة الإنجليزية

ج-١٠ من المظاهر الهامة التي يتم إهمالها وغض النظر عنها في أغلب الأحوال هي إذا ما كان المترجم الفوري يتكلم اللغة الإنجليزية بطلاقة أم لا. في حالة كون المترجم الفوري يفهم المتحدث والمتحدث يفهم المترجم الفوري، عندئذٍ يحكم على اللغة الإنجليزية لدى المترجم الفوري بأنها مرضية. يستطيع الجنود ومشاة البحرية التأكد من فهم أي شيء يتحدثون به إلى المترجم الفوري باللغة الانجليزية ويطلبون منه تفسيره.

الأستجابة والفهم

ج-١١ إن الترجمة الفورية تكون عملية اتصال ومخاطبة ذات اتجاهين؛ فعلى المترجم الفوري أن يقوم بتوصيل المعلومات التي يذكرها ضيف المقابلة أو المتلقي. وتظهر أهمية هذا الأمر عندما يكون القادة يتحدثون إلى قادة مدنيين وعسكريين لدى الدولة المضيفة. وعلى المترجمين الذين ينضموا الى المناقشات العسكرية أن يكونوا ملمين تماماً بكافة المصطلحات والمبادئ والعقائد العسكرية.

القدرات الفكرية

ج-١٢ ينبغي أن يتسم المترجم بالسرعة واليقظة والقدرة على الاستجابة في الظروف والمواقف المتغيرة، ولديه القدرة على فهم المفاهيم المعقدة، وأن يكون قادراً على مناقشتها معهم بوضوح وبصورة منطقية، ورغم أن التعليم لا يتساوى مع الذكاء، فإنه يتيح للطلبة مجالات وموضوعات متنوعة ومعقدة. ونتيجة لهذا، كلما كان المترجم الفوري حاصلاً على تعليم أفضل، كلما كان أداؤه أفضل بكثير.

القدرة الفنية

ج-١٣ يحتاج الجنود ومشاة البحرية أحياناً الى مترجمين فوريين ممن لديهم التدريب أو الخبرة الفنية في مجالات خاصة. فهؤلاء المترجمون الفوريون يمكنهم ترجمة الكلمات ومغزى المعاني أيضاً. على سبيل المثال، إن كان الموضوع يتعلق بالفيزياء النووية، تكون الخلفية الثقافية للمترجم ومعرفته لهذه المواضيع مفيدة للغاية.

RELIABILITY

C-14. Soldiers and Marines should avoid a potential interpreter who arrives late for the vetting interview. Throughout the world, the concept of time varies widely. In many countries, timeliness is relatively unimportant. Soldiers and Marines should stress the importance of punctuality with interpreters.

LOYALTY

C-15. If interpreters are local nationals, their first loyalty is probably to the host nation or ethnic group, not to the U.S. military. The security implications are clear. Soldiers should be cautious when they explain concepts. They should limit what information interpreters can overhear. Some interpreters, for political or personal reasons, may have ulterior motives or a hidden agenda. Soldiers and Marines who detect or suspect such motives should tell the commander or security manager.

GENDER, AGE, RACE, AND ETHNICITY

C-16. Gender, age, and race can seriously affect the mission effectiveness of interpreters. In predominantly Muslim countries, cultural prohibitions may cause difficulties with gender. A female interpreter may be ineffective in communicating with males, while a female interpreter may be needed to communicate with females. In regions featuring ethnic strife, such as the Balkans, ethnic divisions may limit the effectiveness of an interpreter from outside the target audience. Since traditions, values, and biases vary from country to country, Soldiers and Marines must thoroughly study the culture to determine the most favorable characteristics for interpreters.

COMPATIBILITY

C-17. The target audience quickly recognizes personality conflicts between Soldiers and Marines and their interpreters. Such friction can undermine the effectiveness of the communication. When selecting interpreters, Soldiers and Marines should look for compatible traits and strive for a harmonious working relationship.

EMPLOYING LINGUISTS

C-18. If several qualified interpreters are available, Soldiers and Marines should select at least two. This is particularly important if the interpreter works during long conferences or courses of instruction. With two interpreters available, they should each work for thirty-minute periods. Due to the mental strain associated with this task, four hours of active interpreting a day is usually the most that interpreters can work before effectiveness declines. During short meetings and conversations with two or more available interpreters, one can provide quality control and assistance for the one translating. This technique is useful when conducting coordination or negotiation meetings, as one interpreter can actively interpret while the other pays attention to the body language and side conversations of the audience. Many times, Soldiers and Marines can learn important auxiliary information from listening to what others are saying among themselves. This information can help in later negotiations.

C-19. Commanders must protect their interpreters. They should emplace security measures to keep interpreters and their families safe. Insurgents know the value of good interpreters and will often try to intimidate or kill interpreters and their family members. Insurgents may also coerce interpreters to gather information on U.S. operations. Soldiers and Marines must actively protect against subversion and espionage, to include using a polygraph.

C-20. Certain tactical situations may require using uncleared HN personnel as interpreters. Commanders should recognize the increased security risk when using such personnel and carefully weigh the risk versus potential gain. If uncleared interpreters are used, Soldiers and Marines must limit discussing sensitive information.

موضع الثقة والمصداقية

ج-١٤ قد يكون من المستحسن أستبعاد أي مترجم فوري يصل متأخراً عن موعد أو مقابلة هامة وحساسة Vetting Interview سواء أكانت رسمية أو غير رسمية. ويبدو أن مفهوم أحترام الوقت والألتزام بالمواعيد المُحددة يختلف بمفهوم الرقعة الجغرافية وسعة الثقافة والعادات الأجتماعية في أنحاء العالم. ففي كثير من البلدان، يكون الألتزام بالمواعيد المُحددة والوقت غير مهمة أو يعطيها المترجم أهمية نسبية. وعليه، ينبغي على المسؤولين العسكريين أن يؤكدوا على المترجمين من ذوي الخبرة أهمية مراعاة الوقت والتوقيت وأنتقاء من هم أهلاً للثقة والمصداقية، سواء أكان الأشخاص من (الرجال أو النساء).

خاصية الولاء

ج-١٥ في حالة كون المترجم الفوري وطني من أهل البلد، من المرجح بالطبع أن يكون ولاءه الأول للدولة المضيفة أو الجماعة العرقية وليس للمؤسسة العسكرية الأمريكية. وقد يؤدي ذلك الى التداعيات الأمنية واضحة المحفوفة بالمخاطر، وعلى الجنود أن يتوخوا الحذر عندما يقوموا بتفسير المفاهيم، وعليهم أن يحدوا من المعلومات التي يمكن للمترجم الفوري الإنصات لها ونقلها الى قوى قد تكون معادية؛ فبعض المترجمين الفوريين، لأسباب سياسية أو شخصية، ربما يكون لديهم دوافع أخرى خفية أو أجندات سرية غير معروفة. ويتطلب من الجنود ومشاة البحرية الذين يكتشفون أو يشكون بوجود مثل هذه الدوافع أن يخبروا القائد أو المسؤول الأمني بذلك.

الجنس، والعمر، والجنسية، والعرق

ج-١٦ قد يكون للجنس، والعمر، والعرق التأثير القوي في فعالية مهمة المترجمين الفوريين؛ ففي الدول ذات الأغلبية المسلمة، قد تسبب المحظورات الثقافية والتقاليد المتبعة مصاعب بالنسبة للسن. وقد لايكون محبذاً عمل المرأة في الترجمة الفورية "النساء" والاتصال مع الرجال، بينما قد تكون هناك حاجة إلى مترجمة فورية للتعامل مع الإناث. في مناطق تبرز فيها مشكلات عرقية حساسة مثل بلاد البلقان، فإن الانقسامات العرقية قد تَحدُ من فعالية أي مترجم من خارج أي بلد. حيث أن التقاليد والعادات والقيم تختلف من بلد لآخر، ولذلك فعلى المسؤولين العسكريين أن يقوموا وبصورة شاملة بدراسة العادات والتقاليد الأجتماعية والثقافية للبلد لتحديد السمات المناسبة عند الحاجة الى المترجمين الفوريين.

القدرة على التوافق

ج-١٧ يستطيع الجمهور المستمع التعرف بسرعة على النزاعات الشخصية بين الجنود ومشاة البحرية من ناحية ومترجميهم من ناحية أخرى ، ومثل هذا الاحتكاك قد يقوض ألأداء المطلوب للغة التخاطب Communication والمحادثة الودية . عند انتقاء المترجمين الفوريين، ينبغي على المسؤولين العسكريين البحث عن سمات الألفة المتوافقة والبحث عن علاقة عمل تنسجم مع الجميع.

توظيف الكفاءات اللغوية

ج-١٨ في حالة وجود عدد كاف من المترجمين الأكفاء، يتعين على المسؤولين العسكريين اختيار ما لا يقل عن اثنين. وتظهر أهمية ذلك على وجه الخصوص عندما يعمل المترجم الفوري أثناء مؤتمرات طويلة أو دورات تدريبية إرشادية تؤدي الى الأجهاد، فمع توفر مترجمين اثنين، فأن كل واحد منهما قد يعمل لمدة ثلاثون دقيقة، نظراً للإرهاق الذهني الذي يصاحب هذه المهمة، فاربع ساعات من الترجمة الفورية النشطة في اليوم عادةً ما تكون أقصى فترة زمنية يستطيع المترجم الفوري أن يؤديها بكفاءة قبل أن تبدأ فعاليته في الانحدار والتدهور. خلال سلسلة من الاجتماعات والمحادثات القصيرة التي يتوفر فيها اثنين أو أكثر من المترجمين الفوريين؛ يمكن لأحدهما أخذ المبادرة بمراقبة جودة الترجمة وتوضيح معاني ومصطلحات وذلك بتقديم مساعدة للشخص الذي يقوم بالترجمة، ويكون هذا الأسلوب مفيداً عند القيام باجتماعات تنسيقية أو تفاوض، حيث يمكن لمترجم فوري القيام وبصورة نشطة بالترجمة الفورية في الوقت الذي يقوم فيه الآخر بملاحظة حركة اجسام المستمعين واهتمامهم والمناقشات الجانبية التي يشارك فيها الجمهور المستمع . في الكثير من الأوقات، يستطيع الجنود ومشاة البحرية معرفة بعض المعلومات المساعدة الهامة من خلال الانصات إلى ما يقوله الآخرون فيما بينهم. هذه المعلومات يمكن أن تساعد في أي مناقشات أخرى لاحقة.

ج-١٩ على القادة حماية مترجميهم الفوريين واللغويين الذين في معيتهم، وعليهم أن يقوموا بوضع المعايير الأمنية من أجل الحفاظ على سلامة المترجمين الفوريين وعائلاتهم. لأن قوى التمرد يعرف قيمة المترجمين الجيدين وغالباً ما يحاولون تخويفهم أو قتلهم مع عائلاتهم. وقد يقوم المتمردون بالضغط على المترجمين من أجل جمع معلومات عن العمليات العسكرية الأمريكية، وينبغي على الجنود ومشاة البحرية الحيلولة دون وقوع أي عمليات انقلابية وتجسسية، وهذا يشمل استخدام الأجهزة الكاشفة الكذب.

ج-٢٠ قد تتطلب ثمة مواقف تكتيكية معينة الاستعانة بطاقم عادي من موظفي الدولة المضيفة للعمل كمترجمين فوريين، وعليه ينبغي على القادة تحديد المخاطر الأمنية التي قد تصاحب ذلك عند الاستعانة بهؤلاء الأفراد والقيام بعناية ، بوزن هذه المخاطر مقابل المكاسب المحتملة. في حالة الاستعانة بمترجمين فوريين عاديين، يتعين على الجنود ومشاة البحرية عندئذٍ الحد من مناقشة أي معلومات حساسة.

ESTABLISHING RAPPORT

C-21. Interpreters are a vital link among Soldiers, Marines, and the target audience. Without supportive, cooperative interpreters, the mission is jeopardized. Mutual respect and understanding are essential to effective teamwork. Soldiers and Marines should establish rapport early and maintain it throughout the operation. Problems establishing rapport stem mostly from a lack of personal communication skills and misunderstandings regarding culture.

C-22. Before they meet interpreters, Soldiers and Marines study the area of operations and its inhabitants. This process is discussed in chapter 3. Many foreigners have some knowledge about the United States. Unfortunately, much of this comes from commercial movies and television shows. Soldiers and Marines may need to teach the interpreter something realistic about the United States as well.

C-23. Soldiers and Marines working with an interpreter should research and verify the interpreter's background. They should be genuinely interested in the interpreter and the interpreter's family, aspirations, career, and education. Many cultures emphasize family roles differently from the United States, so Soldiers and Marines should first understand the interpreter's home life. Though Soldiers and Marines should gain as much cultural information as possible before deploying, their interpreters can be valuable sources for filling gaps. However, information from interpreters will likely represent the views of the group to which they belong. Members of opposing groups almost certainly see things differently and often view culture and history differently.

C-24. Soldiers and Marines should gain an interpreter's trust and confidence before discussing sensitive issues. These issues include religion, likes, dislikes, and prejudices. Soldiers and Marines should approach these topics carefully. Although deeply held personal beliefs may be revealing and useful in a professional relationship, Soldiers and Marines should draw these out of their interpreters gently and tactfully.

C-25. One way to reinforce the bond between military personnel and their interpreter is to make sure the interpreter has every available comfort. This includes providing personal protection equipment—boots, helmets, and body armor—that the interpreter (especially a category I interpreter) may not already have. Soldiers and Marines must give interpreters the same comforts that military personnel enjoy. Interpreters need the same base comforts—shelter, air conditioning, and heat—as military personnel. If and when an interpreter is assigned to a specific unit, the interpreter ought to live with that organization to develop a bond. If there are several interpreters, it may be more effective for the interpreters to live together on the unit compound.

ORIENTING INTERPRETERS

C-26. Early in the relationship, Soldiers and Marines must explain to interpreters their duties, expected standards of conduct, interview techniques, and any other requirements and expectations. (Table C-1 lists some information to include when orienting interpreters.)

PREPARING FOR PRESENTATIONS

C-27. Sites for interviews, meetings, or classes should be carefully selected and arranged. The physical arrangement can be especially significant for certain groups or cultures.

C-28. Speakers should understand unique cultural practices before interviewing, instructing, or talking with foreign nationals. For example, speakers and interpreters should know when to stand, sit, or cross one's legs. Gestures are a learned behavior and vary from culture to culture. If properly selected, interpreters should be helpful in this regard.

C-29. Interpreters should mirror the speaker's tone and personality. They must not add their own questions or emotions. Speakers should instruct interpreters to inform them discreetly if they notice inconsistencies or peculiarities of speech, dress, and behavior.

إقامة علاقات ودّية

ج-٢١ يُشكِّل المترجمون حلقة الوصل الحيوية بين وحدات القوات المسلحة الأمريكية من ناحية والجمهور المستمع من ناحية أخرى. ومن غير وجود مترجمين فوريين متعاونين تتوفر فيهم خاصية الدعم الكافيوالأسناد المطلوب، تتعرض المهمة للمخاطر. فالاحترام المتبادل والتفاهم بين العسكريين والمترجمين أمرٌ في غاية الأهمية لأي فريق عمل فعال. بناءاً على ذلك يتعين على الجنود ومشاة البحرية إقامة تعاون وعلاقات ودية مبكرة والحفاظ على تلك العلاقة طوال تنفيذ العملية. أن المشاكل الخاصة التي تنشأ نتيجة عدم إقامة علاقات تعاون ودية ترجع في أغلب الأحيان من الافتقار إلى مهارات الاتصال الشخصية وإساءة الفهم للثقافة المحيطة.

ج-٢٢ قبل مقابلة المترجمين الفوريين، ينبغي على الجنود ومشاة البحرية دراسة منطقة العمليات وسكانها دراسة جيدة قبل الألتقاء والتعرف على المترجمين الفوريين . تتم مناقشة هذه العملية بالتفصيل في الفصل الثالث من الدليل العسكري. أن العديد من الشعوب الأجنبية لديهم بعض المعلومات عن الحياة والمجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية، وللأسف ، فأن الكثير منها يأتي من الأفلام التجارية والعروض التليفزيونية. وقد يحتاج الجنود ومشاة البحرية إلى تعريف المترجم الفوري شيئاً حقيقياً وواقعياً عن الولايات المتحدة .

ج-٢٣ ينبغي على الجنود ومشاة البحرية العاملين مع أي مترجم فوري أن يقوموا ببحث ومراجعة خلفية وثقافة المترجم الفوري. كما ينبغي أيضاً أن يكونوا مهتمين بالمترجم الفوري كما يبدو الأهتمام بعائلته، وطموحاته، ومستقبله الوظيفي، وتعليمه. الكثير من ثقافات الدول تؤكد على اختلاف أدوار الأسرة عن الأسرة في الولايات المتحدة الأمريكية، من ثم فإنه على الجنود ومشاة البحرية أن يفهموا في بداية الأمر حياة المترجم الفوري الخاصة. رغم أنه يتعين على الجنود ومشاة البحرية اكتساب أكبر قدر ممكن من المعلومات الثقافية قبل الانتشار، فإن المترجمين الفوريين قد يكونوا مصدراً قيماً لملأ هذه الثغرات. مع ذلك، فإن أي معلومات من المترجمين الفوريين من المرجح أن تمثل آراء ومعتقدات الجماعات العرقية والدينية التي ينتمون إليها. كما قد ترى أعضاء من الجماعات العرقية والدينية الأخرى لديها، في أغلب الأحيان أراء ومعتقدات مختلفة للأمور الأجتماعية والثقافة المحيطة والتاريخ.

ج-٢٤ ينبغي على الجنود ومشاة البحرية كسب ثقة المترجم الفوري قبل مناقشة أي موضوعات حساسة. هذه الموضوعات تشمل الدين، والأشياء المفضلة، والأشياء الغير مقبولة، ومظاهر الظلم والإجحاف. على الجنود ومشاة البحرية التحدث عن هذه الموضوعات عند الاقتراب منها بحرص وأدب شديد. رغم أن المعتقدات الشخصية قد تكون شفافة ومفيدة في أي علاقة مهنية ، ينبغي على الجنود ومشاة البحرية أستخراجها والعلم عنها من المترجمين الفوريين بكل هدوء وكياسة.

ج-٢٥ الطريقة الوحيدة لتدعيم العلاقة بين طاقم العمل العسكري والمترجمين هو التأكد من أنه لدى المترجم الفوري كافة الوسائل المريحة، وهذا يشمل توفير معدات وأجهزة الحماية الشخصية – ألأحذية، الخوذة، والدروع التي قد لا تكون لدى المترجم الفوري (لاسيما مترجم الفئة رقم ١). ينبغي على الجنود ومشاة البحرية أن يوفروا للمترجمين الفوريين نفس وسائل الراحة التي يتمتع بها الطاقم العسكري. يحتاج المترجمون نفس وسائل الراحة التي تتوافر في القاعدة العسكرية – المأوى والمنام، مكيف الهواء، والمدفأة – مثل أي فرد عسكري. وعندما يتم تكليف أي مترجم فوري بالعمل ضمن وحدة معينة، على المترجم الفوري أن يعيش مع تلك الوحدة حياة بناء لعلاقة حميمة معهم. وفي حالة وجود عدد من المترجمين الفوريين، قد يكون أكثر فعالية نفعاً بأن يعيش ويتعايش المترجمون معاً بنفس المجمّع السكني الذي توجد فيه الوحدة.

توجيه المترجمين

ج-٢٦ على قادة الجنود ومشاة البحرية أن يشرحوا في بداية العلاقة مع المترجم الفوري، مهامه، ومعايير السلوك المتوقعة، وأساليب عقد اللقاءات، وأي متطلبات وتوقعات أخرى. (أنظر الجدول رقم ج-١ ، ويحتوي على بعض المعلومات عن مواعد أجتماعات توجيه المترجمين الفوريين وتعريفهم بالمكان وأقسامه.)

الإعداد للعروض التقديمية

ج-٢٧ ينبغي أن يتم انتقاء وترتيب مواقع اللقاءات، أو الاجتماعات، أو الفصول الدراسية بكل عناية. وقد يكون الترتيب الفعلي لهذه الأجتماعات أمرٌ في غاية الأهمية لبعض الجماعات أو الثقافات.

ج-٢٨ يتعين على المتحدثين فهم الأمور الثقافية (العادات والتقاليد الأجتماعية المقبولة) قبل عقد أي مقابلات، أو إلقاء أي تعليمات، أو التحدث مع مواطنين أجانب. على سبيل المثال، يتعين على المتحدثين والمترجمين الفوريين معرفة متى يمكنهم الوقوف أو الجلوس أو الجلوس بساق على الساق الأخرى. أن الإيماءات والإشاحات ما هي إلا سلوك مكتسب ويختلف من ثقافة أجتماعية تقليدية إلى أخرى. وفي حالة انتقاء مواقع الأجتماعات بعناية وبشكل سليم، يكون المترجم ذا فائدة كبيرة في هذا الشأن.

ج-٢٩ من الضروري أن يماثل المترجم الفوري شخصية المتحدث وطريقة ألقائه ويعكسها كالمرآة ، وينبغي ألا يقوم بإضافة أسئلة منه أو التعبير عن مشاعره الخاصة به. لذلك يكون من الضروري أيضاً على المتحدثين إلقاء تعليماتهم وإرشاداتهم للمترجمين وإخطارهم بصورة تتسم بالحصافة والهدوء في حالة ملاحظتهم عدم دقة الحديث وخروجه عن السياق أو أشياء غريبة في الكلام أو الملابس أو السلوك.

Table C-1. Orientation for interpreters

Background for the interpreter includes—
• The current tactical situation. • Information on the source, interviewee, or target audience. • Specific objectives for the interview, meeting, or interrogation. • The conduct of the interview, lesson, or interrogation. • The physical arrangements of interviewing site, if applicable.
Duties of the interpreter include—
• Informing the interviewer about inconsistencies the interviewee uses in language. An example would be someone who claims to be a college professor, yet speaks like an uneducated person. • Possibly assisting in after-action reviews or assessments.
Interview techniques for the interpreter include—
• Simultaneous—when the interpreter listens and translates at the same time (not recommended). • Consecutive—when the interpreter listens to an entire phrase, sentence, or paragraph, and then translates during natural pauses.
Standards of conduct for the interpreter include—
• Being careful not to inject their personality, ideas, or questions. • Mirroring the speaker's tone and personality. • Translating the exact meaning without adding or deleting information.

C-30. Soldiers and Marines must carefully analyze the target audience. This analysis goes beyond the scope of this appendix. Mature judgment, thoughtful consideration of the target audience as individuals, and a genuine concern for their receiving accurate information helps Soldiers and Marines accomplish the mission. Soldiers and Marines should remember, for example, that a farmer from a small village has markedly different expectations and requirements than a city executive.

C-31. Soldiers and Marines who work through an interpreter may take double or triple the time normally required for an event. They may save time if they give the interpreter pertinent information beforehand. This information may include briefing slides, questions to ask, a lesson plan, copies of any handouts, or a glossary of difficult terms.

CONDUCTING PRESENTATIONS

C-32. As part of the initial training for interpreters, Soldiers and Marines emphasize that interpreters follow their speaker's lead. They become a vital communication link between the speaker and target audience. Soldiers and Marines should appeal to the interpreter's professional pride. They clarify how the quality and quantity of the information sent and received directly depends on linguistic skills. Although interpreters perform some editing as a function of the interpreting process, they must transmit the exact meaning without additions or deletions.

C-33. Speakers should avoid simultaneous translations—the speaker and interpreter talking at the same time—when conducting an interview or presenting a lesson. They should talk directly to the individual or audience for a minute or less in a neutral, relaxed manner. The interpreter should watch the speaker carefully. While translating, the interpreter should mimic the speaker's body language as well as interpret verbal meaning. Speakers should observe interpreters closely to detect any inconsistent behaviors. After speakers present one major thought in its entirety, interpreters then reconstruct it in their language. One way to ensure that the interpreter is communicating exactly what the speaker means is to have a senior in-

الجدول رقم ج-١ :التوجيهات والأرشادات الخاصة للمترجمين

تشمل خلفية المترجم ما يلي : -
• الوضع التكتيكي الحاضر. • معلومات عن المصدر، أو الشخص الذي تمت مقابلته، او الجمهور المستهدف. • ألأهداف المحددة للمقابلة، أو الاجتماع، أو التحقيق. • طريقة سير اللقاء (المقابلة)، أو الدرس، أو التحقيق. • الترتيبات الفعلية لموقع اللقاء، إن كان ذلك معمول به بالفعل.
واجبات المترجم تشمل ما يلي : -
• إخطار الشخص الذي يعقد المقابلة عن أي أوجه تشوه أو عدم توافق في لغة ضيف اللقاء. ومثال على هذا هو، قد شخص يدعي أنه أستاذ جامعي، ولكنه يتحدث كشخص غير متعلم. • المساعدة في أي استطلاعات أو تقييمات لاحقة .
أساليب اللقاء للمترجم تشمل ما يلي : -
• الترجمة الفورية الآنية – وهي عندما ينصت المترجم الفوري ويترجم في نفس الوقت (لا ينصح بها) • التعاقبية – عندما ينصت المترجم لعبارة أو جملة أو فقرة كاملة، ثم يقوم بترجمتها أثناء أي وقت يتم التوقف فيه عن التحدث.
معايير السلوك للمترجم تشمل: -
• الحرص على عدم زج شخصيته أو أفكاره أو أسئلته عند القيام بالترجمة. • مماثلة المترجم الفوري لشخصية المتحدث وطريقة ألقائه وعكسها كالمرآة . • ترجمة المعنى بدقة دون إضافة أو حذف أي معلومات.

ج-٣٠ على الجنود ومشاة البحرية أن يقوموا وبحرص شديد بتحليل الجمهور المستهدف . هذا التحليل يمتد أبعد من نطاق هذا الملحق. الحكم الرشيد والناضج، والاهتمام العاقل بالجمهور المستهدف/ الذي يتلقي العملومات كأفراد، والاهتمام الأصيل بحصولهم على معلومات دقيقة ، يساعد على تحقيق المهمة. عليه، ينبغي على الجنود ومشاة البحرية أن يتذكروا، على سبيل المثال، أن أي مُزارع أو فلاح من قرية صغيرة لديه توقعات واحتياجات تختلف تماماً عن تلك التي لدى شخص يعمل كمدير تنفيذي يعيش في المدينة.

ج-٣١ الجنود ومشاة البحرية الذين يعملون من خلال مترجم فوري قد يستغرقوا وقتاً مضاعفاً لما يحتاجونه لأي حدث يحدث، كما أنهم قد يوفرون كثيراً من الوقت إذا أتاحوا للمترجم الفوري المعلومات اللازمة سلفاً، وهذه المعلومات قد تشمل لوحات مختصرة، أو أسئلة مقترح طرحها، أو خطة دراسة، أو نسخاً من أي نشرات، أو مسرداً بالمصطلحات المهمة المختلفة.

القيام بإجراء العروض التقديمية

ج-٣٢ كجزء من التدريب المبدئي للمترجم الفوري، يؤكد المسؤولون العسكريون على المترجم أن يتبع المتحدث الخاص به، ويصبح همزة وصل حيوية فيما بين المُتحدث والمُتلقي للمعلومات والأحداث. وعلى الجنود ومشاة

البحرية االأسهام في المحافظة على الكرامة المهنية للمترجم وشخصيته. عليهم توضيح كيف أن جودة وكمية المعلومات الصادرة والمستلمة تعتمد على المهارات اللغوية. ورغم أن المترجم الفوري يقوم بتنفيذ بعض الأعمال التحريرية كواحدة من مهام الترجمة الفورية، فعليه أيضاً نقل المعنى الدقيق للغة دون إضافة أو حذف.

ج-٣٣ عند القيام بعقد أي مقابلة ،أجتماع أو تقديم دروس أيضاحية على المتحدث أن يتجنب أي ترجمة فورية تأخذ قالب الحديث المتبادل بين المتحدث الرسمي والمترجم الفوري معاً - في نفس الوقت - وعليهم أيضاً التحدث مباشرة للشخص المقصود أو جمعية الحضور لدقيقة أو أقل بشكل هادئ وحيادية . على المترجم أن يشاهد المتحدث بكل عناية وانتباه أثناء الترجمة، ويتعين على المترجم أن يقلد اللغة البدنية للمتحدث بالإضافة إلى توصيل المعنى الشفهي. على المتحدث مشاهدة المترجم الفوري عن كثب لكشف أي سلوك غير مناسب. بعدما يقوم المتحدث بتقديم فكرته الرئيسية بالكامل، يقوم المترجم الفوري عندئذٍ بإعادة بناءها بلغته. الطريقة الوحيدة لضمان أن المترجم الفوري يقوم بتوصيل ما يقصده المتحدث بصورة جيدة هو أن يكون هناك مترجم فوري أعلى مقاماً من المترجم الفوري الذي يقوم بعملية الترجمة من أجل مشاهدة المحادثات التي تجري. ويستطيع المترجم الأقدم تقديم أي

terpreter observe several conversations. The senior interpreter can provide feedback along with further training.

C-34. Soldiers and Marines should be aware that some interpreters might attempt to save face or to protect themselves by concealing their lack of understanding. They may translate what they believe the speaker or audience said or meant without asking for clarification. This situation can result in misinformation and confusion. It can also impact the speaker's credibility. Interpreters must know that when in doubt they should always ask for clarification.

C-35. During an interview or lesson, if the interviewee asks questions, interpreters should immediately relay them to the speaker for an answer. Interpreters should never attempt to answer questions, even if they know the correct answers. Neither speakers nor interpreters should correct each other in front of an interviewee or class. They should settle all differences away from the subject or audience.

C-36. Establishing rapport with the interpreter is vital; establishing rapport with interviewees or the target audience is equally important. Speakers and their interpreters should concentrate on this task. To establish rapport, interviewees and target audiences should be treated as mature, important people who are worthy and capable.

C-37. Several methods ensure that the speaker communicates directly to the target audience using the interpreter as only a mechanism for that communication. One technique is to have the interpreter stand to the side of and just behind the speaker. This position lets the speaker stand face-to-face with the target audience. The speaker should always look at and talk directly to the target audience, rather than to the interpreter. This method allows the speaker and the target audience to establish a personal relationship.

SPEAKING TECHNIQUES

C-38. An important first step for Soldiers and Marines communicating in a foreign language is to reinforce and polish their English language skills. These skills are important, even when no attempt has been made to learn the HN language. They should use correct words, without idioms or slang. The more clearly Soldiers and Marines speak in English, the easier it is for interpreters to translate exactly. For instance, speakers may want to add words usually left out in colloquial English, such as the "air" in airplane. This ensures they are not misinterpreted as referring to the Great Plains or a carpenter's plane.

C-39. Speakers should not use profanity at all and should avoid slang. Many times, interpreters cannot translate such expressions. Even those they can translate might lose the desired meaning. Terms of surprise or reaction such as "gee whiz" and "golly" are difficult to translate.

C-40. Speakers should avoid using acronyms. While these are part of everyday military language, most interpreters and target audiences do not know them. The interpreter may have to interrupt the interview for clarification. This can disrupt the rhythm of the interview or lesson. If interpreters constantly interrupt the speaker for explanation, they could lose credibility in the eyes of the target audience. Such a reaction could jeopardize the interview or lesson. If speakers use technical terms or expressions, they should be sure interpreters convey the proper meaning. This preparation is best done in advance.

C-41. Before speaking impulsively, Soldiers and Marines should consider what they wish to say. They should break their thoughts into logical bits and articulate them one at a time. Using short, simple words and sentences helps the interpreter to translate quickly and easily. Speakers should never say more in one sentence than they can easily repeat immediately after saying it. Each sentence should contain a complete thought without the extra words.

C-42. Speakers should avoid American "folk" and culture-specific references. Target audiences may have no idea what is being talked about. Even when interpreters understand the reference, they may find it difficult to quickly identify an appropriate equivalent in the target audience's cultural frame of reference.

C-43. Transitional phrases and qualifiers may confuse nonnative speakers and waste valuable time. Examples include "for example," "in most cases," "maybe," and "perhaps."

C-44. Speakers should avoid American humor. Humor is culturally specific and does not translate well. Cultural and language differences can lead to misinterpretations by foreigners.

موجز أيضاحي وأغناء الفكرة بالمعلومات Feedback بالإضافة إلى أي تدريبات أخرى مطلوبة.

ج-٣٤ ينبغي أن يكون الجنود ومشاة البحرية على دراية بأن بعض المترجمين الفوريين قد يحاولون حفظ ماء الوجه أو حماية أنفسهم بإخفاء نقص المعلومات التي لديهم، فقد يقومون بترجمة ما يعتقدون أن المتحدث أو الجمهور الحاضر يقوله أو يقصده دون طلب أي إيضاح. إلا أن هذا الموقف قد ينجم عنه معلومات مضللة وغير حقيقية ولبس معقد الجوانب، كما أنه قد يؤثر على مصداقية المتحدث. وعليه، ينبغي على المترجم الفوري أن يدرك بأنه في حالة الشك في شيء غير مفهوم ، فأن عليه أن يسأل مزيداً من الإيضاح دائماً.

ج-٣٥ أثناء أي لقاء أو تقديم دروس أيضاحية، وفي حالة طرح ضيف اللقاء أي أسئلة، على المترجم أن ينقل هذه الأسئلة في الحال إلى المتحدث للإجابةعليها. ويحظر على المترجم الفوري محاولة الإجابة على الأسئلة، حتى ولو كان على علم بالإجابة الصحيحة. يحظر على المتحدث أو المترجم تصحيح بعضهما البعض أمام ضيف اللقاء أو في الفصل الدراسي. كما أنه عليهما أن يقوما بتسوية أي خلافات بعيداً عن ضيف اللقاء أو الحضور.

ج-٣٦ إن إقامة روابط تعاون وعلاقة ودّ مع المترجم الفوري أمراً في غاية الأهمية؛ كما أن إقامة علاقة ودّ وتعاون مع الأشخاص المقرر عقد لقاء معهم أو الحضور أمراً في غاية الأهمية. وعلى المتحدث ومترجميه التركيز على هذه المهمة. لإقامة علاقة ودية وتعاونية، ينبغي أن يتم معاملة الشخص "ضيف اللقاء و الحضور" كأشخاص ناضجين ومهمين وذو قيمة جديرة بالاحترام والتقدير.

ج-٣٧ هناك طرق مختلفة تساعد وتُبين أن المتحدث يتواصل ويتخاطب مباشرةً مع الحضور باستخدام المترجم الفوري باعتباره الآلية الوحيدة لذلك الاتصال والتخاطب. ومن بين هذه الطرق أن يقف المترجم بجانب المتحدث وبخطوة واحدة خلفه . هذا الوضع يسمح للمتحدث بالوقوف وجهاً لوجه مع الحضور. على المتحدث أن ينظر دائماً ويتحدث بصورة مباشر إلى الحضور المستمعين ، بدلاً من المترجم. هذه الطريقة تسمح للمتحدث والحضور المستمعين بإقامة علاقة ودية.

أساليب التحدث

ج-٣٨ وكخطوة هامة للجنود ومشاة البحرية الذين يتخاطبون بلغة أجنبية هي تدعيم وصقل مهاراتهم في اللغة الانجليزية الخاصة بهم. هذه المهارات هامة للغاية حتى عندما لا تكون هناك أي محاولات لتعلم لغة الدولة المضيفة، وعليهم استخدام الكلمات الصحيحة دون أي مصطلحات أو مفردات اللهجة والعامية. فكلما كان الجنود ومشاة البحرية يتحدثون الأنجليزية بصورة واضحة، كان الأمر أسهل على المترجمين لترجمة المعنى المطلوب والمقصود. على سبيل المثال، قد يريد المتحدث إضافة كلمات عادةً ما تكون مهجورة في اللغة الانجليزية الدارجة، مثل "جوي Air" في كلمة الطائرة. هذا بالطبع يضمن أنهم سيحصلوا على ترجمة فورية سليمة خالية من الأخطاء عند الإشارة مثلاً إلى السهول العظمى Great Plains أو فأرة النجار.

ج-٣٩ يحظر على المتحدث استخدام أي كلمات فاحشة على الإطلاق وأن يتجنب استخدام اللغة العامية. في كثير من الأوقات لا يتمكن المترجم الفوري من ترجمة هذه التعابير، حتى تلك التي يستطيعون ترجمتها قد تفقد المعنى المقصود. كما تعتبرمفردات خاصة بالتعبير عن المفاجئة أو رد الفعل مثل "يا للهول geewhiz" و "gooly" من المفردات التي يصعب ترجمتها.

ج-٤٠ على المتحدث تجنب استخدام الكلمات المركبة أو بداياتها ، رغم أنها جزء من اللغة العسكرية المستخدمة يومياً، فإن معظم المترجمين الفوريين والحضور المستمعين لا يفهموها. قد يضطر المترجم الفوري إلى مقاطعة المتحدث من أجل الحصول على إيضاح. هذا بالطبع قد يقطع إيقاع اللقاء أو الدرس. وفي حالة قيام المترجم الفوري وبصفة مستمرة بقاطعة المتحدث من أجل الاستيضاح، فإنه قد يفقد مصداقيته في نظر الحضور المستمعين . أي رد فعل كهذا قد يفسد المقابلة أو الدرس الأيضاحي. وفي حالة استخدام المتحدث أي مصطلحات أو تعابير فنية متخصصة، ينبغي أن يتأكدوا مسبقاً من أن المترجم الفوري سيوصل المعنى المراد الى الحضور بصورة سليمة، كل هذا الاستعداد ينبغي القيام به سلفاً.

ج-٤١ قبل التحدث بتهور، على الجنود ومشاة البحرية دراسة ما يراد قوله، عليهم أن يقوموا بتجزئة أفكارهم إلى جُملَ وكلمات منطقية ويُترَك كل شخص يتكلم لوحده. إن استخدام كلمات وجمل قصيرة وبسيطة تساعد المترجم الفوري على الترجمة بسرعة ويُسر. يحظر على المتحدث الاسهاب في جملة واحدة أكثر مما يستطيع المترجم تكرارها بسهولة في الحال بعد قولها. ينبغي أن تشمل كل جملة فكرة كاملة دون أي كلمات استطرادية زائدة.

ج-٤٢ على المتحدث أن يتجنب استخدام كلمات "العامة التي تدخل في أطار فروع اللغة واللهجات" وكافة الدلالات والإشارات التي تخص ثقافة بعينها دون أخرى. قد لا يتوافر للحضور المستمعين أي فكرة عما يشار إليه بالحديث. حتى عندما يفهم المترجم هذه الإشارة، قد يجد صعوبة في تحديد أي كلمة مناظرة لها بصورة مناسبة في الإطار العام لثقافة الحضور جميعاً.

ج-٤٣ قد تؤدي العبارات الانتقالية والمعدلة إلى حدوث ارتباك لأي متحدث للغة غير لغته الأم بالإضافة إلى اضاعة وقت ثمين، الأمثلة على ذلك تشمل عبارة "على سبيل المثال"، "في معظم الأحوال"، "ربما"، "من المرجح".

ج-٤٤ على المتحدث أن يتجنب المزاح بالطريقة الأمريكية. إن المزاح خاصية تتعلق بثقافة معينة ولا تترجم جيداً، فالاختلافات الثقافية واللغوية قد تؤدي إلى سوء تفسير وفهم من قبل الأجانب.

C-45. Speakers must consider some "dos" and "don'ts" for when working with interpreters. Table C-2 clarifies what speakers should and should not do.

Table C-2. Good and bad practices for speakers

Speakers should—
• Position the interpreter by their side (or a step back). This keeps the subject or target audience from shifting their attention or fixating on the interpreter rather than on the leader. • Always look at and talk directly to the subject or target audience. Guard against the tendency to talk to the interpreter. • Speak slowly and clearly. Repeat as often as necessary. • Speak to the individual or group as if they understand English. Be enthusiastic. Use gestures, movements, voice intonations, and inflections normally used with an English-speaking group. Remember that considerable nonverbal meaning is conveyed through voice and body movements. Encourage interpreters to mimic the same delivery. • Periodically check an interpreter's accuracy, consistency, and clarity. Request a U.S. citizen fluent in the language to check that the interpreter is not distorting the translation, intentionally or unintentionally. Learn some of the language. • Check with the audience whenever a misunderstanding is suspected and clarify immediately. Using the interpreter, ask questions to elicit answers to indicate whether the point is clear. If it is not, rephrase the instruction and illustrate the point differently. Use repetition and examples whenever necessary to facilitate learning. If the interviewees ask few questions, it may mean they have not understood the instruction or the message is unclear. • Ensure interpreters understand they are valuable team members. Recognize them based on the importance of their contributions. Protect interpreters; the insurgents and criminal elements may target them.
Speakers should not—
• Address the subject or audience in the third person through the interpreter. For example, avoid saying, "Tell them I'm glad to be their instructor." Instead, directly address the subject or audience saying, "I am glad to be your instructor." Make continual eye contact with the audience. Watch them, not the interpreter. • Make side comments to the interpreter that are not interpreted. This action is rude, discourteous, and creates the wrong atmosphere. • Distract the audience while the interpreter is translating. Avoid pacing, writing on the blackboard, teetering on the lectern, drinking beverages, or doing any other distracting activity while the interpreter is translating.

ج-٤٥ على المتحدث أن يدرس بعض ماهو "مسموح " أو "المحظور" عند العمل مع المترجمين. الجدول رقم ج-٢ يوضح ما ينبغي على المتحدث فعله وما ينبغي عليه تجنبه.

الجدول رقم ج-٢ الممارسات الجيدة والسيئة للمتحدثين

على المتحدث: -
• أيقاف المترجم على أحد جانبيه (أو خلفه بخطوة). هذا يحول دون تشتيت انتباه الشخص أو الحضور من تحويل اهتمامهم، وصرف تركيزهم ونظرهم عن المترجم لتثبيته على الشخص المتحدث.
• أن يقوم بالنظر والتحدث مباشرة إلى ضيف اللقاء أو الحضور. والتحوط ضد نزعة الميل نحو التحدث إلى المترجم.
• أن يقوم بالتحدث ببطء وبوضوح، وتكرار المقصود في يعض الأوقات.
• أن يقوم بتوجيه الحديث إلى الفرد أو الجماعة كما لو كانوا يفهمون الإنجليزية. وأن يكون متحمساً، ويستخدم الإشارات، والحركات، وأجادة التحكم في الصوت، واللهجات المختلفة التي تستخدم بصورة طبيعيةمع أي مجموعة تتحدث اللغة الانجليزية. ولكن يجب أن يتذ كرأن عدد هائل من المعاني غير الشفهية يتم نقلها عن طريق الصوت وحركات الجسد. أن يقوم بتشجيع المترجم على تقليده.
• القيام وبصورة دورية بفحص دقة ترجمة المترجم واتساق حديثه ووضوحه. والطلب للحصول على مواطن أمريكي ألأصل و يتكلم اللغة الانجليزية بطلاقة ليقوم بفحص المَلكة اللغوية للمترجم والتأكد من أنه لا يقوم بتشويه الترجمة، سواء عن عمد أو غير عمد.
• الأنتباه الى الجمهور من الحضور والسعي لملاحظة وجود أي شك في سوء الفهم والتوضيح بصورة مباشرة. وبالاستعانة بالمترجم،على المتحدث أن يقوم بطرح الأسئلة لاستخراج الأجوبة اللازمة ليشير ما إذا كانت الفكرة واضحة أم لا. فإذا كانت غير واضحة، يقوم بإعادة صياغة المعلومات وتجسيد الفكرة بصورة مختلفة. على المتحدث أن يستخدم التكرار والأمثلة متى كان ذلك ضرورياً من أجل تسهيل عملية التعلم والفهم . وإذا قام ضيف اللقاء بطرح بضعة أسئلة، فقد يعني ذلك أنه لا يفهم المعلومات أو أن الرسالة المراد أيصالها غير واضحة.
• ضرورة التأكد من أن المترجم يدرك أنه عضو من أعضاء فريق مثالي مهني، وأن يعترّف ويقّر به المتحدث على أساس مساهمته القيمة، وضرورة العمل على حماية المترجمين الذين قد يستهدفهم المتمردين والعناصر الإجرامية.
على المتحدث أن يتجنب : -
• الإشارة إلى الشخص أو جمهور الحضور بضمير الغائب من خلال المترجم. عليه أن يتجنب قول، على سبيل المثال، "قلْ لهم أنني سعيد بأنني مدرّبهم". ولكن بدلاً من ذلك على المتحدث أن يشير بالحديث ويوجهه بصورة مباشرة إلى الضيف أو جمهور الحضور بالقول "أنني سعيد لكوني مدرّبكم"، كما على المتحدث أن يواصل النظر في عين الحضور ومشاهدتهم وأن لا يستقر بنظره على المترجم فقط.
• أبداء ملاحظات وتعليقات جانبية إلى المترجم لا يتم ترجمتها، فهذا الفعل وقح وغير لائق، ويخلق مناخاً سلبياً.
• تشتيت جمهور الحضور وأرباكهم أثناء قيام المترجم بالترجمة، وتجنب الحركة المتواصلة والكتابة على اللوحة السوداء، أو التأرجح على المنصة، أو احتساء المشروبات، أو القيام بأي تشاط آخر جانبي أثناء قيام المترجم بالترجمة.

This page intentionally left blank.

تركت هذه الصفحة فارغة عن عمد.

Appendix D
Legal Considerations

Law and policy govern the actions of the U.S. forces in all military operations, including counterinsurgency. For U.S. forces to conduct operations, a legal basis must exist. This legal basis profoundly influences many aspects of the operation. It affects the rules of engagement, how U.S. forces organize and train foreign forces, the authority to spend funds to benefit the host nation, and the authority of U.S. forces to detain and interrogate. Under the Constitution, the President is commander in chief of the U.S. forces. Therefore, orders issued by the President or the Secretary of Defense to a combatant commander provide the starting point in determining the legal basis. This appendix summarizes some of the laws and policies that bear upon U.S. military operations in support of foreign counterinsurgencies. Laws are legislation passed by Congress and signed into law by the President, as well as treaties to which the United States is party. Policies are executive orders, departmental directives and regulations, and other authoritative statements issued by government officials. No summary provided here can replace a consultation with the unit's supporting staff judge advocate.

AUTHORITY TO ASSIST A FOREIGN GOVERNMENT

D-1. U.S. forces have limited authority to provide assistance to foreign governments. For foreign internal defense, U.S. forces may be authorized to make limited contributions. Assistance to police by U.S. forces is permitted, but not with the Department of Defense (DOD) as the lead governmental department.

AUTHORITY FOR FOREIGN INTERNAL DEFENSE

D-2. The President or Secretary of Defense give the deployment and execution order. Without receiving a deployment or execution order, U.S. forces may be authorized to make only limited contributions in support of a host nation's counterinsurgency (COIN) effort. If the Secretary of State requests and the Secretary of Defense approves, U.S. forces can participate in this action. The request and approval go through standing statutory authorities in Title 22, United States Code. Title 22 contains the Foreign Assistance Act, the Arms Export Control Act, and other laws. It authorizes security assistance, developmental assistance, and other forms of bilateral aid. The request and approval might also occur under various provisions in Title 10, United States Code. Title 10 authorizes certain types of military-to-military contacts, exchanges, exercises, and limited forms of humanitarian and civic assistance in coordination with the U.S. Ambassador for the host nation. In such situations, U.S. military personnel work as administrative and technical personnel. They are part of the U.S. diplomatic mission, pursuant to a status of forces agreement, or pursuant to an exchange of letters. This cooperation and assistance is limited to liaison, contacts, training, equipping, and providing defense articles and services. It does not include direct involvement in operations.

DOD USUALLY NOT LEAD—GENERAL PROHIBITION ON ASSISTANCE TO POLICE

D-3. DOD is usually not the lead governmental department for assisting foreign governments, even for the provision of security assistance—that is, military training, equipment, and defense articles and services—to the host nation's military forces. DOD contribution may be large, but the legal authority is typically one exercised by the Department of State. With regard to provision of training to a foreign government's police or other civil interior forces, the U.S. military typically has no authorized role. The Foreign Assistance Act specifically prohibits assistance to foreign police forces except within carefully circumscribed exceptions, and under a Presidential directive, and the lead role in providing police assistance

الملحق د

الاعتبارات القانونية

يحكم القانون وسياسة الدولة كل تحركات القوات الأمريكية في جميع العمليات العسكرية، بما في ذلك مقاومة التمرد. ولابد من وجود أساس قانوني تخضع بموجبه القوات الأمريكية عند أداء عملياتها. وهذا الأساس القانوني يؤثر بعمق في الكثير من أوجه العمليات، كما يؤثر أيضاً على قواعد الاشتباك، وكيفية قيام القوات الأمريكية بتنظيم وتدريب القوات الأجنبية، والسلطة المُخولة بإنفاق الأموال لمصلحة الدولة المضيفة، وسلطة القوات الأمريكية على الاعتقال والتحقيق. وبموجب الدستور، فإن رئيس الجمهورية هو القائد الأعلى للقوات المسلحة الأمريكية. بالتالي، فإن الأوامر التي يصدرها الرئيس أو وزير الدفاع لقائد قتال في الميدان توضح نقطة البدء في تحديد الأساس القانوني. وهذا الملحق يلخص بعض القوانين والسياسات التي تؤثر على العمليات العسكرية الأمريكية التي تدعم جهود مقاومة التمرد الأجنبية. القوانين هي التشريعات التي يسنها الكونجرس (مجلس الشيوخ ومجلس النواب) ويوقع عليها رئيس الجمهورية، بالإضافة إلى الأتفاقيات التي تكون الولايات المتحدة الأمريكية طرفاً فيها. إن السياسات هي أوامر تنفيذية، وتعليمات ولوائح وزارية، وكافة التصريحات والبيانات السيادية الأخرى التي يصدرها مسؤولو الحكومة في السلطة التنفيذية. ولايوجد أي ملخص منصوص عليه هنا يمكن أن يحل محل أي استشارات تعتمد من القاضي العسكري المدعم للوحدة.

السلطة المُخوَلة لمساعدة حكومة أجنبية

د-١ تتمتع القوات الأمريكية بسلطات محدودة في تقديم مساعدات لحكومات أجنبية. بالنسبة للدفاع الداخلي الوطني الأجنبي، قد يسمح للقوات الأمريكية بتقديم مساهمات محدودة. يسمح للقوات الأمريكية بتقديم مساعدات، ولكن ليس بواسطة أو قيادة وزارة الدفاع باعتبارها مؤسسة رائدة غير فرعية .

السلطة المُخوَلة للدفاع الداخلي الأجنبي

د-٢ يصدر الرئيس أو وزير الدفاع أمر الانتشار وقرارالتنفيذ. ويجوز للقوات الأمريكية أن تقدم مساهمات محدودة فقط بدون تلقي أمر الانتشار أو التنفيذ، لدعم جهود مقاومة التمرد الخاصة بالدولة المضيفة. وفي حالة طلب وزير الخارجية وموافقة وزير الدفاع، تستطيع القوات الأمريكية المشاركة في هذه الفعالية. ويمر الطلب والموافقة من خلال هيئات قانونية دائمة وحسب الفقرة رقم ٢٢، من القانون الأمريكي. وتتضمن الفقرة رقم ٢٢ على قانون الدعم الأجنبي، وقانون التحكم في تصدير السلاح، وقوانين أخرى. كما أنه يصرح بتقديم الدعم الأمني، والدعم التنموي، وكافة أشكال التعاون الثنائية الأخرى. كما قد يتم تقديم الطلب والحصول على الموافقة أيضاً بموجب نصوص وأحكام متنوعة منصوص عليها بالفقرة رقم ١٠ من القانون الأمريكي. الفقرة رقم ١٠ تُصرح بأنواع محددة من الاتصالات، والتبادلات، والتدريبات العسكرية من جيش لجيش آخر، وأشكال أخرى محدودة من أشكال الدعم الإنساني والمدني بالتنسيق مع سفير الولايات المتحدة الأمريكية في الدولة المضيفة. في مثل هذه المواقف، تعمل هيئة أركان العسكرية الأمريكية كفريق دعم إداري وفني، كما أنهم يعتبرون جزءاً من البعثة الدبلوماسية الأمريكية وهذا بموجب اتفاقية تتعلق بوضع القوات، أو طبقاً لتبادل الخطابات. أن هذا التعاون والدعم يقتصر على ضباط الأتصال ، وطرق الأتصال والاتصالات، والتدريب، والتجهيز بالمعدات، والإمداد بمواد وخدمات الدفاع. ألا أنها لا تشمل التدخل العسكري المباشر في العمليات.

وزارة الدفاع ليست في الواجهة عادةً – حظر دعم قوات الشرطة

د-٣ عادة لا تكون وزارة الدفاع في مقدمة الجهود الحكومية التي تدعم الحكومات الأجنبية، حتى ولو من أجل تقديم الدعم الأمني – أي التدريب العسكري، والمعدات، والأجهزة، والأدوات والخدمات الدفاعية – للقوات العسكرية التابعة للدولة المضيفة. قد تكون المساهمات الخاصة بوزارة الدفاع ضخمة، ولكن السلطة القانونية هي السلطة التي تمارسها وزارة الخارجية. بالإشارة إلى تقديم التدريب اللازم لشرطة أو القوات الداخلية المدنية لأي حكومة أجنبية، لا يكون للعسكرية الأمريكية دورمعتمد ومرخص. إن قانون الدعم الأجنبي يحظر وبصورة محددة تقديم أي دعم لأي قوات شرطة أجنبية إلا في

within those exceptions has been normally delegated to the Department of State's Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs. However, the President did sign a decision directive in 2004 granting authority to train and equip Iraqi police to the Commander, U.S. Central Command.

AUTHORIZATION TO USE MILITARY FORCE

D-4. Two types of resolutions authorize involvement of U. S. forces: a Congressional resolution and the 1973 War Powers Resolution. Congressional support is necessary if U.S. forces will be involved in actual operations overseas. The 1973 Resolution lets the President authorize military forces for a limited time.

CONGRESSIONAL RESOLUTION

D-5. Congressional support is needed for any prolonged involvement of U.S. forces in actual operations overseas. Often a Congressional resolution provides the central legal basis for such involvement within domestic law. This is especially likely if U.S. forces are anticipated, at least initially, to be engaged in combat operations against an identified hostile force.

STANDING WAR POWERS RESOLUTION

D-6. The 1973 War Powers Resolution requires the President to consult and report to Congress when introducing U.S. forces into certain situations. There are times though when a specific Congressional authorization for use of force is absent. In the absence of this authorization, the President—without conceding that the 1973 Resolution binds the President's own constitutional authority—makes a report to Congress. The President must make the report within 48 hours of introducing substantial U.S. forces into the host nation. This report details the circumstances necessitating introduction or enlargement of troops. The President bases his or her action on the Constitutional or legislative authority and the estimated scope and duration of the deployment or combat action. The 1973 Resolution states that if Congress does not declare war or specifically authorize the deployment or combat action within 60 days of the report, the President must terminate U.S. military involvement and redeploy U.S. forces.

RULES OF ENGAGEMENT

D-7. *Rules of engagement* (ROE) are directives issued by competent military authority that delineate the circumstances and limitations under which United States forces will initiate and/or continue combat engagement with other forces encountered (JP 1-02). Often these directives are specific to the operation. If there are no operation-specific ROE, U.S. forces apply standing rules of engagement (SROE). When working with a multinational force, commanders must coordinate the ROE thoroughly.

OPERATION-SPECIFIC RULES OF ENGAGEMENT

D-8. In a large-scale deployment, the Secretary of Defense may issue ROE specific to the operation to a combatant commander. The combatant commander and subordinate commanders then issue ROE consistent with the ROE received from the Secretary of Defense. ROE state the circumstances under which Soldiers or Marines may open fire. They may fire when they positively identify a member of a hostile force or they have clear indications of hostile intent. ROE may include rules concerning when civilians may be detained, specify levels of approval authority for using heavy weapons, or identify facilities that may be protected with deadly force. All ROE comply with the law of war. ROE in COIN are dynamic. Commanders must regularly review ROE for their effectiveness in the complex COIN environment. Training counterinsurgents in ROE should be reinforced regularly.

CHAIRMAN OF THE JOINT CHIEFS OF STAFF STANDING RULES OF ENGAGEMENT

D-9. In the absence of operation-specific ROE, U.S. forces apply CJCSI 3121.01B. This instruction refers to SROE for U.S. forces. The SROE establish fundamental policies and procedures governing the actions of U.S. force commanders in certain events. These events include military attacks against the United States and during all military operations, contingencies, terrorist attacks, or prolonged conflicts outside the territo-

نطاق الاستثناءات المحددة بعناية، وفي ضوء توجيهات رئاسية مُخولة لذلك الدعم، ولقد تم بصورة طبيعية تفويض الدور الرائد في تقديم الدعم لقوات الشرطة في نطاق هذه الاستثناءات إلى مكتب الشؤون الدولية لمكافحة المخدرات وتنفيذ القانون التابع لوزارة الخارجية. ومع ذلك فإن الرئيس هو الذي قام بالتوقيع على تعليمات بإصدار قرار في عام ٢٠٠٤ والذي يتم بموجبه منح سلطة تدريب وتجهيز قوات الشرطة العراقية الى قائد قوات القيادة الأمريكية الوسطى .

التفويض بأستخدام القوة العسكرية

د-٤ يسمح للقوات الأمريكية بالتدخل العسكري في حالتين بموجب أحد هذين القرارين: قرار من الكونجرس وقرار سلطات حرب ١٩٧٣. يكون الدعم التفويضي من الكونجرس أمراً ضرورياً في حالة تدخل القوات الأمريكية في عمليات عسكرية فعلية تدور رحاها خارج الأراضي الأمريكية. أم القرار ١٩٧٣ فإنه يسمح للرئيس بالتصريح للقوات العسكرية للأشتراك في عمليات عسكرية لفترة محددة.

قرار الكونجرس

د-٥ يتطلب دعم الكونجرس، في حالة أي تدخل للقوات الأمريكية يدوم لفترة طويلة في عمليات فعلية خارج الأراضي الأمريكية. غالباً ما ينص قرار الكونجرس على أساس قانوني مركزي لتدخل القوات الأمريكية في نطاق القانون المحلي. ويكون هذا أمراً وارداً ومرجحاً في حالة وجود توقعات بأن القوات الأمريكية ، ستشترك ، على الأقل في بداية الأمر، في عمليات قتالية ضد أي قوة معادية يتم تحديدها.

قرار سلطات الحرب الثابتةِ

د-٦ يتطلب قرار سلطات الحرب لعام ١٩٧٣ أن يقوم رئيس الجمهورية باستشارة الكونجرس ورفع تقرير إليه عند أقحام قوات أمريكية في ثمة مواقف معينة. إلا أن هناك بعض الأوقات والحالات التي يفتقر فيها التفويض المحدد من جانب الكونجرس عند أستخدام القوة. في غياب هذا التصريح، يرفع الرئيس – بدون الإقرار بأن قرار ١٩٧٣ يكون ملزماً للسلطة الدستورية الخاصة بالرئيس – التقرير للكونجرس. على الرئيس أن يرفع التقرير للكونجرس خلال ٤٨ ساعة من تقدم قوات أمريكية كبيرة إلى الدولة المضيفة. يشرح هذا التقرير تفصيلاً كافة الظروف التي تلزم تقدم أو زيادة القوات. يبني الرئيس تصرفه أو تصرفها على السلطات الدستورية أو التشريعية الممنوحة والنطاق والفترة التقديرية المقررة لحركة الانتشار أو القتال. كما يبين القرار ١٩٧٣ أنه في حالة عدم أعلان الكونجرس الحرب أو التصريح بصورة محددة لقيام انتشار القوات أو التحرك القتالي خلال ٦٠ يوماً من التقرير، يتعين على الرئيس إنهاء الوجود العسكري للقوات الأمريكية واتخاذ قرار بإعادة انتشار القوات الأمريكية.

قواعد الاشتباك

د-٧ قواعد الاشتباك ROE هي مجموعة تعليمات تحريرية تصدرها السلطة العسكرية المعنية التي تحدد الظروف وتحدد الحالات التي تقوم في ضوءها القوات الأمريكية ببدء و/ أو استمرار الاشتباك القتالي مع القوات الأخرى المضادة لها (النشرة المشتركة ١-٠٢). غالباً ما تكون هذه التعليمات محدَّدة بالعملية. وأن لم يوجد قواعد اشتباك مرتبطة بأي عملية من العمليات، تقوم القوات الأمريكية بتطبيق القواعد الثابتة للاشتباك. وعند العمل مع قوات متعددة الجنسيات، يتعين على القادة عندئذٍ تنسيق هذه القواعد بالكامل.

قواعد الاشتباك المحددة بالعملية

د-٨ في عملية الانتشار واسعة النطاق، يحقُ لوزير الدفاع أن يصدر قواعد اشتباك محددة وتخص العملية لقائد قتال في الميدان. يقوم قائد القتال الميداني والقادة التابعين له بإصدار قواعد اشتباك مناسبة مع قواعد الاشتباك المتلقاة من وزير الدفاع. تنص قواعد الاشتباك على الظروف التي يجوز للجنود أو مشاة البحرية بموجبها أطلاق النار. ويحق لهم إطلاق النار عندما يستطيعون تحديد فرد أو مجموعة من قوة معادية بوضوح ، أو إذا ما تبين لهم مؤشرات واضحة عن أي نية اعتداء. وقد تشمل قواعد الاشتباك قواعد أخرى تتعلق بالحالات التي يمكن فيه اعتقال المدنيين، تحديد مستويات قبول السلطة لاستخدام الأسلحة الثقيلة، أو تحديد المرافق التي يمكن حمايتها بقوة قاتلة فتاكة. تلتزم قواعد الاشتباك بقانون الحرب. وتتسم قواعد الاشتباك في مقاومة التمرد بالديناميكية. على كافة القادة القيام وبصورة دورية باستعراض قواعد الاشتباك للتأكد من فعاليتها في بيئة ومناخ مقاومة التمرد التي تتسم بالتعقد والتشابك. ومن هنا فإنه ينبغي تدعيم العملية التدريبية لمقاومي التمرد في قواعد الاشتباك بصورة دورية.

القواعد الثابتة للاشتباك الصادرة عن رئيس هيئة رؤساء الأركان المشتركة

د-٩ في غياب قواعد اشتباك مخصصة بعملية معينة، تقوم القوات الأمريكية بتطبيق (تعليمات رئيس هيئة رؤساء الأركان المشتركة ٣١٢١,٠١ ب). هذه التعليمات تشير إلى القواعد الثابتة للاشتباك للقوات الأمريكية. القواعد الثابتة للاشتباك تضع مجموعة السياسات والإجراءات الأساسية التي تحكم تصرفات قادة القوات الأمريكية في بعض المواقف. تشمل جميع هذه المواقف الهجمات العسكرية ضد الولايات المتحدة الأمريكية وخلال جميع العمليات العسكرية، والطوارئ، والهجمات الإرهابية، أو

rial jurisdiction of the United States. The SROE do not limit a commander's inherent authority and obligation to use all necessary means available. They also do not limit the commander's authority and obligation to take all appropriate action in self-defense of the commander's unit and other U.S. forces in the vicinity. The SROE prescribe how supplemental ROE for specific operations are provided as well as the format by which subordinate commanders may request ROE.

MULTINATIONAL RULES OF ENGAGEMENT

D-10. When U.S. forces, under U.S. operational or tactical control, operate with a multinational force, reasonable efforts are made to effect common ROE. If such ROE cannot be established, U.S. forces operate under the SROE or operation-specific ROE provided by U.S. authorities. To avoid misunderstanding, commanders thoroughly discuss among multinational forces any differences in ROE or ROE interpretation. They disseminate any differences in ROE to the units involved.

THE LAW OF WAR

D-11. COIN and international armed conflicts often overlap. COIN may take place before, after, or simultaneously with a war occurring between nations. U.S. forces obey the law of war. The law of war is a body of international treaties and customs, recognized by the United States as binding. It regulates the conduct of hostilities and protects noncombatants. The main law of war protections come from the Hague and Geneva Conventions. They apply at the tactical and operational levels and are summarized in ten rules:

- Soldiers and Marines fight only enemy combatants.
- Soldiers and Marines do not harm enemies who surrender. They disarm them and turn them over to their superiors.
- Soldiers and Marines do not kill or torture enemy prisoners of war.
- Soldiers and Marines collect and care for the wounded, whether friend or foe.
- Soldiers and Marines do not attack medical personnel, facilities, or equipment.
- Soldiers and Marines destroy no more than the mission requires.
- Soldiers and Marines treat all civilians humanely.
- Soldiers and Marines do not steal. They respect private property and possessions.
- Soldiers and Marines do their best to prevent violations of the law of war.
- Soldiers and Marines report all violations of the law of war to their superior.

D-12. When insurgency occurs during occupation, the law of war includes rules governing situations in which the military forces of one state occupy the territory of another. Occupation is not a transfer of sovereignty. It does however grant the occupying power the authority and responsibility to restore and maintain public order and safety. The occupying power must respect, as much as possible, the laws in force in the host nation. One of the four Geneva Conventions of 1949—the Geneva Convention Relative to the Protection of Civilian Persons in Time of War—becomes a prominent source of law during occupation.

INTERNAL ARMED CONFLICT

D-13. During COIN operations, commanders must be aware of Common Article 3 of the Geneva Conventions and the status of insurgents under the laws of the host nation.

GENEVA CONVENTION, COMMON ARTICLE 3

D-14. Although insurgencies can occur simultaneously with a legal state of war between two nations, they are classically conflicts internal to a single nation, between uniformed government forces and armed elements that do not wear uniforms with fixed distinctive insignia, carry arms openly, or otherwise obey the laws and customs of war. As such, the main body of the law of war does not strictly apply to these conflicts—a legal fact that can be a source of confusion to commanders and Soldiers. It bears emphasis, however, that one article contained in all four of the Geneva Conventions—Common Article 3—is specifically intended to apply to internal armed conflicts:

النزاعات الممتدة والتي تقع خارج النطاق الإقليمي للولايات المتحدة الأمريكية. القواعد الثابتة للاشتباك لا تحد من سلطة والتزامات أي قائد في استخدام جميع الوسائل اللازمة المتاحة. كما أنها لا تحد من سلطة والتزامات القائد في اتخاذ كافة التحركات الملائمة في الدفاع الذاتي عن وحدة القائد والقوات الأمريكية الأخرى في البيئة المحيطة. ترسم القواعد الثابتة للاشتباك كيفية طرح قواعد الاشتباك التكميلية عن العمليات المحددة بالإضافة إلى الصيغة التي قد يقوم القادة المرؤوسين بطلب قواعد الاشتباك بها.

قواعد الاشتباك متعددة الجنسيات

د-١٠ عندما تعمل القوات الأمريكية، تحت سيطرة عملياتية أو تعبوية أمريكية، مع أي قوة متعددة الجنسية، تبذل كافة الجهود المعقولة من أجل تفعيل قواعد اشتباك مشتركة. وإذا تعذر وضع قواعد اشتباك مشتركة، تعمل القوات الأمريكية بموجب القواعد الثابتة للاشتباك أو قواعد اشتباك مخصصة للعملية تقدمها السلطات الأمريكية. وتجنباً لأي سوء فهم، يناقش القادة بالكامل فيما بين القوات متعددة الجنسية أي خلافات أو سوء تفسير في قواعد الاشتباك. كما يقومون بنشر أي أختلافات في قواعد الاشتباك أو تفسير قواعد الاشتباك على الوحدات المقاتلة.

قانون الحرب

د-١١ غالباً ما يتداخل فهم مبدأ مقاومة التمرد ومبدأ النزاعات الدولية المسلحة. فبالنسبة الى عمليات مقاومة التمرد فأنها قد تحدث قبل الحرب بين دول مشتبكة في نزاع، أو بعدها ، أو تتداخل معها .أن القوات الأمريكية ملتزمة بقانون الحرب والعمل وفق أحكامه. وقانون الحرب هو مجموعة من الأتفاقيات والتقاليد والأعراف الدولية التي أقرّتها وقبلت بها الولايات المتحدة الأمريكية واعتبرتها مُلزَمة؛ حيث أنها تنظم سير ومجرى الأعمال العدائية وتحمي الأطراف غير المشتركة في أعمال القتال. تأتي أوجه الحماية الرئيسية التي يتيحها قانون الحرب من أتفاقيات لاهاي وجنيف. حيث أنها تسري على المستويات التعبوية والعملياتية وتتلخص في القواعد العشر التالية:

- يحارب الجنود ومشاة البحرية القوى المقاتلة المعادية لاغير.
- عدم إيذاء العدو المستسلم، عليهم فقط نزع السلاح منه وتسليمه إلى رؤسائهم.
- لا يقوم الجنود ومشاة البحرية بقتل أو تعذيب أسرى الحرب من الأعداء.
- على الجنود ومشاة البحرية القيام بجمع ورعاية الجرحى، سواء أكانوا من القوى الصديقة أو المعادية.
- يحظر على الجنود ومشاة البحرية شن أي هجمات على الفرق أو المرافق الطبية، وكذلك الأجهزة والمعدات الطبية.
- يحظر على الجنود ومشاة البحرية تدمير أي شيء آخر بخلاف ما تتطلبه المهمة.
- يتعين على الجنود ومشاة البحرية معاملة جميع المدنيين بشكل إنساني.
- يتعين على الجنود ومشاة البحرية عدم السرقة،وأحترام الممتلكات الخاصة والعامة.
- يقوم الجنود ومشاة البحرية ببذل كل الجهود اللازمة لمنع كافة مخالفات قانون الحرب.
- يقوم الجنود ومشاة البحرية برفع تقرير بجميع مخالفات قانون الحرب لرؤوسائهم.

د-١٢ عند وقوع أي حركة تمرد أثناء الاحتلال، يشمل قانون الحرب قواعد تحكم أي مواقف تقوم فيها القوات العسكرية لأي دولة باحتلال إقليم دولة أخرى. إن الاحتلال ليس نقلاً للسيادة، وإنما يمنح القوة المحتلة السلطة والمسؤولية في استعادة الأمن والحفاظ على النظام العام والسلامة العامة. و ينبغي على قوة الاحتلال أن تحترم، بقدر الإمكان، القوانين السارية بالدولة المضيفة. أن واحدة من أتفاقيات جنيف الأربع لعام ١٩٤٩ الخاصة بحماية المدنيين وقت الحرب وأثناء الاحتلال – أصبحت مصدراً رئيسياً للقانون الملزم للدول .

النزاع الداخلي المسلح

د-١٣ أثناء عمليات مقاومة التمرد، ينبغي أن يكون القادة على دراية بالمادة العامة رقم ٣ من معاهدة جنيف وكيفية معاملة المتمردين وفق قوانين الدولة المضيفة.

المادة الثالثة من معاهدة جنيف

د-١٤ رغم أنه يمكن أن يقع التمرد في آن واحد مع حالة حرب قانونية بين دولتين، ألا إنه ينظر إلى المتمردين على أنهم قوى قديمة متنازعة داخلياً في أطار دولة واحدة، تأخذ مجراها بين قوات حكومية رسمية (ترتدي الزي أو اللباس الموحد) وعناصر مسلحة لا ترتدي زياً موحداً وليس لها شارات مميزة ثابتة، ولاتحمل الأسلحة بصورة علنية واضحة ، كما أن هذه العناصر لاتتقيد أو تلتزم بقوانين وأعراف الحرب. وبالتالي، فإن محتوى قانون الحرب الرئيسي لا يسري إطلاقاً على هذه النزاعات – وهي حقيقة قانونية يمكن اعتبارها مصدراً للارتباك والأرباك بين القادة والجنود النظاميين، إلا أنها تحمل تأكيداً بأن أي مادة منصوص عليها بجميع أتفاقيات جنيف الأربع – المادة العامة رقم ٣ – يقصد بها على وجه التحديد أن تطبق على النزاعات المسلحة الداخلية.

In the case of armed conflict not of an international character occurring in the territory of one of the High Contracting Parties, each Party to the conflict shall be bound to apply, as a minimum, the following provisions:

(1) Persons taking no active part in the hostilities, including members of armed forces who have laid down their arms and those placed "hors de combat" by sickness, wounds, detention, or any other cause, shall in all circumstances be treated humanely, without any adverse distinction founded on race, colour, religion or faith, sex, birth or wealth, or any other similar criteria.

To this end, the following acts are and shall remain prohibited at any time and in any place whatsoever with respect to the above-mentioned persons:

(a) Violence to life and person, in particular murder of all kinds, mutilation, cruel treatment and torture;

(b) Taking of hostages;

(c) Outrages upon personal dignity, in particular humiliating and degrading treatment;

(d) The passing of sentences and the carrying out of executions without previous judgment pronounced by a regularly constituted court, affording all the judicial guarantees which are recognized as indispensable by civilized peoples.

(2) The wounded and sick shall be collected and cared for.

An impartial humanitarian body, such as the International Committee of the Red Cross, may offer its services to the Parties to the conflict.

The Parties to the conflict should further endeavor to bring into force, by means of special agreements, all or part of the other provisions of the present Convention.

The application of the preceding provisions shall not affect the legal status of the Parties to the conflict.

APPLICATION OF CRIMINAL LAWS OF THE HOST NATION

D-15. The final sentence of Common Article 3 makes clear that insurgents have no special status under international law. They are not, when captured, prisoners of war. Insurgents may be prosecuted legally as criminals for bearing arms against the government and for other offenses, so long as they are accorded the minimum protections described in Common Article 3. U.S. forces conducting COIN should remember that the insurgents are, as a legal matter, criminal suspects within the legal system of the host nation. Counterinsurgents must carefully preserve weapons, witness statements, photographs, and other evidence collected at the scene. This evidence will be used to process the insurgents into the legal system and thus hold them accountable for their crimes while still promoting the rule of law.

D-16. Status of forces agreements establish the legal status of military personnel in foreign countries. Criminal and civil jurisdiction, taxation, and claims for damages and injuries are some of the topics usually covered in a status of forces agreement. In the absence of an agreement or some other arrangement with the host nation, DOD personnel in foreign countries may be subject to its laws.

DETENTION AND INTERROGATION

D-17. Chapters 3, 5, and 7 indicate the need for human intelligence in COIN operations. This need can create great pressure to obtain time-sensitive information from detained individuals. The Detainee Treatment Act of 2005, FM 2-22.3, and other specific standards were created to guide U.S. forces working with detainees.

DETAINEE TREATMENT ACT OF 2005

D-18. U.S. law clearly prohibits U.S. forces, including officials from other government agencies, from using certain methods to obtain information. Instances of detainee abuse, including maltreatment involving

في حالة حصول نزاع مسلح لا يغلب عليه الصبغة الدولية في إقليم واحد من الأطراف الكبرى المتعاقدة كطرف في المعاهدة، فإن كل طرف في النزاع يكون ملتزماً بتطبيق، كحد أدنى، النصوص والأحكام التالية:

(١) أن الأشخاص الذين لا يضطلعون بدور نشط وفعال في الأعمال العدائية، بما في ذلك أفراد القوات المسلحة التي قامت طواعية بالتخلي عن السلاح والذين "أخرجوا من الحرب" بسبب المرض، أو الجروح، أو الاعتقال، أو أي سبب آخر، ينبغي معاملتهم في جميع الأحوال بصورة إنسانية دون أدنى تمييز عنصري على أساس العرق، أو اللون، أو الدين، أو المذهب، أو الجنس، أو مكان الولادة، أو الثروة، أو أي معايير مشابهة أوأسس أخرى مماثلة.

ومن أجل هذا الغرض، فإن جميع التصرفات التالية تعد وستظل تعتبردمحرمة وممنوعة في أي وقت ومكان فيما يتعلق بالأشخاص المذكورين أعلاه:

(أ) أعمال العنف التي تهدد حياة الأنسان، وخاصة جرائم القتل بكل انواعها، والتشويه الجسإي، والمعاملة القاسية، والتعذيب.

(ب) أخذ رهائن.

(ت) أعمال وفظائع بشعة ضد كرامة الشخص والمعاملة الإذلالية والمهينة.

(ث) إصدار الأحكام وتنفيذ الإعدام دون أصدار أحكام مسبقة ومعلن عنها من قبل محكمة قانونية يتم تشكيلها و تتوفر فيها كافة الضمانات القضائية التي تُقّر للمدنيين والتي لا يمكن الاستغناء عنها.

(٢) رعاية الجرحى والمرضى وتقديم العلاج اللازم ونقلهم الى المصحات الطبية .

ويمكن لأي هيئة إنسانية محايدة، مثل اللجنة الدولية للصليب الأحمر، أن تقدم خدماتها لطرفي النزاع.

على طرفي النزاع البحث كذلك تنفيذ، بموجب الاتفاقيات الخاصة، جميع أو أجزاء من النصوص والأحكام الأخرى للمعاهدة الحالية.

أن تطبيق الأحكام السابقة لا يؤثر على الموقف القانوني لطرفي النزاع.

تطبيق القوانين الجنائية للدولة المضيفة

د-١٥ وتوضح الجملة الأخيرة من المادة العامة رقم ٣ ، أن المتمردين ليس لهم حالة خاصة في ظل القانون الدولي. ولا يتم معاملتهم، عند أسرهم، كأسرى حرب. ويمكن محاكمتهم بصورة قانونية كمجرمين نظراً لحملهم أسلحة ضد الحكومة وجرائم أخرى، طالما أنهم حظوا بالحد الأدنى للحماية المنصوص عليها في المادة العامة رقم ٣. وعليه، فإنه ينبغي على القوات الأمريكية التي تشترك في عمليات مقاومة التمرد أن تعي في الذاكرة أن المتمردين، من الناحية القانونية، مشتبه بهم قانوناً وذلك في إطار النظام القانوني للدولة المضيفة. وعليه، فإنه يتعين على مقاومي التمرد أن يحافظوا وبكل عناية على الأسلحة التي تظبط في حوزتهم، وإفادات وأقوال الشهود، والصور، وكافة الأدلة الأخرى التي تم جمعها من مسرح الجريمة. إن هذا الدليل يتم استخدامه من أجل إدراج المتمردين في النظام القانوني ويتم مساءلتهم عن جميع الجرائم التي ارتكبوها ، وفي نفس الوقت يؤكدون على حكم القانون.

د-١٦ واتفاقيات وضع القوات تثبت الموقف القانوني لأفراد القوات المسلحة ووضعيتها في الدول الأجنبية. كما أن النطاق الجنائي والمدني، والضرائب، والادعاءات الخاصة بالأضرار والإصابات ما هي إلا عدد من الموضوعات التي يتم تغطيتها عادةً في اتفاقية وضع القوات. في غياب أي اتفاقية أو بعض الترتيبات الأخرى مع الدولة المضيفة، قد يتعرض منتسبوا وزارة الدفاع في الدول الأجنبية لقوانينها.

الاعتقال والتحقيق

د-١٧ تشير الفصول ٣، ٥، ٧ للدليل الميداني إلى الحاجة إلى استخبارات بشرية في عمليات مقاومة التمرد. هذه الحاجة يمكن أن تؤدي إلى زيادة الضغط اللازم للحصول على معلومات هامة وحساسة زمنياً من الأشخاص المعتقلين. ولقد تم إصدار قانون معالجة المعتقلين لعام ٢٠٠٥، دليل الميدان رقم ٢-٣،٢٢، وجميع المعايير المحددة الأخرى لإرشاد القوات الأمريكية المسؤولة عن معاملة المعتقلين.

قانون معاملة المعتقلين لعام ٢٠٠٥

د-١٨ يمنع القانون الأمريكي بكل وضوح القوات الأمريكية، بما في ذلك المسؤولين من الوكالات الحكومية الأخرى، من استخدام طرق معينة قسرية لغرض الحصول على معلومات. ولقد تم توثيق كافة الأمثلة على الإساءة للمعتقلين، بما في ذلك إساءة المعاملة أثناء التحقيق. وكرد فعل، قام الكونجرس بسن مشروع قانون، وقام الرئيس بتوقيه ، وهو القانون الخاص بمعاملة المعتقلين لعام ٢٠٠٥. (أنظر الجدول د-١)

interrogation, were documented. In response, Congress passed, and the President signed into law, the Detainee Treatment Act of 2005. (See Table D-1.)

Table D-1. Extract of the Detainee Treatment Act of 2005

Section 1002: Uniform Standards for the Interrogation of Persons Under the Detention of the Department of Defense
(a) In General.—No person in the custody or under the effective control of the Department of Defense or under detention in a Department of Defense facility shall be subject to any treatment or technique of interrogation not authorized by and listed in the United States Army Field Manual on Intelligence Interrogation [FM 2-22.3]. (b) Applicability.—Subsection (a) shall not apply with respect to any person in the custody or under the effective control of the Department of Defense pursuant to a criminal law or immigration law of the United States. (c) Construction.—Nothing in this section shall be construed to affect the rights under the United States Constitution of any person in the custody or under the physical jurisdiction of the United States.
Section 1003: Prohibition on Cruel, Inhuman, or Degrading Treatment or Punishment of Persons Under Custody or Control of the United States Government
(a) In General.—No individual in the custody or under the physical control of the United States Government, regardless of nationality or physical location, shall be subject to cruel, inhuman, or degrading treatment or punishment. (b) Construction.—Nothing in this section shall be construed to impose any geographical limitation on the applicability of the prohibition against cruel, inhuman, or degrading treatment or punishment under this section. (c) Limitation on Supersedure.—The provisions of this section shall not be superseded, except by a provision of law enacted after the date of the enactment of this Act which specifically repeals, modifies, or supersedes the provisions of this section. (d) Cruel, Inhuman, or Degrading Treatment or Punishment defined.—In this section, the term "cruel, inhuman, or degrading treatment or punishment" means the cruel, unusual, and inhumane treatment or punishment prohibited by the Fifth, Eighth, and Fourteenth Amendments to the Constitution of the United States, as defined in the United States Reservations, Declarations and Understandings to the United Nations Convention Against Torture and Other Forms of Cruel, Inhuman, or Degrading Treatment or Punishment done at New York, December 10, 1984.

INTERROGATION FIELD MANUAL

D-19. The Detainee Treatment Act established FM 2-22.3 as the legal standard. No techniques other than those prescribed by the field manual are authorized by U.S. forces. Commanders must ensure that interrogators receive proper training and supervision.

STANDARDS FOR DETENTION AND INTERNMENT

D-20. Regardless of the precise legal status of those persons captured, detained, or otherwise held in custody by U.S. forces, they must receive humane treatment until properly released. They also must be provided the minimum protections of the Geneva Conventions. Specially trained, organized, and equipped military police units in adequately designed and resourced facilities should accomplish prolonged detention. Such detention must follow the detailed standards contained in AR 190-8/MCO 3461.1. The military police personnel operating such facilities shall not be used to assist in or "set the conditions for" interrogation.

TRANSFER OF DETAINEES TO THE HOST NATION

D-21. There are certain conditions under which U.S. forces may not transfer the custody of detainees to the host nation or any other foreign government. U.S. forces retain custody if they have substantial grounds to

الجدول د-١ : ملخص قانون معاملة المعتقلين لعام ٢٠٠٥

القسم رقم ١٠٠٢ : معايير موحدة عند التحقيق مع اشخاص معتقلين لدى وزارة الدفاع الأمريكية
(أ) بصفة عامة – يحظر تعريض أي شخص متحفظ عليه أو تحت الرقابة المشددة لوزارة الدفاع أو رهن الاعتقال في مرافقها لأي معاملة أو أسلوب تحقيق غير مصرح به وغير مدرج بدليل ميدان جيش الولايات المتحدة الأمريكية المتعلق بتحقيق المخابرات [دليل الميدان رقم ٢-٢٢,٣]
(ب) قابلية السريان والتطبيق – الفقرة الفرعية (أ) ينبغي ألا تسري بشأن أي شخص في الحفظ أو تحت الرقابة المشددة لوزارة الدفاع طبقاً لأي قانون جنايات أو قانون الهجرة للولايات المتحدة الأمريكية.
(ت) التفسير والتأويل – ينبغي ألا يُفسر أي جزء من هذا القسم على أنه قد يؤثر على الحقوق التي يكفلها دستور الولايات المتحدة الأمريكية لأي شخص رهن الحفظ والاعتقال أو في ظل السلطة الفعلية للولايات المتحدة الأمريكية.
القسم رقم ١٠٠٣ : حظر المعاملة القاسية، أو غير الإنسانية، أو المهينة أو معاقبة أشخاص محتفظ بهم رهن الاعتقال أو المراقبة والخاضعين تحت سيطرة حكومة الولايات المتحدة
(أ) بصفة عامة – لا يخضع أي شخص رهن الاعتقال أو تحت السيطرة الفعلية لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية، بغض النظر عن الجنسية أو مكان الأعتقال الفعلي، لأي معاملة أو عقاب قاسي أو غير إنساني أو مهين.
(ب) التفسير والتأويل – ينبغي ألا يُفسر أي جزء من هذا القسم على أنه يفرض أي قيوداً جغرافية على قابلية تطبيق الحظر ضد أي معاملة قاسية، أو غير إنسانية، أو مهينة بموجب هذا القسم.
(ت) قيود على الإحلال والإلغاء – يحظر إلغاء أحكام ونصوص هذا القسم، إلا بموجب نص قانوني تم سنه بعد تاريخ سن هذا القانون، ويُحدد ما يلغى أو يعدل أو يحل محل أحكام ونصوص هذا القسم.
(ث) العقاب أو المعاملة القاسية، أو غير الإنسانية، أو المهينة على النحو المبين هنا – في هذا القسم فإن المعنى اللفظي لكلمة "معاملة أو عقاب قاسي، غير إنساني، أو مهين" يقصد بها أي معاملة أو عقاب قاسي، وغير عادي، وغير إنساني يحظره التعديل الخامس، والثامن، والرابع عشر من الدستور الأمريكي، على النحو المبين بالتحفظات والتصاريح المتفق عليها بموجب أتفاقيات التفاهم الموقعة مع الأمم المتحدة على المعاهدة ضد التعذيب وكافة أشكال المعاملات القاسية وغير الإنسانية والمهينة الأخرى التي تمت بنيويورك ١٠ ديسمبر / كانون الثاني عام ١٩٨٤.

التحقيق وفقَ دليل الميدان

د-١٩ أن قانون معاملة المعتقلين كان قد وَضعَ ألأسس لذلك في دليل الميدان رقم (٢-٢٢،٣) ليكون المقياس القانوني الثابت، وما من أي أسلوب أخر بخلاف تلك الأساليب والطرق المنصوص عليها بدليل الميدان مرخص بها في القوات المسلحة الأمريكية، وعلى القادة التأكد من أن المحققين يتلقون التدريب والإشراف المناسبين.

الضوابط الثابتة في الاعتقال والسجن

د-٢٠ بغض النظر عن الحالة القانونية الدقيقة للأشخاص المعتقلين الذين قامت القوات الأمريكية بأسرهم، أو حجزهم م، أو التحفظ عليهم، فإنه يجب أن يتلقوا معاملة إنسانية حتى يتم الإعفاء عنهم أو إطلاق سراحهم بصورة لائقة ومناسبة .كما ينبغي أن يحصلوا على أدنى حدود الحماية الواجبة التي نصت عليها أتفاقيات جنيف. على جميع وحدات الشرطة العسكرية المدرّبة والمنظمة والمجهزة بصورة خاصة في مرافق مصممة وتتوفر لديها موارد مناسبة وبشكل وكافي للقيام بأجراءات الاعتقال الطويل الأمد. هذا الاعتقال ينبغي أن يتبع المعايير التفصيلية المنصوص عليها في لائحة الجيش رقم (١٩٠-٨ /أمر الفيلق البحري رقم ٣٤٦١,١). ويحظر على أفراد الشرطة العسكرية العاملة في أدارة هذه المرفقات مساعدة أو "تهيئة الظروف من أجل" التحقيق.

أحالة المعتقلين وتسليمهم للدولة المُضيفة

د-٢١ هناك ثمة ظروف لا يجوز أن تقوم فيها القوات الأمريكية بأحالة حجز المعتقلين إلى الدولة المضيفة أو أي حكومة أجنبية أخرى. وتحتفظ القوات الأمريكية بحجز هؤلاء إذا ما كانت لديها قناعات وخلفيات جوهرية تعتقد بموجبها أن حياة المعتقلين يشوبها الخطر في حالة حجزهم مع الأخرين. قد تشمل هذه الأخطار التعرض لمخاطر التعذيب أو المعاملة غير الإنسانية. (للحصول على مزيد من المعلومات حول المعتقلين المحولين، أنظر توجيهات وزارة الدفاع رقم ٢٣١٠,٠١ إي. وراجع استشارة المستشار القانوني أو محامي القضاء العسكري.)

believe that the detainees would be in danger in the custody of others. Such danger could include being subjected to torture or inhumane treatment. (For more information on transferring detainees, see DODD 2310.01E and consult the legal advisor or staff judge advocate.)

ENFORCING DISCIPLINE OF U.S. FORCES

D-22. Despite rigorous selection and training, some personnel require discipline. The Uniform Code of Military Justice is the criminal code of military justice applicable to all military members. Commanders and general officers are responsible for their subordinates and their behavior. Commanders must give clear guidance and ensure compliance. All civilians working for the U.S. Government also must comply with the laws.

UNIFORM CODE OF MILITARY JUSTICE

D-23. Although the vast majority of well-led and well-trained U.S. military personnel perform their duties honorably and lawfully, history records that some commit crimes amidst the decentralized command and control, the strains of opposing a treacherous and hidden enemy, and the often complex ROE that characterize the COIN environment. Uniformed personnel remain subject at all times to the Uniform Code of Military Justice and must be investigated and prosecuted, as appropriate, for violations of orders, maltreatment of detainees, assaults, thefts, sexual offenses, destruction of property, and other crimes, including homicides, that they may commit during COIN.

COMMAND RESPONSIBILITY

D-24. In some cases, military commanders may be deemed responsible for crimes committed by subordinates or others subject to their control. This situation arises when the criminal acts are committed pursuant to the commander's order. Commanders are also responsible if they have actual knowledge, or should have knowledge, through reports received or through other means, that troops or other persons subject to their control are about to commit or have committed a crime, and they fail to take the necessary and reasonable steps to ensure compliance with the law or to punish violators.

GENERAL ORDERS

D-25. Orders issued by general officers in command during COIN likely include provisions, such as a prohibition against drinking alcohol or against entering places of religious worship, important to maintaining discipline of the force, to safeguarding the image of U.S. forces, and to promoting the legitimacy of the host government. These orders are readily enforceable under the Uniform Code of Military Justice.

CIVILIAN PERSONNEL AND CONTRACTORS

D-26. Modern COIN operations involve many DOD civilians as well as civilian personnel employed by government contractors. The means of disciplining such persons for violations differ from the means of disciplining uniformed personnel. These civilians may be made subject to general orders. They are also subject to U.S. laws and to the laws of the host nation. These civilians may be prosecuted or receive adverse administrative action by the United States or contract employers. DOD directives contain further policy and guidance pertaining to U.S. civilians accompanying our forces in COIN.

HUMANITARIAN RELIEF AND RECONSTRUCTION

D-27. In COIN, like all operations, commands require specific authority to expend funds. That authority is normally found in the DOD Appropriations Act, specifically, operation and maintenance funds. In recent COIN operations, Congress appropriated additional funds to commanders for the specific purpose of dealing with COIN. Recent examples include the commander's emergency response program (CERP), the Iraq Relief and Reconstruction Fund, Iraq Freedom Fund, and Commander's Humanitarian Relief and Reconstruction Program funds.

تعزيز الأنضباط بين القوات الأمريكية

د-٢٢ رغم صعوبة الانتقاء والتدريب، فإن بعض الأفراد يحتاجون إلى ضبط السلوك. القانون الموحد للقضاء العسكري هو القانون الجنائي للقضاء العسكري والذي يكون واجب التطبيق على كافة العسكريين. يتحمل القادة والضباط العموميون المسؤولية عن المرؤوسين وسلوكياتهم، وعليه ينبغي على القادة إعطاء إرشادات واضحة والتأكد من الالتزام والتقييد بها. كما يتعين على جميع المدنيين العاملين لدى الحكومة الأمريكية الالتزام بالقوانين.

قانون الرمزالموَحد والعدالة العسكرية

د-٢٣ رغم كون الغالبية العظمي من كافة منتسبي القوات العسكرية الأمريكية ملتزمين بالأوامر ومدرّبين تدريباً جيداً ويؤدون واجباتهم على نحو مشرف وقانوني، يسجل التاريخ العسكري أن البعض كان قد قام بارتكاب جرائم في ظل قيادة وإدارة لا مركزية، وفي ظروف صعبة وتحركات فئة معادية، وعدو غير واضح، وقواعد للاشتباك المعقد التي تميزت بها بيئة مقاومة التمرد. أن منتسبوا القوات المسلحة يظلون خاضعين لقانون العدالة ألأمريكي الموحد وللقضاء العسكري في جميع الأوقات وكل الأحوال . ويتعين التحري عن المخالفين ومقاضاتهم بالصورة الملائمة عن أي مخالفة لأي أوامر، أو إساءة التعامل مع المعتقلين، وأي اعتداءات، وسرقات، وإهانات جنسية، وتدمير في الممتلكات، وجرائم أخرى، بما في ذلك جرائم القتل التي قد يرتكبوها البعض أثناء مقاومة التمرد.

مسؤولية القيادة

د-٢٤ في بعض الحالات، قد يعتبر القادة مسؤولون عن جرائم ارتكبها مرؤوسيهم أو آخرون ممن يخضعون لإمرتهم. تنشأ هذه الحالة عندما يتم ارتكاب أعمال جنائية أو تصرفات غير مسموح بها بأمر من القائد. كما يكون القادة مسؤولون في حالة إذا كانت لديهم معلومات فعلية واقعية، أو يتعين أن يكون لديهم معلومات، من خلال التقارير المستلمة أو من خلال الوسائل الأخرى، بأن القوات أو الأشخاص الآخرين تحت قيادتهم على وشك أن يرتكبوا أو قد قاموا بارتكاب جريمة بالفعل، وعجزوا عن اتخاذ الخطوات اللازمة والمعقولة من أجل التأكد من الالتزام بالقانون أو بعقاب مرتكبيها.

أوامر عامة

د-٢٥ من المرجح أن تكون جميع الأوامر التي أصدرها عامة الضباط بالقيادة أثناء عمليات مقاومة التمرد قد تمت وفق نصوص وأحكام، مثل الأحكام التي تحظر تناول الكحول أو تُحرم الدخول الى أماكن العبادة، وهذه جميعاً أمور هامة للحفاظ على نظام القوة، وحماية صورة القوات الأمريكية، وتدعيم شرعية الحكومة المضيفة. جميع هذه الأوامر يجب تنفيذها في الحال على ضوء قانون القضاء العسكري.

الموظفون المدنيون والمقاولون

د-٢٦ تضم عمليات مقاومة التمرد الحديثة عديد من المدنيين التابعين لوزارة الدفاع بالإضافة إلى أفراد مدنيين يعملون كمتعهدين أو مقاولين تقوم الحكومة بتوظيفهم. أن وسائل معاملة وضبط هؤلاء الأفراد تختلف عن وسائل تأديب الأفراد الرسميين. قد يتم إخضاع هؤلاء المدنيين للأوامر العامة، كما يخضعون أيضاً للقوانين الأمريكية وقوانين الدولة المضيفة، وقد يتم محاكمتهم أو اتخاذ تصرف إداري مضاد بحقهم من جانب الولايات المتحدة أو أصحاب العمل المتعاقدين معهم. وتتضمن تعليمات وزارة الدفاع على سياسة وإرشادات توجيهية وأخرى تتعلق بالمدنيين الأمريكيين الذين يصاحبون قواتنا أثناء القيام بعمليات مقاومة التمرد.

أعمال الإغاثة الإنسانية وإعادة الإعمار

د-٢٧ في عمليات مقاومة التمرد، تحتاج القيادة سلطة محددة تخويلها إنفاق الأموال، ومثل جميع العمليات . وهذه السلطة المُخوَلة مهيأة بصورة طبيعية في وزارة الدفاع لجنة قانون الأعتمادات ، وبشكل محدد، ألأموال المُخصصة للعمليات والصيانة. في أخر عمليات مقاومة التمرد، قام الكونجرس بتخصيص أموالاً إضافية على القادة لغرض محدد ألا وهو التعامل مع مقاومة التمرد. تشمل الأمثلة الحديثة على ذلك برنامج القائد للاستجابة في حالات الطوارئ، وصندوق الإغاثة وإعادة الإعمار العراقي، وصندوق الحرية للعراق الأمريكي، وصناديق برنامج القائد للإغاثة الإنسانية وإعادة الإعمار.

DOD FUNDS GENERALLY NOT EXPENDABLE BY COMMANDERS FOR THIS PURPOSE

D-28. Congress specifically appropriates funds for foreign assistance. The United States Agency for International Development expends such funds under the legal authorities in Title 22, United States Code. Provisions of Title 10 authorize small amounts of money. These funds are appropriated annually for commanders to provide humanitarian relief, disaster relief, or civic assistance in conjunction with military operations. These standing authorities are narrowly defined and generally require significant advance coordination within the DOD and the Department of State. As such, they are of limited value to ongoing COIN operations.

COMMANDERS EMERGENCY RESPONSE PROGRAM

D-29. Beginning in November of 2003, Congress authorized use of a specific amount of operations and maintenance funds for a CERP in Iraq and Afghanistan. The legislation was renewed in successive appropriations and authorization acts. It specified that commanders could spend the funds for urgent humanitarian relief and reconstruction projects. These projects had to immediately assist the Iraqi and Afghan peoples within a commander's area of operations. Congress did not intend the funds to be used as—

- Security assistance such as weapons, ammunition, and supplies for security forces.
- Salaries for Iraqi or Afghan forces or employees.
- Rewards for information.
- Payments in satisfaction of claims made by Iraqis or Afghanis against the United States (specific legislation must authorize such payments).

D-30. The CERP provided tactical commanders a ready source of cash for small-scale projects. They could repair public buildings, clear debris from roadways, provide supplies to hospitals and schools, and meet other local needs. Because Congress had provided special authority for the program, normal federal acquisition laws and regulations did not apply. The reporting requirements were minimal.

D-31. The CERP is not a standing program. Any similar future program should be governed by whatever specific legislative provision Congress chooses to enact. In any program similar to CERP, commanders and staffs must make sound, well-coordinated decisions on how to spend the funds. They must ensure that maximum goodwill is created. Commanders must verify that the extra cash does not create harmful effects in the local economy. One such side effect would be creating unsustainable wages that divert skilled labor from a host-nation (HN) program essential to its legitimacy. Commanders must also ensure that projects can be responsibly administered to achieve the desired objective and that they avoid financing insurgents inadvertently.

TRAINING AND EQUIPPING FOREIGN FORCES

D-32. Effective foreign forces need training and equipment. U.S. laws require Congress to authorize such expenditures. U.S. laws also require the Department of State to verify that the host nation receiving the assistance is not in violation of human rights.

NEED FOR SPECIFIC AUTHORITY

D-33. All training and equipping of foreign security forces must be specifically authorized. Usually, DOD involvement is limited to a precise level of man-hours and materiel requested from the Department of State under the Foreign Assistance Act. The President may authorize deployed U.S. forces to train or advise HN security forces as part of the operational mission. In this case, DOD personnel, operations, and maintenance appropriations provide an incidental benefit to those security forces. All other weapons, training, equipment, logistic support, supplies, and services provided to foreign forces must be paid for with funds appropriated by Congress for that purpose. Examples include the Iraq Security Forces Fund and the Afghan Security Forces Fund of fiscal year 2005. Moreover, the President must give specific authority to the DOD for its role in such "train and equip" efforts. In May of 2004, the President signed a decision directive that made the commander, U.S. Central Command, under policy guidance from the chief of mission, responsible for coordinating all U.S. Government efforts to organize, train, and equip Iraqi Security Forces,

صناديق وزارة الدفاع وإنفاق القادة

د-٢٨ يقوم الكونجرس بصفة خاصة بتخصيص أموال من أجل الدعم الأجنبي. الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تنفق هذه الأموال بموجب السلطات القانونية المنصوص عليها تحت الفقرة رقم ٢٢، من القانون الأمريكي. وتصرح أحكام الفقرة رقم ١٠ بإنفاق مبالغ ضئيلة من المال، يتم تخصيص هذه الاعتمادات سنوياً على القادة من أجل تقديم الإغاثة الإنسانية، أو الإغاثة من الكوارث، أو الدعم المدني بالتعاون مع العمليات العسكرية. جميع هذه الهيئات الثابتة يتم تعريفها بصورة محدودة وتتطلب بصفة عامة تنسيق فعال مسبق داخل وزارة الدفاع ووزارة الخارجية، ومن ثم فإن قيمتها محدودة للغاية بالنسبة لعمليات مقاومة التمرد السائدة.

برنامج القادة للاستجابة في حالات الطوارئ

د-٢٩ قام الكونجرس، في الأول من شهر نوفمبر / تشرين الثاني ٢٠٠٣، بالسماح باستخدام مبلغ محدد من أموال العمليات والصيانة ووضع تحت تصرف برنامج القائد للاستجابة الى حالات الصرف الطارئة في العراق وأفغانستان. تم تجديد التشريع باعتمادات وتصاريح متتالية. كما أنه حدّد بأنه يمكن للقادة إنفاق الأموال من أجل الإغاثة الإنسانية الطارئة ومشروعات إعادة الإعمار. والغرض من هذه المشروعات التي وضعت تحت تصرف كل قائد ضمن منطقة عملياته كانت للمساعدة الفورية الطارئة لعامة الناس في العراق وأفغانستان. وقد حدّد الكونجرس تماماً عدم أستخدام هذه الأموال:

- للدعم ألأمني مثل الأسلحة، والذخيرة، والإمدادات لقوات الأمن.
- في دفع مرتبات القوات أو الموظفين العراقيين أو الأفغان.
- في منح مكافآت مقابل تقديم معلومات.
- تسديد مطالبات لشكاوى من جانب عراقيين أو أفغان ضد الولايات المتحدة التي تحتاج الى (تشريعات أمريكية محددة وتفويض خاص لدفعات من هذا النوع).

د-٣٠ لقد أتاح برنامج القائد الاستجابة للحالات الطارئة وهيئ للقادة في الميدان الوسيلة والمصدر الجاهز لدفع الأموال نقداً لمشروعات صغيرة محددة النطاق كإصلاح المباني العامة المضررة، وأزالة الأنقاض من الطرقات، وتوفير معدات وأجهزة للمستشفيات والمدارس، والوفاء بالحاجات المحلية الأخرى. ونظراً لدعم الكونجرس منح سلطة خاصة للبرنامج، فقد أستُثني من القوانين واللوائح الفيدرالية العادية السارية . وكانت المتطلبات لرفع تقارير بخصوص البرنامج في أدنى حدودها.

د-٣١ أن برنامج القائد للمساعدة الفورية في حالات الطوارئ ليس برنامجاً دائميا ثابتاً، وأي برنامج مماثل في المستقبل ينبغي أن يخضع لحكم نص تشريعي محدد ، يختار الكونجرس إصداره أو سنه. في أي برنامج مماثل لبرنامج القائد للاستجابة زالمساعدة الفورية في حالات الطوارئ، ييتعين على القادة وهيئات الأركان التابعين لهم إتخاذ قرارات صائبة ومنسقة تنسيقاً جيداً لكيفية إنفاق الأموال، كما يتعين عليهم التأكد من أن البرنامج يؤدي الى خلق صورة إيجابية واسعة . بالتالي فإنه على القادة التأكد من أن أي مصاريف نقدية إضافية لا تخلق آثاراً ضارة بالاقتصاد المحلي. من بين الآثار الجانبية تلك التي تخلق أجوراً غير ثابته أو قابلة الديموية ولايمكن العيش بها، أوالتي قد تجعل ألأيدي العاملة الماهرة تعزف عن برامج الدولة الضرورية. عليه، يتعين على القادة التأكد من إدارة هذه المشروعات بصورة مناسبة ومعقولة لتحقيق الهدف المنشود وأن يتجنبوا عن غير عمد تمويل المتمردين أو تسرب ألأموال المخصصة لهذا البرنامج لأيادي القوى المعادية.

تدريب وتجهيز قوات أجنبية

د-٣٢ لكي تكون القوات الأجنبية فعالة ومؤثرة فأنها تحتاج الى تدريب وتجهيز من حكومة الولايات المتحدة ، وتتطلب القوانين الأمريكية موافقة الكونجرس على النفقات اللازمة لتدريب وتجهيز قوات الدولة ألأجنبية . كما تتطلب القوانين الأمريكية أيضاً من وزارة الخارجية التأكد من أن الدولة المضيفة التي تتلقى المساعدة لا تخالف مبادئ حقوق الإنسان.

الحاجة لسلطة محددة

د-٣٣ يتطلب التدريب والتجهيز اللازم لقوات الأمن الأجنبية التصريح والتفويض بها بصورة محددة، وعادةً يقتصر دور وتدخل وزارة الدفاع الأمريكية الى مستوى محدد ، بنسبة قياس : رجل - ساعات ، والمواد والمعدات التي تقدمها وزارة الخارجية بموجب قانون الدعم (الخارجي) الأجنبي . يَحقُ للرئيس إصدار تصريح للقوات الأمريكية المنتشرة بتقديم الدورات التدريبية والاستشارات لقوات أمن الدولة المضيفة كجزء من بعثتها العملياتية. وفي هذه الحالة، تتيح الأعتمادات المخصصة لمنتسبي وزارة الدفاع الأمريكية ، للعمليات، والصيانة نفس الميزة والفائدة لقوات الأمن الأجنبية. كما يتعين سداد مقابل جميع الأسلحة الأخرى وعمليات التدريب والمعدات والدعم اللوجيستي والإمدادات والخدمات المقدمة للقوات الأجنبية من الأموال التي خصصها الكونجرس لهذا الغرض. تشمل الأمثلة: صندوق قوات الأمن العراقية وصندوق قوات الأمن الأفغانستانية للسنة المالية ٢٠٠٥. علاوة على هذا، فإنه يتعين على الرئيس أن يمنح سلطة محددة لوزارة الدفاع عن دورها في جهود "التدريب

including police. Absent such a directive, DOD lacks authority to take the lead in assisting a host nation to train and equip its security forces.

HUMAN RIGHTS VETTING

D-34. Congress typically limits when it will fund training or equipment for foreign security forces. If the Department of State has credible information that the foreign security force unit identified to receive the training or equipment has committed a gross violation of human rights, Congress prohibits funding. Such prohibitions impose a requirement upon Department of State and DOD. These departments must vet the proposed recipient units against a database of credible reports of human rights violations.

CLAIMS AND SOLATIA

D-35. Under certain conditions, the U.S. Government will make payments to HN civilians. The Foreign Claims Act permits claims to be filed against the U.S. Government. In some countries, solatia payments are made.

FOREIGN CLAIMS ACT

D-36. Under the Foreign Claims Act, claims by HN civilians for property losses, injury, or death caused by service members or the civilian component of the U.S. forces may be paid to promote and maintain friendly relations with the host nation. Claims that result from noncombat activities or negligent or wrongful acts or omissions are also payable. Claims that are not payable under the Foreign Claims Act include losses from combat, contractual matters, domestic obligations, and claims which are either not in the best interest of the United States to pay, or which are contrary to public policy. Because payment of claims is specifically governed by law and because many claims prove, upon investigation, to be not payable, U.S. forces must be careful not to raise expectations by promising payment.

SOLATIA

D-37. If U.S. forces are conducting COIN in a country where payments in sympathy or recognition of loss are common, solatia payments to accident victims may be legally payable. Solatia payments are not claims payments. They are payments in money or in kind to a victim or to a victim's family as an expression of sympathy or condolence. The payments are customarily immediate and generally nominal. The individual or unit involved in the damage has no legal obligation to pay; compensation is simply offered as an expression of remorse in accordance with local custom. Solatia payments should not be made without prior coordination with the combatant command.

ESTABLISHING THE RULE OF LAW

D-38. Establishing the rule of law is a key goal and end state in COIN. Defining that end state requires extensive coordination between the instruments of U.S. power, the host nation, and multinational partners. Additionally, attaining that end state is usually the province of HN authorities, international and intergovernmental organizations, the Department of State, and other U.S. Government agencies, with support from U.S. forces in some cases. Some key aspects of the rule of law include:

- **A government that derives its powers from the governed** and competently manages, coordinates, and sustains collective security, as well as political, social, and economic development. This includes local, regional, and national government.
- **Sustainable security institutions**. These include a civilian-controlled military as well as police, court, and penal institutions. The latter should be perceived by the local populace as fair, just, and transparent.
- **Fundamental human rights**. The United Nations Declaration on Human Rights and the International Convention for Civil and Political Rights provide a guide for applicable human rights. The latter provides for derogation from certain rights, however, during a state of emergency. Respect for the full panoply of human rights should be the goal of the host nation; derogation and

والتجهيز". في مايو ٢٠٠٥، وقع الرئيس توجيهات بإصدار قرار جعل القائد، بالقيادة المركزية الأمريكية، تحت إرشادات سياسية من رئيس البعثة، المسئول عن تنسيق كافة الجهود التي تبذلها الحكومة الأمريكية من أجل تنظيم وتدريب وتجهيز قوات الأمن العراقية، بما في ذلك الشرطة. في غياب هذه التوجيهات، تفتقر وزارة الدفاع للسلطة اللازمة لأخذ المبادرة نحو مساعدة أي دولة مضيفة في تدريب وتجهيز قوات الأمن الخاصة بها.

مراقبة حقوق الإنسان

د-٣٤ يقوم الكونجرس بتقليص وتحديد وقت القيام بتمويل عمليات التدريب أو التجهيز لقوات الأمن الأجنبية. إذا توافر لدى وزارة الخارجية معلومات موثوق في صحتها بأنه تم الكشف عن أن وحدة قوات الأمن الأجنبية التي تتلقى تدريبات أو تجهيزات كانت قد قامت بارتكاب مخالفات فادحة متعلقة بحقوق الإنسان، يحظر الكونجرس تقديم أي تمويل. ويفرض هذا الحظر متطلباته على وزارة الخارجية ووزارة الدفاع، وجميع هذه الوزارات الأخرى التي تراقب الوحدات المستفيدة بقاعدة بيانات التقارير الموثوق فيها عن مخالفات حقوق الإنسان.

المطالبات والترضية

د-٣٥ في ظل ظروف معينة، تقوم الحكومة الأمريكية بإصدار دفعات مالية للمدنيين التابعين للدولة المضيفة، فقانون المطالبات الأجنبية يسمح بتقديم مطالبات ضد الحكومة الأمريكية، في بعض البلدان يتم دفع مبالغ ترضية وهي أساساً تسوية للأمور العالقة.

قانون المطالبات الأجنبية

د-٣٦ وفقاً لقانون المطالبات الأجنبية، يمكن للحكومة الأمريكية سداد كافة المطالبات التي يتقدم بها المدنيون بالدولة المضيفة عن خسائر في الممتلكات، أو الإصابة، والوفاة نتيجة تصرف من أفراد بالخدمة أو مجموعة من العناصر المدنية بالقوات الأمريكية من أجل تدعيم والحفاظ على الصداقة مع الدولة المضيفة. وتستوجب أيضاً المطالبات التي تأتي نتيجة أنشطة غير قتالية أو تصرفات يشوبها الإهمال أو الخطأ أو السهو. وتستوجب أيضاً دفع تعويض عنها. أما المطالبات التي لا تستوجب السداد بموجب قانون المطالبات الأجنبية فتشمل خسائر نتيجة أعمال قتالية، وموضوعات تعاقدية، والتزامات داخلية، والمطالبات التي إما أنها لا تدخل أو ليست من مصلحة الولايات المتحدة سدادها، أو التي تكون مخالفة للسياسة العامة، حيث أن سداد قيمة المطالبات يخضع بصورة محددة للقانون ولأن الكثير من المطالبات تثبت، عند الفحص، أنها غير واجبة السداد، من ثم يتعين على القوات الأمريكية توخي الحذر كي لا تزيد من التوقعات بقطع وعود بالسداد.

الترضية

د-٣٧ تقوم القوات المسلحة الأمريكية بعمليات مقاومة التمرد . وهذه العمليات تجري في دولة يشيع فيها مبدأ تعويض وتسديد مبالغ مواساة وتعاطف مع المدنيين من ضحايا الحوادث وللاقرار بخسارة ، ففي حالة مثل هذه، يستوجب دفع مبالغ ترضية بصورة قانونية ، وتجدر الإشارة أن مبالغ الترضية ليست مبالغ تسدد لقاء مطالبات، وإنما هي مبالغ مالية أو عينية تسدد لأي ضحية أو لعائلة الضحية تعبيراً عن التعاطف والمواساة. ويتم تسديد هذه المبالغ في الحال. وفي الغالب يكون مبلغ الترضية رمزية. لا يكون على الفرد أو الوحدة المشتركة في الضرر أي التزام قانوني بالتسديد؛ إنما يتم تقديم التعويض بكل بساطة باعتباره تعبيراً عن الأسف طبقاً للعادات والتقاليد السائدة محلياً. ويحظر سداد أي مبالغ ترضية دون تنسيق مسبق مع قيادة القوات القتالية.

التأكيد على تنفيذ حكم القانون

د-٣٨ إن تنفيذ حكم القانون يعد هدف أساسي وشرط رئيسي (يعمل على تهيئة الظروف لتحقيق الغايات المرسومة) أثناء القيام بعمليات مقاومة التمرد. ولتحديد هذه الغاية يتطلب تنسيق مكثف بين عناصر القوة الأمريكية، والدولة المضيفة، والشركاء متعددي الجنسية. بالإضافة إلى أن بلوغ وتحقيق ذلك الشرط الرئيسي عادةً ما يكون متمثلاً في نطاق سلطات الدولة المضيفة، والمنظمات الدولية والمشتركة بين الحكومات، ووزارة الخارجية، وكافة الهيئات والوكالة الحكومية الأمريكية، وذلك بدعم من القوات الأمريكية في بعض الحالات. تشمل بعض النواحي الرئيسية لحكم القانون وسيادته ما يلي:

- أي حكومة تستمد سلطاتها من الشعب وتعمل بصورة فعالة وباقتدار على إدارة وتنسيق ودعم الأمن بكافة صوره، بالإضافة إلى التنمية السياسية والاجتماعية والاقتصادية. وهذا يشمل الحكومات المحلية والإقليمية والقومية.
- مؤسسات الأمن الدائمة: وتشمل الدوائرالعسكرية التي يديرها ويسيطر عليها مدنيون بالإضافة إلى قوات الشرطة، والقضاء، والمؤسسات الجنائية. وينبغي أن ينظر اليها السكان على كونها مؤسسات تتسم بالعدل والإنصاف والشفافية.
- حقوق الإنسان الأساسية: يقدم كل من إعلان الأمم المتحدة لحقوق الإنسان والاتفاقية الدولية للحقوق المدنية والسياسية إطاراً لحقوق الإنسان المعمول بها. والأخير ينص على الانتهاكات التي لاتقع إلا خلال حالات الطوارئ لبعض الحقوق المحددة.

violation of these rights by HN security forces, in particular, often provides an excuse for insurgent activities.

D-39. In periods of extreme unrest and insurgency, HN legal structures—courts, prosecutors, defense assistance, and prisons—may cease to exist or function at any level. Under these conditions, counterinsurgents may need to undertake a significant role in the reconstruction of the HN judicial system in order to establish legal procedures and systems to deal with captured insurgents and common criminals. During judicial reconstruction, counterinsurgents can expect to be involved in providing sustainment and security support. They can also expect to provide legal support and advice to the HN judicial entities. Even when judicial functions are restored, counterinsurgents may still have to provide logistic and security support to judicial activities for a prolonged period. This support continues as long as insurgents continue to disrupt activities that support the legitimate rule of law.

من ثم فإن احترام كافة حقوق الإنسان ينبغي أن يكون هدفاً للدولة المضيفة؛ من ثم فإن أي انتهاك أو مخالفة لهذه الحقوق من جانب قوات الأمن التابعة للدولة المضيفة على وجه الخصوص غالباً ما يعطي مبرراً للمتمردين للقيام بأنشطتهم.

د-٣٩ في فترات الأضطرابات والتمرد، يسمح للهياكل القانونية التابعة للدولة المضيفة - المحاكم والقائمين على المقاضاة، ومساعدو الدفاع والسجون – التوقف عن ممارسة نشاطها تماماً وتُشلّ عن العمل على مختلف المستويات . وفي ضوء مثل هذه الظروف، قد يحتاج مقاومو التمرد إلى القيام بدور جوهري في إعادة بناء النظام القضائي التابع للدولة المضيفة من أجل وضع كافة الإجراءات والأنظمة القانونية الخاصة بالتعامل مع المتمردين والمجرمين المعروفين الذين تم إلقاء القبض عليهم. وخلال إعادة بناء النظام القضائي، قد يسمح لهم بالتدخل في تقديم الإعاشة والدعم الأمني، بالإضافة إلى الدعم والاستشارات القانونية للهيئات القضائية التابعة للدولة المضيفة. حتى عند استعادة كافة الوظائف القضائية، قد يلزم على مقاومي التمرد تقديم الدعم اللوجيستي والأمني للأنشطة القضائية لفترة طويلة، ويستمر هذا الدعم طوال الفترة التي يواصل فيها المتمردون تدمير الأنشطة التي تدعم شرعية حكم القانون.

This page intentionally left blank.

تركت هذه الصفحة فارغة عن عمد.

Appendix E
Airpower in Counterinsurgency

Counterinsurgency operations are, by their nature, joint operations—and airpower and landpower are interdependent elements of such operations. As this appendix explains, airpower and spacepower are important force multipliers for U.S., multinational, and host-nation forces fighting an insurgency.

OVERVIEW

E-1. Airpower can contribute significant support to land forces conducting counterinsurgency (COIN) operations. Aircraft can, for example, strike insurgents, and that can be enormously important in many situations. However, given the nature of the COIN environment, airpower will most often transport troops, equipment, and supplies and perform intelligence, surveillance, and reconnaissance missions. Rough terrain and poor transportation networks can create serious obstacles for COIN forces while giving advantages to insurgents. Airpower helps counterinsurgents overcome these obstacles. Thus, airpower both serves as a significant force multiplier and enables counterinsurgents to operate more effectively.

E-2. Airpower provides considerable asymmetric advantages to counterinsurgents. If insurgents assemble a conventional force, air assets can respond quickly with precision fires. In a sudden crisis, air mobility can immediately move land forces where they are needed. In numerous COIN operations, airpower has demonstrated a vital supporting role. In Malaya (1948 through 1960) and El Salvador (1980 through 1992), as well as more recently in Colombia and Afghanistan, airpower contributed significantly to successful COIN operations. In these cases, the ability to airlift British and U.S. Army and police units to remote locations proved important in tracking down and eliminating insurgents. Airpower enables counterinsurgents to operate in rough and remote terrain, areas that insurgents traditionally have used as safe havens.

E-3. Effective leaders also use airpower in roles other than delivering ordnance. In Colombia, aerial crop dusters sprayed and eradicated coca fields that provided drug income for insurgents. During the El Salvador insurgency, medical evacuation (MEDEVAC) helicopters provided to the Salvadoran forces played a central role in improving the Salvadorans' fighting capabilities. Salvadoran morale improved noticeably when soldiers knew that, if they were wounded, MEDEVAC helicopters would get them to a hospital in minutes. With this air support, the Salvadoran Army became much more aggressive in tracking down and engaging insurgents.

E-4. Air transport can also quickly deliver humanitarian assistance. In isolated regions, using air transport to airlift or airdrop food and medical supplies to civilians can help win the populace's support. Air transport is also important for COIN logistics. In areas where ground convoys are vulnerable, U.S. forces can airlift supplies, enabling commanders to maintain forces in remote but strategically important locations.

AIRPOWER IN THE STRIKE ROLE

E-5. Precision air attacks can be of enormous value in COIN operations; however, commanders exercise exceptional care when using airpower in the strike role. Bombing, even with the most precise weapons, can cause unintended civilian casualties. Effective leaders weigh the benefits of every air strike against its risks. An air strike can cause collateral damage that turns people against the host-nation (HN) government and provides insurgents with a major propaganda victory. Even when justified under the law of war, bombings that result in civilian casualties can bring media coverage that works to the insurgents' benefit. For example, some Palestinian militants have fired rockets or artillery from near a school or village to draw a retaliatory air strike that kills or wounds civilians. If that occurs, the insurgents display those killed and wounded to the media as victims of aggression.

الملحق هـ

القوة الجوية ومقاومة التمرد

عمليات مقاومة التمرد، بطبيعتها، عمليات مشتركة تُشارك فيها القوة الجوية والقوة الأرضية نظراً لتشابك عناصر هذه العمليات وأرتباطها ببعضها البعض. ويوضح هذا الملحق، دور القوة الجوية والقوة الفضائية في مضاعفة القوة الأساسية وأعتبارها في غاية الأهمية للولايات المتحدة الأمريكية، والقوات المتعددة الجنسية، وقوات الدولة المضيفة التي تحارب التمرد.

لمحة سريعة

هـ-١ يساهم السلاح الجوي في زيادة الدعم الجوهري للقوات البرية التي تقوم بعمليات مقاومة التمرد. فيمكن للطائرات الحربية، على سبيل المثال، قصف المتمردين، وقد يكون ذلك أمراً هاماً للغاية في العديد من المواقف والحالات, ومع ذلك، فإنه بالنظر إلى طبيعة بيئة مقاومة التمرد، تقوم القوة الجوية في أغلب الأوقات بنقل القوات، والمعدات، والمهام، وتقوم بتنفيذ عمليات استخباراتية، ومهام مراقبة واستطلاع. كما تكون طبيعة الأرض الوعرة ورداءة شبكات النقل والمواصلات عاملاً من العوامل التي تخلق بعض العراقيل وتشكل خطراً على قوات مقاومة التمرد بينما تعطي ميزة للمتمردين. السلاح الجوي يساعد مقاومي المتمردين على التغلب على هذه العراقيل. وبالتالي، فإن السلاح الجوي يعمل على مضاعفة القوة الجبارة ويمكّن مقاومي التمرد على أداء عملياتهم بكفاءة وفعالية.

هـ-٢ يوفر السلاح الجوي ميزات كثيرة مختلفة تفوقاً نسبياً لمقاومي التمرد. في حالة إذا قام المتمردون بتجميع قوة تقليدية، يمكن أن تستجيب القوة الجوية من خزينها الجوي بسرعة وفتح النيران على الأهداف بدقة كبيرة. في أي أزمة مفاجئة، تستطيع أي قوة جوية متنقلة تحريك القوات البرية أينما احتاجت إلى ذلك. في الكثير من عمليات مقاومة التمرد، أظهرَ السلاح الجوي دوراً حيوياً في عملية الدعم. في مالايا (١٩٤٨ حتى ١٩٦٠) والسلفادور (١٩٨٠ حتى ١٩٩٢)، ومؤخراً في كولومبيا وأفغانستان، قام السلاح الجوي بالمساهمة بصورة فعالة وجوهرية بتنفيذ عمليات ناجحة لمقاومة التمرد. في هذه الحالات، فإن القدرة على نقل الجيش البريطاني والأمريكي ووحدات الشرطة إلى أماكن بعيدة أثبتت أهميتها في تعقب المتمردين والقضاء عليهم. كما أن السلاح الجوي يساعد قوة مقاومة التمرد على القيام بعملياتها في الأراضي الوعرة والنائية، والمناطق التي طالما استخدمتها عناصر التمرد كملجأ آمن لها.

هـ-٣ بالأضافة الى القاء حمولات ضخمة من القنابل ، يقوم القادة الأكفاء باستخدام السلاح الجوي أيضاً في أدوار أخرى. في كولومبيا، قامت طائرات برش حقول الكوكايين والقضاء على المحاصيل التي أمدت المتمردين بالمخدرات والمتاجرة بها والتي وفرت دخلاً لعناصر المقاومة الأرهابية. وخلال حركة التمرد السلفادورية، لعبت طائرات الهليكوبتر المخصصة بعمليات الإخلاء الطبي والخاصة بالقوات السلفادورية دوراً مركزياً في تحسين القدرات القتالية ودعم السلفادوريين. وساعدت على رفع الروح المعنوية للسلفادوريين بصورة ملحوظة عندما شعرَ الجنود أنه في حالة أصابتهم ، ستقوم طائرات الهليكوبتر بنقلهم إلى المستشفيات في دقائق. ومع هذا الدعم الجوي، أصبح الجيش السلفادوري أكثر عنفاً وقوة في تتبع المتمردين والاشتباك معهم.

هـ-٤ كما يمكن للنقل الجوي أيضاً أن يقوم وبسرعة بتقديم المساعدات الإنسانية. في المناطق المعزولة، فإن استخدام عمليات النقل الجوي لالتقاط أو إسقاط الأغذية والمواد الطبية للمدنيين يساعد على كسب التأييد الشعبي. كما أن الدعم الجوي مهم للغاية للعمليات اللوجستية الخاصة بمقاومة التمرد. في المناطق التي تكون فيها القوافل الأرضية ضعيفة التسليح ومكشوفة، تستطيع القوات الأمريكية نقل الإمدادات جواً لتمكن القادة من الحفاظ على القوات في مواقع نائية لها أهمية من الناحية الاستراتيجية.

القوة الجوية في دور الهجوم

هـ-٥ الهجمات الجوية على الأهداف المحددة بدقة قد تكون ذات قيمة عالية في عمليات مقاومة التمرد؛ ومع ذلك يقوم القادة ببذل العناية الفائقة في حماية المدنيين عند استخدام السلاح الجوي في الضربات الهجومية. كما يمكن أن يؤدي قذف القنابل، حتى باستخدام أكثر الأسلحة دقة، إلى خسائر مدنية غير مقصودة. القادة الأكفاء يقارنون مزايا كل ضربة جوية مقابل مخاطرها. كما أن الضربة الجوية قد تسبب خسائر فادحة تعمل على تأليب الشعب

ضد حكومة الدولة المضيفة وتمد المتمردين بمادة غنية للقيام بشن حملة يكتب لها النجاح. حتى عندما يوجد ما يبرر قصف بعض الأهداف وفق قانون الحرب، فإن قذف القنابل الذي يؤدي إلى وقوع خسائر فادحة في جانب المدنيين قد يجلب التغطية الإعلامية اللازمة والتي تعمل لصالح المتمردين. على سبيل المثال، عندما قامت بعض من الفصائل الفلسطينية بإطلاق صواريخ و قنابل مورترز بالقرب من مدرسة أو قرية وسببت رد فعل باللجوء الى أستخدام الطائرات في ضربة جوية أدت

E-6. Even when destroying an obvious insurgent headquarters or command center, counterinsurgents must take care to minimize civilian casualties. New, precise munitions with smaller blast effects can limit collateral damage. When considering the risk of civilian casualties, commanders must weigh collateral damage against the unintended consequences of taking no action. Avoiding all risk may embolden insurgents while providing them sanctuary. The proper and well-executed use of aerial attack can conserve resources, increase effectiveness, and reduce risk to U.S. forces. Given timely, accurate intelligence, precisely delivered weapons with a demonstrated low failure rate, appropriate yield, and proper fuse can achieve desired effects while mitigating adverse effects. However, inappropriate or indiscriminate use of air strikes can erode popular support and fuel insurgent propaganda. For these reasons, commanders should consider the use of air strikes carefully during COIN operations, neither disregarding them outright nor employing them excessively.

AIRPOWER IN INTELLIGENCE COLLECTION

E-7. Given the challenges faced by human intelligence (HUMINT) assets in finding and penetrating insurgent networks, counterinsurgents must effectively employ all available intelligence collection capabilities. A combination of unmanned aircraft systems, manned aircraft, and space-based platforms can provide counterinsurgents with many collection capabilities.

E-8. When insurgents operate in rural or remote areas, aerial reconnaissance and surveillance proves useful. Working with signals intelligence (SIGINT), aerial reconnaissance and surveillance uses imagery and infrared systems to find hidden base camps and insurgent defensive positions. Persistent aerial surveillance can often identify people, vehicles, and buildings—even when they are hidden under heavy growth. Manned and unmanned aircraft can patrol roads to locate insurgent ambushes and improvised explosive devices. Air-mounted SIGINT collection platforms can detect insurgent communications and locate their points of origin.

E-9. Air assets have proven important in tactical operations and in convoy and route protection. Helicopters have been especially useful in providing overwatch, fire support, alternate communications, and MEDEVAC support. At the tactical level, air support requires a decentralized command and control system that gives supported units immediate access to available combat air assets and to information collected by air reconnaissance and support assets.

E-10. However, intelligence obtained through air and space platforms works best when it is quickly and efficiently routed to a joint intelligence center. This center fuses HUMINT information with that collected by other intelligence disciplines. To provide a complete picture, air and space intelligence must be combined with HUMINT. For example, while SIGINT and aerial surveillance and reconnaissance assets can determine that people are evacuating a village, they cannot explain why the people are leaving.

E-11. HUMINT is also a key enabler of airpower in the strike role. Commanders require the best possible intelligence about a target and its surrounding area when considering an air strike. With proper placement and access to a target, a HUMINT source can often provide the most accurate target data. Details might include optimum strike times, detailed descriptions of the surrounding area, and the presence of sensitive sites like hospitals, churches, and mosques. Target data can include other important factors for collateral damage considerations. Poststrike HUMINT sources equipped with a cell phone, radio, or camera can provide an initial battle damage assessment in near real time. With a thorough debriefing, the HUMINT source can provide an accurate assessment of the functional and psychological effects achieved on the target. Commanders can use this information to assess restrike options.

AIR AND SPACE INFORMATION OPERATIONS

E-12. Air and space forces have information operations (IO) capabilities that include collecting, controlling, exploiting, and protecting information. To make IO most effective, commanders should seamlessly integrate it among all Service components. Air and space forces contribute to the execution of three IO missions:

الى قتل أو إصابة مدنيين. ففي مثل هذه الحالات تقوم الأطراف المتنازعة بعرض القتلى والجرحى لوسائل الإعلام المختلفة باعتبارهم ضحايا العدوان.

هـ-٦ حتى عند تدمير مقر واضح للمتمردين أو مركز للقيادة، بأنه يتوجب على مقاومي التمرد اتخاذ الحيطة اللازمة للتخفيف من الخسائر المدنية؛ فاستخدام القنابل الدقيقة وذخيرة لها آثار نارية محدودة تستطيع أن تحد من الأضرار الشاملة. بدراسة مخاطر الخسائر المدنية، يتعين على القادة مقارنة الأضرار الشاملة مقابل الآثار غير المقصودة التي قد تنجم عن عدم اتخاذ أي موقف أو إجراء. كما أن تجنب جميع المخاطر قد يشجع المتمردون أثناء بحثهم عن الملجأ المناسب. إنه باستخدام وتنفيذ الهجمات الجوية تنفيذاً سليماً وجيداً يمكن من حفظ الموارد، ويعمل على زيادة الفعالية، ويقلل من المخاطر التي تتعرض لها القوات الأمريكية. وبالنظر إلى العمليات الاستخباراتية التي يتم القيام بها في وقتها وبدقة، فإن جميع الأسلحة التي يتم تسليمها بدقة وبمعدل فشل أقل، ونتيجة مناسبة، والفتيل المناسب يمكن أن يحقق الأثار المطلوبة بينما يعمل على التخفيف من الأثار السلبية. ومع ذلك، فإن أي استخدام غير مناسب أو طائش للهجمات الجوية قد تعمل على تقويض الدعم الشعبي وتؤجج من حملة المتمردين. ومن أجل هذه الأسباب، على القادة دراسة استخدام الهجمات الجوية بعناية شديدة أثناء عمليات مقاومة التمرد، ولا يجب تجاهلها تماماً أو توظيفها بصورة مفرطة في حجم القوة.

القوة الجوية وجمع الاستخبارات

هـ-٧ بالنظر إلى التحديات التي تواجهها أصول الاستخبارات البشرية في إيجاد واختراق شبكات المتمردين، يتعين على مقاومي التمرد أن يقوموا وبفعالية بتوظيف كافة قدرات جمع الاستخبارات المتاحة. كما يمكن لخليط من أنظمة طائرات لا يشغلها أي طاقم (طائرات رصد بدون طيار، وطائرة يشغلها طاقم، ومنصات فضائية أن تزود مقاومي التمرد بقدرات مختلفة في جمع الاستخبارات.

هـ-٨ عندما يقوم المتمردون بعملياتهم في المناطق الريفية أو المنعزلة، تكون عمليات الاستطلاع والمراقبة مفيدة للغاية. وبالعمل مع استخبارات سلاح الإشارة، تقوم عمليات الاستطلاع والمراقبة الجوية باستخدام نظم التصوير ذات الدقة المتناهية والإشعة دون الحمراء لإيجاد معسكرات خفية ومواقع دفاعية تخص المتمردين. كما قد تعمل المراقبة الجوية الثابتة في أغلب الأوقات على تحديد الناس والتعرف على مايقومون به ، والسيارات، والمباني، حتى لو كان ذلك بأماكن خفية غير ظاهرة بأدغال أو أجمة كثيفة. تستطيع الطائرات المزودة بطيار وتلك التي تطير بدون طيار بمراقبة الطرق بدوريات لتحديد أماكن كمائن المتمردين وأجهزة التفجير العشوائية المصنعة محلياً. تستطيع منصات جمع استخبارات الإشارة الجوية الكشف عن وسائل الاتصال الخاصة بالمتمردين وتحديد نقاط تمركزهم.

هـ-٩ لقد أثبتت الأصول الجوية أهميتها في العمليات التكتيكية وفي حماية القوافل والطرق. ولقد كانت الطائرات الهليكوبتر ذات فائدة كبيرة في عمليات المراقبة، ودعم عمليات إطلاق النيران، والاتصالات المتناوبة، ودعم الجهود التي تقوم بها طائرة الهليكوبتر المخصصة للإخلاء الطبي. على المستوى التكتيكي، يتطلب الدعم الجوي قيادة لا مركزية ونظام مراقبة يتيح للوحدات المساندة إمكانية الاستفادة من المجموعة من خزين الجوية القتالية ومن المعلومات التي يتم جمعها من خلال عمليات الاستطلاع الجوية ومجموعة من خزين الدعم.

هـ-١٠ رغم ما سبق، فإن المعلومات الاستخباراتية التي يتم الحصول عليها من المنصات الجوية والمحطات الفضائية تكون ذات فائدة أكبر عندما يتم إرسالها بسرعة وفعالية لمركز الاستخبارات المشتركة. هذا المركز يعمل على دمج كافة المعلومات الاستخباراتية البشرية مع تلك التي جمعتها الأنظمة الاستخباراتية الأخرى. ولاستكمال الصورة، يتم توحيد الاستخبارات الفضائية مع الاستخبارات البشرية. فعلى سبيل المثال، في الوقت الذي تستطيع فيه كل من استخبارات سلاح الإشارة والمراقبة الجوية ومجموعة من خزين الاستطلاع الجوي تقرير الغرض من قيام الناس في قرية بإخلاءها قرية وتركها، قد لايستطيعون تفسير السبب في مغادرتهم لها دون الأعتماد على الأستخبارات البشرية.

هـ-١١ كما أن الاستخبارات البشرية تعد محركاً رئيسياً للقوة الجوية للقيام بدورها في الهجوم. يتطلب القادة الحصول على أفضل استخبارات ممكنة عن أي هدف والمنطقة المحيطة به عند دراسة أي هجمات جوية. ومع تحديد مكان الهدف بصورة صحيحة والوصول إليه، تستطيع مصادر الاستخبارات البشرية في الأغلب أن تتيح بيانات أكثر دقة عن الهدف. كما قد تشمل كافة التفاصيل مواعيد الضربة بصورة محددة، وتفاصيل محددة بأوصاف المنطقة المحيطة، ووجود مواقع حساسة مثل المستشفيات، والكنائس، والمساجد. كما قد تشمل بيانات الهدف عوامل أخرى هامة لاعتبارات تتعلق بالخسائر والأضرار الشاملة. كما قد تقوم الاستخبارات البشرية التالية على الهجمات والمجهزة بتليفون خليوي وجهاز راديو وآلة تصوير بتقديم تقييم مبدئي عن خسائر المعركة في أقرب وقت. ومع تقديم تقرير شامل، تستطيع مصادر الاستخبارات البشرية أن تقدم تقييماً دقيقاً عن الأثار الوظيفية والنفسية التي يتم تحقيقها عن الهدف. ويستطيع القادة استخدام هذه المعلومات في تقييم الخيارات الخاصة بإعادة توجيه الضربات الجوية.

عمليات معلوماتية جوية وفضائية

هـ-١٢ لدى القوات الجوية والفضائية قدرات تتعلق بالعمليات المعلوماتية تشمل جمع المعلومات ، والتحكم فيها ، واستغلالها، وحماية هذه المعلومات أيضاً. وللقيام بعمليات معلوماتية فعالة يتعين على القادة دمجها بصورة مناسبة بين جميع مكونات المعلومات الخاصة بالأسلحة والاستخبارات. تساهم القوات الجوية والفضائية في تنفيذ ثلاث مهام للعمليات المعلوماتية:

- Influence operations.
- Electronic warfare.
- Network operations.

E-13. Air and space forces conduct and support many influence operations. These operations include the following:

- Counterpropaganda.
- Psychological operations.
- Military deception.
- Operations security.
- Counterintelligence.
- Public affairs (a related activity of IO).

Commanders must preplan and deconflict these activities to ensure success.

E-14. Airpower and spacepower also contribute to information superiority through electronic warfare operations. Air and space assets are critical in the effort to shape, exploit, and degrade the enemy's electronic devices while protecting and enhancing those of counterinsurgents. The electronic warfare spectrum is not limited to radio frequencies; it includes the optical and infrared regions as well.

E-15. In this context, *network operation*s are activities conducted to operate and defend the Global Information Grid (JP 1-02). Commanders enhance these operations by using air and space systems. Such tools help achieve desired effects across the interconnected analog and digital network portions of the Global Information Grid.

HIGH-TECHNOLOGY ASSETS

E-16. Today's high-technology air and space systems have proven their worth in COIN operations. Unmanned aircraft systems, such as the Predator, give counterinsurgents unprecedented capabilities in surveillance and target acquisition. Aerial surveillance platforms with long loiter times can place an entire region under constant surveillance. Tactical air control parties now provide ground commanders beyond-line-of-sight awareness with ROVER (remote operations video enhanced receiver), which links to aircraft targeting pods and unmanned aircraft systems. Predators have been equipped with precision munitions and successfully employed in the strike role against senior terrorist leaders. Air- and space-based SIGINT platforms give U.S. forces and multinational partners important information collection capabilities. Modern munitions, such as the joint direct attack munition, can guide accurately through clouds and bad weather to destroy insurgent targets under adverse conditions.

LOW-TECHNOLOGY ASSETS

E-17. Today's low-technology aspects of airpower have also proven effective in COIN operations. Light, slow, inexpensive civilian aircraft often have successfully patrolled border areas. In the 1980s, Guatemala mobilized its civilian light aircraft, formed them into an air force reserve, and used them to patrol main roads to report suspected ambushes. This successfully deterred insurgent attacks along Guatemala's major routes. In Africa in the 1980s, South African forces used light aircraft to locate small groups of insurgents trying to infiltrate Namibia from Angola. In Iraq, light aircraft fly patrols to spot insurgents crossing the border. Israel and the United States have even used stationary balloons equipped with video cameras and infrared sensors to watch for border incursions. These unmanned balloons are a simple, inexpensive, and effective means to monitor activity in remote areas.

E-18. The United States and many small nations have effectively used aerial gunships as close air support weapons in COIN operations. A gunship is a transport aircraft modified to carry and fire heavy guns and light artillery from fixed mounts. Many gunship models exist. They range from the Air Force's AC-130 to smaller transports modified to carry weapons ranging from .50-caliber machine guns to 40-millimeter rapid-fire cannons. The gunship's major limitation is its vulnerability to antiaircraft weapons and missiles. Gunships require a relatively benign environment to operate.

- عمليات التأثير.
- الحرب الإلكترونية.
- شبكة العمليات .

هـ-١٣ تقوم القوات الجوية والفضائية بتنفيذ ودعم الكثير من عمليات التأثير؛ تشمل هذه العمليات ما يلي:

- حملة دعاية مضادة.
- عمليات نفسية.
- خداع عسكري.
- أمن العمليات.
- استخبارات مضادة.
- علاقات عامة (نشاط يتعلق بالعمليات المعلوماتية).

ينبغي على القادة التخطيط مسبقاً والتخلص من أي نزاعات قد تنطوي عليها هذه الأنشطة والتأكد من نجاحها.

هـ-١٤ كما يساهم السلاح الجوي والفضائي أيضاً في التفوق المعلوماتي من خلال عمليات الحرب الإلكترونية. كما أن مجموعة من خزين القوة الجوية والفضائية في غاية الأهمية في جهود تشكيل، واستغلال، والحد من قدرات الأجهزة الإلكترونية للعدو أثناء حماية وتعزيز تلك الخاصة بمقاومي التمرد. كما أن نطاق الحرب الإلكترونية لا يقتصر على ترددات الراديو وذبذبات موجات البث ، بل يشمل أيضاً المناطق البصرية وأجهزة الأشعة دون الحمراء.

هـ-١٥ في هذا الإطار، فإن عمليات الشبكة ما هي إلا أنشطة يتم القيام بها من أجل تشغيل والدفاع عن شبكة المعلومات العالمية (أنظر النشرة المشتركة رقم ١-٠٢). يقوم القادة بتعزيز هذه العمليات باستخدام الأنظمة الجوية والفضائية. جميع هذه الأدوات تساعد على تحقيق الأثار المرغوبة باستخدام شرائح الشبكة المتناظرة "الأنالوج" والرقمية المتصلة ببعضها البعض من شبكة المعلومات العالمية.

مجموعة من خزين عالية التقنية

هـ-١٦ لقد أثبتت الأنظم الجوية والفضائية عالية التقنية اليوم قيمتها في عمليات مقاومة التمرد؛ فأنظمة الطيران بدون طيار، مثل طائرة Predator، تتيح لمقاومي التمرد قدرات غير مسبوقة في المراقبة وتحديد الهدف. منصات المراقبة الجوية المزودة بفترات زمنية بينية قد تضع المنطقة بأكملها تحت مراقبة مستمرة، أطراف مراقبة جوية تكتيكية تتيح الآن للقادة الأرضيين خلف خط الرؤية (جهاز استقبال مزود بفيديو لمراقبة العمليات التي تتم عن بعد) والمعروف باسم ROVER والذي يعمل يرتبط بمنصات إطلاق ضد أهداف طائرة وأنظمة طيران بدون طيار. لقد تم تجهيز الطائرة Predator بذخيرة دقيقة يتم استخدامها بصورة ناجحة في عمليات الهجوم الموجهة ضد الزعماء الكبار للتنظيمات الإرهابية. كما أن منصات استخبارات الإشارة المتمركزة في الجو والفضاء تعطي القوات الأمريكية والشركاء متعددي الجنسيات قدرات هامة لجمع المعلومات. كما أن الذخيرة الحديثة، مثل الذخيرة المستخدمة في الهجوم المباشر المشترك، يمكن توجيهها بدقة من خلال السحب والطقس السيء لتدمير الأهداف الخاصة بالمتمردين في ظل ظروف سلبية.

خزين من أصول منخفضة التقنية

هـ-١٧ لقد أثبتت النواحي المنخفضة التكاليف والتقنية اليوم أيضاً أنها ذات فعالية في عمليات مقاومة التمرد. لقد نجحت الطائرات المدنية الخفيفة، والبطيئة غير المكلفة في الغالب في مراقبة المناطق الحدودية. في الثمانينيات، قامت جواتيمالا بتعبئة وحشد أسطول طائراتها المدنية الخفيفة، وشكلتها في احتياطي قوة جوية واستخدمتها في مراقبة الطرق والقيام بدوريات على الطرق الرئيسية من أجل الإبلاغ عن أي كمائن مشكوك بها. وهذا بالطبع أدى الى ردع الهجمات التي كان يقوم بها المتمردون بنجاح في كل الطرق الرئيسية بجواتيمالا. في أفريقيا في الثمانينيات، استخدمت القوات أفريقيا الجنوبية الطائرات الخفيفة من أجل تحديد المجموعات الصغيرة من المتمردين عند محاولتهم التسلل الى ناميبيا من أنجولا. أما في العراق، فإن الطائرات الخفيفة تطير في دوريات من أجل تحديد أماكن المتمردين والكشف عن هؤلاء الذين يعبرون الحدود. أما في إسرائيل والولايات المتحدة الأمريكية قد قامتا باستخدام المنطاد الثابت المزود بكاميرات فيديو وأجهزة استشعار تعمل بالأشعة دون الحمراء لمراقبة أي هجمات حدودية. جميع هذه المناطيد التي تعمل بدون طيار هي وسائل بسيطة وغير مكلفة وفعالة لمراقبة أي نشاط يحدث في مناطق بعيدة.

هـ-١٨ لقد قامت الولايات المتحدة الأمريكية ودولاً صغيرة متعددة وبكل فعالية باستخدام طائرة الهليكوبتر باعتبارها سلاح دعم جوي يعمل عن قرب بعمليات مقاومة التمرد. الطائرة الهليكوبتر المسلحة هي طائرة نقل تم تعديلها من أجل إطلاق أسلحة ثقيلة وحمل مدرعات خفيفة و كميات ثابتة. توجد موديلات متعددة من هذه الطائرات. وتتراوح ما بين طائرات النقل الجوي الثقيل [القيادة الجوية AC-١٣٠] لوسائل نقل أصغر حجماً تم تعديلها لحمل أسلحة تتراوح من أسلحة رشاشة عيار ٠,٥٠ إلى مدافع إطلاق نيران تصل قطرها إلى ٤٠ ملم. وأكثر ما يعيب استخدام الطائرة الهليكوبتر هو ضعفها وعدم تحملها أي أسلحة وقذائف مضادة للطائرات. لذا ولكي تعمل طائرات الهليكوبتر بكفاءة فإنها تحتاج بيئة حساسة وعادية نسبياً.

AIRLIFT

E-19. Airlift provides a significant asymmetric advantage to COIN forces, enabling commanders to rapidly deploy, reposition, sustain, and redeploy land forces. While land forces can execute these basic missions alone, airlift bypasses weaknesses insurgents have traditionally exploited. For example, airlift enables land forces to operate in rough and remote terrain and to avoid lines of communications (LOCs) targeted by insurgents. During Operation Iraqi Freedom, airlift has provided protected LOCs through convoy mitigation flights. These flights rerouted typical convoy supplies and vehicles. Since insurgents frequently attacked ground convoys, convoy mitigation flights saved lives.

E-20. Sources of airlift include multinational and HN rotary- and fixed-wing assets. Special operations forces provide specialized airlift capabilities for inserting and extracting troops. Strategic intertheater airlift platforms can provide a logistic pipeline. This pipeline moves large quantities of time-critical equipment, supplies, and personnel into and out of a theater. Modern strategic airlift can often provide a direct delivery capability, landing at relatively short, austere fields formerly serviced only by intratheater airlift.

E-21. Modes of airlift include airland and airdrop. Each mode provides advantages and disadvantages, depending on the environment. Airland missions carry greater payloads, resulting in less potential for damage. They also provide backhaul capability (critical for MEDEVAC), troop rotation, equipment repair, and repositioning and redeployment of COIN forces. Fixed-wing assets on airland missions require longer and better prepared landing surfaces. Vertical-lift assets on airland missions can operate from much smaller, more austere fields; however, they fly at slower speeds and often have smaller payloads and shorter ranges. Airdrop missions require the least amount of infrastructure at the receiving end and allow for rapid buildup of forces—up to brigade size. Equally important, airdrop can provide precision insertion and sustainment of numerous small units. Advances in precision-guided, steerable parachutes increase the capability of high-value airdrop missions.

E-22. Airlift is more costly than surface transportation. It is usually a small percentage of the overall transportation network during major combat operations; however, in particularly challenging situations, airlift may become the primary transportation mode for sustainment and repositioning.

E-23. Airlift supports every logical line of operations. For example, it supports IO when COIN forces provide humanitarian airlift to a battered populace. It clearly supports combat operations. Likewise, airlift supports the essential services, governance, and economic development logical lines of operations. HN security forces thus should include airlift development as the host nation's first component of airpower and spacepower.

THE AIRPOWER COMMAND STRUCTURE

E-24. COIN operations require a joint, multinational command and control architecture for air and space that is effective and responsive. The joint structure applies to more than just U.S. forces; it involves coordinating air assets of multinational partners and the host nation. COIN planning must thus establish a joint and multinational airpower command and control system and policies on the rules and conditions for employing airpower in the theater.

E-25. During COIN operations, most planning occurs at lower echelons. Ideally, components at the operational level fully coordinate these plans. Air and space planners require visibility of actions planned at all echelons to provide the most effective air and space support. Furthermore, COIN planning is often fluid and develops along short planning and execution timelines, necessitating informal and formal coordination and integration for safety and efficiency.

E-26. U.S. and multinational air units, along with HN forces, will likely use expeditionary airfields. COIN planners must consider where to locate airfields, including those intended for use as aerial ports of debarkation and other air operations. Factors to consider include—

- Projected near-, mid- and long-term uses of the airfield.
- Types and ranges of aircraft to be operated.
- Shoulder-launched, surface-to-air-missile threats to aircraft.

النقل الجوي

هـ-١٩ يقدم النقل الجوي ميزة جوهرية مختلفة لقوات مقاومة التمرد، ويمكّن القادة من الانتشار بسرعة في مسرح العمليات، والاستقرار، والتحمل، وإعادة انتشار القوات البرية. ففي حين تستطيع القوات البرية تنفيذ هذه المهام الأساسية وحدها، فأن خدمات النقل الجوي يمكنها تجاوز الكثير من نقاط الضعف التي طالما استغلها المتمردون فيما مضى. على سبيل المثال، يعمل النقل الجوي على تمكين القوات البرية من القيام بعملياتها في الأراضي الوعرة وعمق المناطق المنعزلة وتجنب خطوط الاتصال والمواصلات التي يستهدفها المتمردون. أثناء عملية تحرير العراق، قام النقل الجوي بتوفير خطوط اتصال تتوفر لها سبل الحماية من خلال رحلات طيران إغاثة القوافل البرية ، قامت هذه الرحلات بنشر إمدادات لقوافل السيارات في طرق مختلفة. ومنذ أن هاجم المتمردون بصورة متكررة القوافل الأرضية، قامت هذه الرحلات الجوية بإنقاذ أرواح العديدين.

هـ-٢٠ تشمل مصادر النقل الجوي خزين متعدد الأنواع من الطائرات التي تُستخدَم من قبل القوات الحليفة والدولة المضيفة بدءاً من الطائرات المروحية الى طائرات الأجنحة الثابته . تعمل قوات العمليات الخاصة بتوفير قدرات نقل جوي متخصص و تزويد القوات بالمؤنة ونقل القوات من والى مناطق القتال. كما يقوم النقل الجوي الاستراتيجي بقلب مسرح الأحداث بتوفير خط لوجيستي. ينقل هذه الخط كميات ضخمة من المعدات، والهامة في الأوقات الحساسة زمنياً بالإضافة إلى نقل الأفراد الى داخل وخارج مسرح الأحداث. كما يستطيع النقل الجوي الاستراتيجي الحديث أن يوفر قدرات وصول ومغادرة مباشرةً الى صميم أرض المعركة، وتهبط هذه الطائرات بحقول ترابية ومدرجات قصيرة ووعرة نسبياً وتستخدم أفراد خدمة وصيانة من داخل مسرح الأحداث .

هـ-٢١ طرق النقل والحمولة الجوية تشمل إمداد جوي بقوات جوية وإسقاط جوي، وكل طريقة لها مزاياها ومساوئها، وذلك يتوقف على البيئة المحيطة. المهام التي تشمل النقل الجوي - البري ذات حمولة كبيرة، مما يقلل فرص حدوث أي عطل أو أضرار. كما أنها توفر قدرات أجلاء ونقل الجرحى والفرق الطبية (لاسيما بالنسبة للطائرة العمودية المستخدمة في الإخلاء الطبي) وتناوب القوات، وإصلاح المعدات، والاستقرار بالمواقع المختلفة وإعادة انتشار قوات مقاومة التمرد. وتتطلب المجموعات المخزّنة من الطائرات الثابتة الاجنحة لأستخدامها في مهام جو- أرض أسطح هبوط طويلة ومجهزة تجهيزاً جيداً. كما أن المجموعات من خزين الطائرات العمودية المستخدمة كجسر عمل عمودي في المهام الجوية- ألأرضية يمكنها أن تقوم بعملياتها من مجال أنطلاق أصغر بكثير بالأضافة الى المناطق الوعرة؛ مع إنها تطير بسرعات أقل وغالباً ما يكون لها حمولة أقل ومدى أقصر. كما أن عمليات الإسقاط الجوي (معدات أو قوات) تتطلب على الأقل إمكانيات البنية التحتية الصالحة للعمل في المنطقة التي تحتضن عناصر الأسقاط والمعدات وتسمح بتجميع القوات بسرعة حتى تصل إلى ما يقرب من حجم لواء كامل. كما أنه من المهم أيضاً أن تتمكن عمليات الإسقاط الجوي من توفير وأدامة الوحدات الصغيرة بالتجهيزات المختلفة . كما أن التقدم بوحدات مظلات موجهة بدقة وقابلة للتوجيه تزيد من قدرة مهام الإسقاط الجوي عالية القيمة.

هـ-٢٢ إن النقل الجوي يكلف من النفقات أكثر من النقل البري ، كما أن نسبة أستخدام النقل الجوي أصغربكثير من شبكة المواصلات الضخمة المستخدمة في النقل البري خلال عمليات القتال الكبيرة؛ ومع ذلك فإنه في المواقف التي تمثل تحدياً كبيراً، قد تصبح عمليات النقل الجوي وسيلة الانتقال الرئيسية من أجل توفير سبل الإعاشة والبقاء على الحياة والاستقرار بالأماكن المختلفة.

هـ-٢٣ تعمل عمليات النقل الجوي على دعم كل خط من خطوط العمليات وفقاً لمنهج مهيئ ومدروس، فإنه يعمل، كمثال، على دعم وأسناد العمليات المعلوماتية عندما تقوم قوات مقاومة التمرد بتقديم خدمات النقل الجوي الإنساني للسكان المشتتين، حيث أن تلك الخدمات تدعم أساساً عمليات القتال. وبالمثل ايضاً، فإن النقل الجوي يدعم الخدمات الضرورية، والإدارة، والتنمية الاقتصادية لخطوط العمليات وفقاً لمنهج منطقي مدروس . وعليه فإنه يجب أن يتضمن قوات أمن الدولة المضيفة تطوير وسائل النقل الجوي وخدماته باعتباره العنصر الأول للقوة الجوية والفضائية.

هيكل قيادة القوة الجوية

هـ-٢٤ تتطلب عمليات مقاومة التمرد قيادة مشتركة، ومتعددة الجنسية، وهيكل هندسي للتحكم في الجو والفضاءالخارجي بحيث تكون هذه القيادة فعالة وسريعة الاستجابة. كما أن الهيكل المشترك يسري بالأضافة الى القوات الأمريكية ، القوات الحليفة والمتعددة الجنسية حيث أنه يشمل تنسيق خزين الأصول الجوية للشركاء متعددي الجنسية والدولة المضيفة. ينبغي على قيادة السلاح الجوي أن تُقيّم عملية تخطيط مقاومة التمرد مع القوات المشتركة والمتعددة الجنسية ونظام للتحكم والسياسات على أساس القواعد والظروف الخاصة بتوظيف السلاح الجوي لمسرح العمليات.

هـ-٢٥ أثناء عمليات مقاومة التمرد، تحدث معظم عمليات التخطيط على مستوى الأنساق الدنيا، بمعنى أكثر دقة، فإن العناصر الموجودة على المستوى العملياتي تعمل على تنسيق هذه الخطط بالكامل. من ثم فإنه يتطلب من القائمين على التخطيط الجوي والفضائي رؤية بكافة التحركات المخطط لها وعلى جميع الأنساق من أجل توفير الدعم الجوي والفضائي الفعال. علاوة على ذلك، فإن تخطيط مقاومة التمرد غالباً ما يكون مرناً ويتطور خلال إطار زمني قصير لعملية التخطيط والتنفيذ، مما يتطلب تنسيق رسمي وغير رسمي والتحوط لأمور مثل السلامة العامة والأداء الجيد.

هـ-٢٦ من المرجح أن تستخدم الوحدات الجوية الأمريكية والمتعددة الجنسية، إلى جانب قوات الدولة المضيفة، مجالات هبوط جوي تستخدم في المهمات الاستطلاعية المختلفة. يتعين على مخططي مقاومة التمرد دراسة المكان الذي سوف يحدد فيه أماكن هبوط الطائرات، بما في ذلك تلك الأماكن التي تخصص للاستخدام كموانئ جوية للإقلاع وعمليات جوية أخرى، وفيما يلي بعض العوامل التي يجدر دراستها:

- الاستخدامات المتوقعة لهبوط الطائرات على المدى القريب، والمتوسط، والطويل.
- أنواع ومدى الطائرات التي يلزم تشغيلها.

- Stand-off threats to airfields.
- Proximity to other threats.
- Proximity to land LOCs.
- Availability of fuels.

Airpower operating from remote or dispersed airfields may present a smaller signature than large numbers of land forces, possibly lessening HN sensitivities to foreign military presence. Commanders must properly protect their bases and coordinate their defense among all counterinsurgents.

BUILDING HOST-NATION AIRPOWER CAPABILITY

E-27. U.S. and multinational operations strive to enable the host nation to provide its own internal and external defense. Planners therefore need to establish a long-term program to develop a HN airpower capability. The HN air force should be appropriate for that nation's requirements. For conducting effective COIN operations, a HN air force requires the following basic capabilities:

- Aerial reconnaissance and surveillance.
- Air transport.
- Close air support for land forces.
- Helicopter troop lift.
- MEDEVAC.
- Counterair.
- Interdiction.

E-28. The first step in developing HN airpower is developing the right organizational model for a HN air force. Planning should identify gaps in the host nation's ability to command, control, and employ airpower in COIN operations.

E-29. The next step is to help the host nation develop its aviation infrastructure under a long-term plan. Most developing nations need considerable assistance to develop an appropriate organization, a suitable force structure, and basing plans. As airpower assets represent a large cost for a small nation, an effective airfield security program is also necessary.

E-30. An important training asset is the U.S. Air Force Special Operations Command. This command has teams qualified to operate the most common equipment used in developing nations. These teams also have the language and cultural training to effectively support aircrew and personnel training. The Air Force can also train HN pilots and aircrews through the International Military Education and Training Program.

E-31. Planners should consider HN economic and technological resources when selecting equipment. In most cases, the host nation acquires, or the U.S. and multinational partners provide, a small air force. Although this air force often has limited resources, the host nation still should effectively operate and maintain its aircraft and supporting systems. Multinational support in training and equipping the HN air force can be very important. U.S. aircraft have tremendous capabilities, but they can be too expensive and too complex for some developing nations to operate and maintain. Multinational partners with capable, but less expensive and less sophisticated, aircraft can often help equip the host nation.

E-32. Training and developing a capable HN air force takes considerable time due to the requirements to qualify aircrews, maintenance personnel, and other specialists. Working effectively in joint operations and coordinating support to land forces requires a high skill level. Even when the HN army and police are trained, U.S. personnel will likely stay with HN forces to perform liaison for supporting U.S. air assets and to advise HN forces in the use of their own airpower.

E-33. Developing capable air forces usually takes longer than developing land forces. As a result, Air Force units, advisors, and trainers will likely remain after land force trainers and advisors have completed their mission. Effective air and land operations are complex and require many resources. Often host nations continue to rely on U.S. air liaison personnel, land controllers, and aircraft for an extended period. Thus, COIN planners must consider the long-term U.S. air support requirements in comprehensive COIN planning.

- التهديد المرافق لأحتمال أطلاق قذائف أوقذائف صاروخية من الأرض الى الجو تُحمل على الكتف لصابة الطائرات.
- التهديد المرافق لأحتمال الاشتباك على مهبط (مدرج) الطائرات.
- أحتمالات مصادر التهديد الأخرى.
- قرب الطائرات من خطوط الاتصال الأرضية.
- وجود مصادر لتزويد الطائرات بالوقود.

كما أن السلاح الجوي الذي يعمل من مجالات جوية بعيدة أو متفرقة في أنحاء مختلفة قد يكون له صفة عمل أصغر وأضيق من تلك الأعداد الضخمة للقوات البرية، والتي قد تخفف من حساسيات الدولة المضيفة بالنسبة للوجود العسكري الأجنبي. يتعين على القادة أن يقوموا وبصورة لائقة بحماية قواعدهم والتنسيق فيما بين دفاعاتهم ووحدات مقاومة التمرد.

بناء قدرات الطاقة الجوية للدولة المضيفة

هـ-٢٧ تسعى العمليات الأمريكية والمتعددة الجنسية إلى تمكين الدولة المضيفة من توفير قوات الدفاع الداخلية والخارجية الخاصة بها. ومن ثم فإن المخططين بحاجة إلى إقامة ووضع برنامج طويل الأجل لتطوير القدرات الخاصة بالسلاح الجوي للدولة المضيفة. من ثم يتهيئ للسلاح الجوي للدولة المضيفة العمل المناسب لكل متطلبات الدولة. وللقيام بعمليات فعالة ضد أعمال التمرد، يتطلب توفير القدرات للسلاح الجوي للدولة المضيفة وفق الأسس التالية:

- القدرة على القيام بمهام عمليات الاستطلاع والمراقبة الجوية.
- النقل الجوي.
- القدرة على الدعم الجوي القريب للقوات البرية.
- القدرة على نقل القوات بواسطة الطائرات العمودية الى مناطق القتال .
- القدرة على القيام بمهام الإخلاء الطبي والأنقاذ بطائرات عمودية.
- القدرة على تنفيذ هجمات جوية مضادة.
- القدرة على صد الهجمات.

هـ-٢٨ الخطوة الأولى في تطوير السلاح الجوي للدولة المضيفة هي وضع نموذج تنظيمي صحيح للقوة الجوية الخاصة بالدولة المضيفة. وينبغي أن يحدد التخطيط كافة الثغرات التي قد توجد في قدرة الدولة المضيفة على القيادة، والتحكم، وتوظيف السلاح الجوي لعمليات مقاومة التمرد.

هـ-٢٩ الخطوة التالية هو العمل على مساعدة الدولة المضيفة في وضع وتطوير البنية التحتية الخاصة بالطيران في إطار خطة طويلة الأجل. معظم الدول النامية تحتاج إلى مساعدات ضخمة من أجل وضع الهيكل الملائم، وهيكل قوة مناسب، وخطط تأسيس ونشر للقواعد. وبما أن مجموعة من خزين السلاح الجوي تمثل تكلفة كبيرة لأي دولة صغيرة، تنشأ الحاجة إلى وجود برنامج أمن فعال للمطارات والمدرجات الأرضية وطرق حمايتها.

هـ-٣٠ تدريب وتوفير خزين من أطقم العمل في الولايات المتحدة على القيام بالعمليات الخاصة وأستخدام السلاح الجوي . يتوافر لدى هذه القيادة مجموعات مؤهلة تعمل على تشغيل المعدات المعروفة والمستخدمة في الدول النامية، كما تحصل هذه المجموعات أيضاً على تدريبات في اللغة والتدريبات الثقافية المختلفة من أجل القيام وبفعالية بدعم فريق الطيران وتدريب طاقم العمليات. كما يستطيع السلاح الجوي أيضاً تدريب طياري الدولة المضيفة وطاقم الطيران الخاص بها من خلال البرنامج الدولي للتعليم والتدريب العسكري الأمريكي.

هـ-٣١ يتعين على المخططين دراسة الموارد الاقتصادية والتكنولوجية للدولة المضيفة عند انتقاء المعدات والأجهزة. في معظم الحالات، تحصل الدولة المضيفة، أو يقوم كل من الولايات المتحدة والشركاء متعددي الجنسية بتوفير، قوة جوية صغيرة. رغم أن السلاح الجوي غالباً ما يكون لديه موارد محدودة، فإنه لا يزال يتحتم على الدولة المضيفة أن تقوم وبفعالية بتشغيل أنظمة الطيران والحفاظ على وأجهزة الدعم الخاصة بها. كما يكون الدعم من العديد من الدول المتعدد الجنسية أثناء تدريب وتجهيز السلاح الجوي للدولة المضيفة، والذي يعتبر في غاية الأهمية. كما أن الطائرات المُصنّعة في الولايات المتحدة تتمتع بقدرات هائلة على التحمل ، ولكن قد تكون مكلفة للغاية ومعقدة جداً لبعض الدول النامية مما يصعب عليها تشغيلها والحفاظ عليها. كما يمكن للشركاء من متعددي الجنسية ممن لديهم أنظمة طيران قوية، ورخيصة نوعاً ما وأقل تعقيداً، المساعدة في أغلب الأحيان في تجهيز الدولة المضيفة.

هـ-٣٢ تدريب وتنمية قوة جوية قوية بالدولة المضيفة قد يأخذ وقتاً طويلاً نظراً لمتطلبات تأهيل أطقم الطيران، وأطقم الصيانة، وكافة التخصصات الأخرى. العمل بكفاءة في عمليات مشتركة وتنسيق الدعم للقوات البرية يتطلب مستوى عالي من المهارة، وحتى عندما يتم تدريب قوات الجيش والشرطة التابعين للدولة المضيفة، فإنه من المرجح أن يبقى طاقم العمل الخاص بالولايات المتحدة الأمريكية يعمل مع قوات الدولة المضيفة من أجل القيام بالاتصال لدعم خزين الأصول الجوية وتقديم المشورة لقوات الدولة المضيفة بشأن استخدام السلاح الجوي الخاص بها.

هـ-٣٣ إن تطوير القوات الجوية عادةً ما يتطلب وقتاً أطول من الوقت اللازم لتطوير القوات البرية. ونتيجة لذلك فمن المرجح أن تمكث وحدات القوات الجوية، والمستشارين، والمدربين لوقت أطول حتى بعد أن يكون مدربو ومستشارو القوات البرية قد استكملوا مهمتهم. وعادةً ما تكون العمليات الجوية والبرية الناجحة معقدة للغاية وتتطلب موارد عديدة. وغالباً ما تواصل الدول المضيفة الاعتماد على أطقم الدعم الجوي التابع للقوات الجوية الأمريكية، وفريق المراقبة الأرضية، والطائرات لفترة ممتدة، وهكذا فإنه على مخططي مقاومة التمرد دراسة المتطلبات الأمريكية الطويلة الأجل للدعم الجوي في عملية التخطيط الشامل لمقاومة التمرد.

This page intentionally left blank.

تركت هذه الصفحة فارغة عن عمد.

Source Notes

These are the sources used, quoted, or paraphrased in this publication. They are listed by page number. Where material appears in a paragraph, both page and paragraph number are listed. Boldface indicates the titles of historical vignettes. Web sites were accessed during December 2006.

ix "This is a game of wits and will…": Peter J. Schoomaker, quoted in "Serving a Nation at War: A Campaign Quality Army with Joint and Expeditionary Capabilities," (Statement before the House Armed Services Committee, 21 Jul 2004), 17. United States House of Representatives Web site < http://www.house.gov/hasc/openingstatementsandpressreleases/108thcongress/ >

1-1 "Counterinsurgency is not just thinking man's warfare…": This sentence appeared in an electronic mail message from a special forces officer serving in Iraq to the military assistant to the deputy secretary of defense in 2005.

1-4 para 1-19. "The printing press is…": T.E. Lawrence, "Evolution of a Revolt," *The Army Quarterly* (Devon, United Kingdom) 1, 1 (Oct 1920; reprint, Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College, Combat Studies Institute, 1990): 11. Combined Arms Research Library Web site < http://cgsc.leavenworth.army.mil/carl/download/csipubs >.

1-12 1-67. …planners assumed that combatants required a 10 or 15 to 1 advantage…: Andrew F. Krepinevich, *The Army and Vietnam* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986), 157; A better force requirement gauge…" John J. McGrath, *Boots on the Ground: Troop Density in Contingency Operations*, Global War on Terrorism Occasional Paper 16 (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2006), 1, 6n1.

1-22 para 1-123. …revolutionary war was 80 percent political action and only 20 percent military: cited in David Galula, *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (1964; reprint New York: Praeger, 2005), 89 (hereafter cited as Galula); …he was involved with establishing special schools…: Walter Sullivan, "China's Communists Train Political Corps to Aid Army," *The New York Times*, 4 Jul 1949.

1-27 1-154. "There's very clear evidence,…": Creighton W. Abrams Jr., Commander's Weekly Intelligence Estimate (Headquarters, Military Assistance Command, Vietnam, 21 Nov 1970), audiotape, U.S. Army Military History Institute, Carlisle Barracks, PA; Lewis Sorley, editor, *Vietnam Chronicles: The Abrams Tapes 1968–1972* (Lubbock: Texas Tech University Press, 2004), 633 (hereafter cited as Sorley); "Do not try and do too much…": T.E. Lawrence, "Twenty-seven Articles," *Arab Bulletin* (20 August 1917), in T.E. Lawrence, *Secret Despatches* [sic] *from Arabia*, A. W. Lawrence, ed. (London, Golden Cockerel Press, 1939), 126–133. T.E. Lawrence.net Web site < http://telawrence.net/telawrencenet/works/ >.

2-1 "Essential though it is,…": Galula, 89.

2-3 "**Hand Shake Con" in Operation Provide Comfort**: Anthony C. Zinni, "Non-Traditional Military Missions: Their Nature, and the Need for Cultural Awareness and Flexible Thinking," chapter 4 in *Capital "W" War: A Case for Strategic Principles of War (Because Wars Are Conflicts of Societies, Not Tactical Exercises Writ Large)*, by Joe Strange, Perspectives on Warfighting 6 (Quantico, VA: Marine Corps University, 1998), 265–266. (Operation Provide Comfort began on April 6, 1991 and ended July 24, 1991. Operation Provide Comfort II was a show of force to deter new Iraqi attacks on the Kurds and had only limited humanitarian aspects. Provide Comfort II began 24 July 1991 and ended 31 December 1996.)

ملاحظات المصدر

الملاحظات الواردة هنا تبين المصادر المستخدمة والمقتبسة أو المستشهد بها أو التي قدمت بأسلوب مختلف في هذه النشرة موضحة للقارئ بواسطة رقم الصفحة. عند ظهور المادة في فقرة، يتم بيان كلا من رقم الصفحة والفقرة. تشير الطباعة السميكة إلى عناوين اللمحات التاريخية. تم الدخول إلى صفحات الوب web أثناء شهر ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٦.

ix "لعبة الذكاء والإرادة. بيتر جيه.شوميكر، مقتبسة في "خدمة الأمة في زمن الحرب: جيش الحملة مع قدرات أسلحة مشتركة وطلائع الوحدات، (بيان أمام لجنة القوات المسلحة بمجلس النواب، ٢١ يوليو/ تموز ٢٠٠٤)، ١٧. موقع الوب لمجلس النواب الأمريكي.
< http://www.house.gov/hasc/openingstatementsandpressreleases/108thcongress/ >

١ – ١ "مقاومة التمرد ليست مجرد حرب رجل مفكر.....": ظهرت هذه الجملة في رسالة بريد إلكتروني من ضابط قوات خاصة يخدم في العراق إلى المساعد العسكري لنائب وزير الدفاع في عام ٢٠٠٥.

١ – ٤ الفقرة ١ – ١٩ "الصحافة المكتوبة هي.....": تي. إي. لورانس، "نشوء ثورة" النشرة الربع سنوية للجيش (ديفون، المملكة المتحدة) ١، ١ (أكتوبر/ تشرين ألأول ١٩٢٠، أعيد طبعها، بفورت ليفن ورث، كنساس: الولايات المتحدة. كلية القادة والأركان العامة، مدرسة الدراسات الحربية، ١٩٩٠): ١١ .مكتبة بحوث الأسلحة المشتركة موقع الويب .< http://cgsc.leavenworth.army.mil/carl/download/csipubs>

١ - ١٢ ١-٦٧...افترض المخططون أن المقاتلين احتاجوا إلى أفضلية ١٠ أو ١٥ إلى ١...: أندرو إف كريبينفيتش، الجيش وفيتنام (بالتيمور: مطبوعات جامعة جونز هوبكينز، ١٩٨٦)، ١٥٧؛ معيار الحاجة لقوة أفضل..." جون جيه. مكجراث، أحذية عسكريةعلى الأرض: كثافة القوات في عمليات الطوارىء، الجريدة العارضة ١٦ للحرب العالمية على الإرهاب (فورت ليفن ورث، كنساس مطبوعات مدرسة الدراسات الحربية، ٢٠٠٦)، ١، ٦ إن١.

١ – ٢٢ الفقرة ١ – ١٢٣. ...كانت الحرب الثورية ٨٠ في المائة عمل سياسي و٢٠ في المائة منهاعمل عسكري: ذكرت في كتاب ديفيد جالولا، حرب مقاومة التمرد: النظرية والتطبيق (١٩٦٤، طبعة ثانية نيويورك: بريجر، ٢٠٠٥)، ٨٩ (بعد ذلك ذكرت كجالولا)، ...لقد تم انشغاله في بناء مدارس خاصة..... وولتر سوليفات، "يدرب شيوعيو الصين مجموعة سياسية لمساعدة الجيش" صحيفة نيويورك تايمز، ٤ يوليو/ تموز ١٩٤٩.

١ - ٢٧ ١-١٥٤ " هناك دليل واضح جدًا،...": كريغتون دبليو. أبرامز جي آر.، تقدير الاستخبارات الأسبوعي للقائد (مركز القيادة الرئيسي، قيادة المساعدة العسكرية، فيتنام، ٢١ نوفمبر/ تشرين الثاني ١٩٧٠)، شريط صوتي، معهد التاريخ العسكري للجيش الأمريكي، ثكنات كارليسيل، بنسيلفانيا؛ لويس سورلي، المحرر، تاريخ فيتنام: شرائط أبرام ١٩٦٨ – ١٩٧٢ (مدينة لوبوك: مطبوعات الجامعة الفنية بتكساس، ٢٠٠٤)، ٦٣٣ (بعد ذلك ذكرت باسم سورلي)؛ "لا تحاول واعمل كثيرًا....": تي. إي. لورانس، "سبعة وعشرون مقالاً" النشرة العربية (٢٠ أغسطس/ آب١٩١٧)، في مؤلف تي.إي. لورانس، رسائل سرية (النموذج الأصلي) من السعودية، إيه. دبليو. لورانس، إي دي (لندن، مطبوعات جولدن كوكريل، ١٩٣٩)، ١٢٦-١٣٣ موقع تي. إي. لورانس على الويب .< http://telawrence.net/telawrencenet/works/ >

٢ – ١ "جوهرية رغم أنها،...": جالولا، ٨٩.

٢ – ٣ " **مصافحة اليد بحرارة" في عملية توفير الراحة**: أنتوني سي. زيني؛ المهام العسكرية غير التقليدية: طبيعتها، والحاجة إلى الوعي الثقافي والتفكير المرن" الفصل الرابع في الحرب الكبيرة حالة تستحق الدراسة لأجل المباديء الاستراتيجية للحرب (لأن الحروب هي صراع مجتمعات، وليست وثيقة مكتوبة بأحرف كبيرة لتمارين عسكرية تكتيكية)، بواسطة جو سترينج، أوجه نظر في الحرب ٦ (كونتيكو، فيرجينيا: جامعة مشاة البحرية، ١٩٩٨)، ٢٦٥ – ٢٦٦. (عملية توفير الراحة بدأت في ٦ أبريل/ نيسان١٩٩١ وانتهت ٢٤ يوليو /تموز ١٩٩١. عملية توفير

2-9 para 2-42. "To confine soldiers…": Galula, 88.

2-10 para 2-48. The Foreign Service Act assigns…: Foreign Service Act of 1980, Public Law 96-465, 96th Congress, 2d session (17 Oct 1980), sections 102(3) and 207a(1).

2-12 **Provincial Reconstruction Teams in Afghanistan**: Prepared based on the experiences of several participants in operations in Afghanistan between 2003 and 2005.

2-12 **Civil Operations and Rural Development Support and Accelerated Pacification in Vietnam**: Richard A. Hunt, *Pacification: the American Struggle for Vietnam's Hearts and Minds* (Boulder, CO: Westview Press, 1995), 86–279; Thomas W. Scoville, *Reorganizing for Pacification Support* (Washington, DC: Center of Military History, 1991), 43–83.

2-14 para 2-57. "You [military professionals] must know…": John F. Kennedy, *Public Papers of the Presidents of the United States: John F. Kennedy, Containing the Public Messages, Speeches, and Statements of the President, January 20 to December 31,1961* (Washington, DC: Government Printing Office, 1962), 448. (The remarks were made at Annapolis, MD, to the graduating class of the U.S. Naval Academy on 7 June 1961.)

3-1 "Everything *good* that happens…": Sorley, 506.

3-18 **Asymmetric Tactics in Ireland**: James Fintan Lalor to d'Arcy McGee, 30 March 1847, *Collected Writings of James Fintan Lalor*, edited by L. Fogarty (Dublin, 1918), 83. Quoted in *Handbook for Volunteers of the Irish Republican Army: Notes on Guerrilla Warfare* (Boulder, CO: Paladin Press, 1985), 3; Charles Townshend, *Political Violence in Ireland: Government and Resistance Since 1848* (New York: Oxford University Press, 1983), 32.

4-1 "The first, the supreme,…" Carl von Clausewitz, *On War*, ed. and trans. Michael Howard and Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976; reprint 1984), 88–89.

4-1 **Campaign Assessment and Reassessment**: George W. Smith, Jr., "Avoiding a Napoleonic Ulcer: Bridging the Gap of Cultural Intelligence (Or, Have We Focused on the Wrong Transformation?)" (Quantico, VA: Marine Corps War College, 2004). < http://www.mcu.usmc.mil/MCWAR/IRP/default.htm >

4-7 **Iterative Design During Operation Iraqi Freedom II**: Lieutenant General James N. Mattis, USMC, interviewed by Colonel Douglas M. King, USMC, Marine Corps Combat Development Command, Feb-Mar, 2006.

5-1 "It is a persistently methodical approach…": Sir Robert Thompson, *Defeating Communist Insurgency: The Lessons of Malaya and Vietnam* ([New York: Praeger, 1966]; reprint with a foreword by Robert Bowie, St. Petersburg, FL: Hailer Publishing, 2005), 171 (hereafter cited as Thompson).

5-6 **The Importance of Multiple Lines of Operations in COIN**: Thomas A Marks, *Counter-revolution in China: Wang Sheng and the Kuomintang* (London: Frank Cass, 1998), 77–117.

5-21 **Clear-Hold-Build in Tal Afar, 2005–2006**: Office of the Assistant Secretary of Defense (Public Affairs), News Transcript, News Briefing with COL H.R. McMaster, 27 Jan 2006, DOD News: News Briefing with COL H.R. McMaster Web site. < http://www.defenselink.mil /transcripts/2006/tr20060127-12385.html >

5-24 **Combined Action Program**: Matthew Danner, "The Combined Action Platoon: Seeds of Success in Iraq," United States Marine Corps Combined Action Platoon (USMC CAP) Web site, < http://capmarine.com/personal/iraq/danner.htm >.

5-25 "The two best guides,…": Thompson, 170.

6-1 "[H]elping others to help themselves…": "Quadrennial Defense Review Report," (Washington, DC: Office of the Secretary of Defense, 6 Feb 2006), 11.

6-18 **Multinational Security Transition Command–Iraq**: John R. Martin, "Training Indigenous Security Forces at the Upper End of the Counterinsurgency Spectrum," *Military Review* 86, 6 (Nov-Dec 2006): 58–64.

الراحة ٢ كانت استعراض للقوة لردع الهجمات العراقية الجديدة على الأكراد وكان لها أوجه خيرية محدودة فقط . بدأت عملية توفير الراحة الثانية في ٢٤ يوليو/ تموز ١٩٩١ وانتهت ٣١ ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٦)

٢ – ٩ الفقرة ٢ – ٤٢. "إن قصر عمل الجنود...." جالولا، ٨٨.

٢ – ١٠ الفقرة ٢ – ٤٨ يُعين قانون الخدمة الأجنبية.....: قانون الخدمة الأجنبية لسنة ١٩٨٠، والقانون العام ٩٦ ٤٦٥، الجلسة السادسة والتسعون للكونجرس، الدورة الثانية (١٧ أكتوبر/ تشرين الأول ١٩٨٠) الأقسام ١٠٢ (٣) و٢٠٧أ (١).

٢ – ١٢ **فرق التعمير القروي في أفغانستان**: أعدت بناءًا على الخبرات لعديد من المشتركين في العمليات في أفغانستان ما بين ٢٠٠٣ و٢٠٠٥.

٢ – ١٢ **دعمت العمليات المدنية والتنمية الريفية وأسرعت إقرار السلام في فيتنام**: ريتشارد أيه.هنت، إقرار السلام: الصراع الأمريكي من أجل القلوب والعقول في فيتنام (شركة بولدر: مطبوعات ويست فيو، ١٩٩٥)، ٨٦ – ٢٧٩؛ توماس دبليو. سكوفيل، إعادة التنظيم من أجل دعم إقرار السلام (واشنطون، دي سي: مركز التاريخ العسكري، ١٩٩١)، ٤٣ – ٨٣.

٢ – ١٤ الفقرة ٢ – ٥٧. " أنتم (أيها المتخصصين العسكريين) لابد أن لديكم فكرة...": جون إف.كينيدي، أوراق عامة خاصة برئيس الولايات المتحدة: جون إف. كينيدي، تشمل الرسائل العامة، والخطب وتصريحات الرئيس، ٢٠ يناير إلى ٣١ ديسمبر/ كانون الثاني الى كانون الأول ١٩٦١ (واشنطون، دي سي: المطابع الحكومية، ١٩٦٢)، ٤٤٨، (تم إصدار هذا التعليق في أنوبوليس، ميريلاند، إلى الخريجين من الأكاديمية البحرية الأمريكية يوم ٧ يونيو/حزيران ١٩٦١.)

٣ – ١ "كل شيء جيد يحدث....": سورلي، ٥٠٦.

٣ – ١٨ **تكتيكات غير متماثلة في أيرلندا**: جيمس فينتان لالور إلى دي أرسي مكجي، ٣٠ مارس/أذار ١٨٤٧، كتابات مجمعة لجيمس فينتان لالور، أعدت بواسطة إل. فوجارتي (دبلن، ١٩١٨)، ٨٣. اقتبست في كتيب للمتطوعين في الجيش الجمهوري الأيرلندي: ملاحظات عن حرب العصابات(شركة بولدر: مطبوعات بالادين، ١٩٨٥)، ٣؛ تشارلز تاونشيند، العنف السياسي في أيرلاندا: الحكومةوالمقاومة منذ ١٨٤٨ (نيويورك: مطبوعات جامعة أكسفورد، ١٩٨٣)، ٣٢.

٤ – ١ "إن أول، وأسمى فعل،..." كارل فون كلاوسفيتز، عن الحرب، إعداد ونقل. مايكل هوارد و بيتر باريت (برينستون، نيوجرسي: مطبوعات جامعة برينستون،١٩٧٦؛ أعيد الطبع ١٩٨٤)، ٨٨ – ٨٩.

٤ – ١ **تقييم الحملة وإعادة تقييمها**: جورج دبليو. سميث، جي آر.، "تجنب القرحة النابليونية: تخطي فجوة الاستخبارات الثقافية (أو، هل ركزنا على التحول الخطأ؟)" (كوانتيكو، فيرجينيا: كلية الحرب لسلاح مشاة البحرية، ٢٠٠٤). < http://www.mcu.usmc.mil/MCWAR/IRP/default.htm >

٤ – ٧ **التصميم المتكرر أثناء عملية الحرية العراقية-٢**: فريق/ جيمس إن. ماتيز من سلاح البحرية الأمريكي، في مقابلة شخصية بواسطة العقيد دوجلاس إم. كينج، من سلاح البحرية الأمريكي، قيادة التطوير القتالي لمشاة البحرية ، فبراير-مارس/ شباط - آذار ٢٠٠٦.

٥ - ١ "أنه بالأسلوب العلمي المنهجي الدؤوب....": سير روبيرت تومبسون، هزيمة التمرد الشيوعي: الدروس المستفادة من المالايو وفيتنام (نيويورك: بريجر، ١٩٦٦)؛ أعيد الطبع مع تمهيد بواسطة روبرت بووي، سانت بتسربورج، فيلاديلفيا: هيلار للنشر، ٢٠٠٥)، ١٧١ (بعد ذلك تم اقتباسه باسم تومبسون).

٥ – ٦ **أهمية الخطوط المنطقية للعمليات في مقاومة التمرد**: توماس إيه. ماركس، مقاومة الثورة في الصين: وانج شينج وحزب الكومينتانج (لندن: فرانك كاس، ١٩٩٨)، ٧٧-١١٧.

٥-٢١ **التطهير – الحيازة – البناء في منطقة تل عفر، ٢٠٠٥ – ٢٠٠٦**: مكتب مساعد وزير الدفاع (الشئون العامة)، نسخة مطابقة من الأخبار، إيجاز الأخبار عن طريق العقيد إتش. آر. مكماستر، ٢٧ يناير/ كانون الثاني ٢٠٠٦، أخبار وزارة الدفاع: إيجاز الأخبار عن طريق موقع العقيد إتش. آر. مكماستر على الوب. < http://www.defenselink.mil /transcripts/2006/tr20060127-12385.html >

٥ – ٢٤ **برنامج العمل المشترك**: ماثيو دانر، "فصيلة العمل المشترك: بذور النجاح في العراق، "موقع فصيلة العمل المشترك بالبحرية الأمريكية علىالوب < http://capmarine.com/personal/iraq/danner.htm >

٥ – ٢٥ "أفضل دليلين،..." تومبسون، ١٧٠.

٦ – ١ "يساعدون الآخرين لمساعدة أنفسهم...": "التقرير الربع سنوي لمجلة الدفاع،" (واشنطون دي سي: مكتب وزير الدفاع، ٦ فبراير/ شباط ٢٠٠٦)، ١١.

6-21 **Developing a Police Force in Malaya**: James S. Corum, *Training Indigenous Forces in Counterinsurgency: A Tale of Two Insurgencies* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, Mar, 2006), 4–24 < http://www.StrategicStudiesInstitute.army.mil >.

7-1 "Leaders must have a strong sense…" MCDP 1, *Warfighting* (20 June 1997), 57.

7-3 **Defusing a Confrontation**: Excerpted from Dan Baum, "Battle Lessons, What the Generals Don't Know," *The New Yorker*, Jan 17, 2005. The New Yorker : fact: content Web site < http://www.newyorker.com/fact/content/?050117fa_fact >.

7-4 **Patience, Presence, and Courage**: Adapted from Nelson Hernandez, "Attacks Rock Foundation That Marines Built in Anbar," *Washington Post*, Feb. 7, 2006: 1.

7-7 para 7-39. "No person in the custody…": Detainee Treatment Act of 2005, Public Law 109-148, 109th Congress, 1st Session, (30 Dec 2005), sections 1002(a), 1003(a).

7-8 **Lose Moral Legitimacy, Lose the War**: Lou DiMarco, "Losing the Moral Compass: Torture and *Guerre Revolutionnaire* in the Algerian War," *Parameters* 36, 2 (Summer, 2006): 63–76.

8-1 "In my experience in previous wars,…: Senior Officer Debriefing Report: MG J.M. Heiser, Jr., Commanding General, 1st Logistical Command, Period 2 August 1968 to 23 August 1969 (Department of the Army: Office of the Adjutant General, 23 Sep 1969), 343.

8-3 **What is Different: Insurgent Perceptions of Military Logistics**: "We have a claim…" Mao Tse-Tung, "Problems of Strategy in China's Revolutionary War," *Selected Military Writings of Mao Tse-Tung* (Peking: Foreign Language Press, 1966), 147; "Weapons are not difficult to obtain.…": Ming Fan, "A Textbook on Guerrilla Warfare," translated by and reprinted in Gene Z. Hanrahan, ed. *Chinese Communist Guerrilla Warfare Tactics* (Boulder, CO: Paladin Press, 1974), 76–77.

8-3 "In one moment in time,…": Charles C. Krulak, "The Three Block War: Fighting in Urban Areas," *Vital Speeches of the Day* 64, 5 (New York: December 15, 1997): 139–142. (Speech given before the National Press Club, October 10, 1997. Quote appears on page 139.)

8-6 **Vietnam: Meeting the Enemy and Convoy Security**: John H. Hay, *Vietnam Studies: Tactical and Materiel Innovations* (Washington, DC: Department of the Army, 1989), 154–155.

8-8 **Air Delivery in Iraq: Maximizing Counterinsurgency Potential**: Marine Corps Center for Lessons Learned, "Initial Observations Report–Operation Iraqi Freedom II-1, Subject: Air Delivery Operations," (March, 2005).

8-10 **Building a Military: Sustainment Failure**: Julian Thompson, *The Lifeblood of War: Logistics in Armed Conflict* (New York: Brassey's, 1991), 217–218; Dong Van Khuyen, *RVNAF Logistics* (Washington, DC: U.S. Army Center of Military History, 1980).

8-17 **Host-Nation Contracting: A Potential Double-Edged Sword**: Interview between Major Sean Davis, USA, and Lieutenant Colonel Marian Vlasak, USA (Fort Leavenworth, KS, 1 May 2006).

A-1 Appendix A is based on David Kilcullen, "Countering Global Insurgency," *Journal of Strategic Studies* 28, 4 (August 2005): 597–617.

B-14 **The Capture of Saddam Hussein**: Brian J. Reed, "Formalizing the Informal: A Network Analysis of an Insurgency" (Ph.D. dissertation, Department of Sociology, University of Maryland, College Park, MD, 2006), 81–88.

D-3 para D-14. "In the case of armed conflict not…": Geneva Convention Relative to the Treatment of Prisoners of War, Article 3, August 12, 1949, 6 United States Treaties 3114, 75 United Nations Treaty Series 31.

D-5 table D-1. Detainee Treatment Act of 2005, Public Law 109-148, 109th Congress, 1st Session, (30 Dec 2005), sections 1002, 1003.

٦ – ١٨ قيادة التحول الأمني متعددة الجنسيات – العراق: جون آر. مارتن، "تدريب قوات الأمن الوطنية في الجهة العليا من نطاق مقاومة التمرد" المجلة العسكرية ٨٦، ٠٦ (نوفمبر – ديسمبر/ تشرين الثاني – كانون الأول٢٠٠٦): ٥٨-٦٤.

٦ – ٢١ **إنشاء قوة الشرطة في الملايو**: جيمس إس. كوروم، تدريب القوات الوطنية في مقاومة التمرد: حكاية تمردين (كارليسل، بنسيلفانيا: معهد الدراسات الاستراتيجية، كلية الحرب بالجيش الأمريكي، مارس /آذار٢٠٠٦)، ٤-٢٤ < http://www.StrategicStudiesInstitute.army.mil >.

٧ – ١ "يجب أن يكون لدى القادة حس قوي...."نشرة عقيدة القوات البحرية ١، القتال(٢٠ يونيو/حزيران ١٩٩٧)، ٥٧.

٧ – ٣ **عرقلة مواجهة**: مقتبس من دان بوم، "دروس المعركة، مالا يعرفه الجنرالات" ذي نيويوركر، ١٧ يناير/ كانون الثاني ٢٠٠٥. صحيفة ذي نيويوركر: الحقيقة: المحتوى على موقع الوب < http://www.newyorker.com/fact/content/?050117fa_fact >.

٧ – ٤ **الصبر والتواجد والشجاعة**: مقتبسة من نيلسون هيرنانديز، " مهاجمة القاعدة الصخرية التي بناها مشاة البحرية في الأنبار" الواشنطون بوست، ٧ فبراير/شباط ٢٠٠٦ ش: ١

٧ – ٧ الفقرة ٧ – ٣٩. "لا يوجد شخص في السجن...": قانون معاملة المعتقلين لسنة ٢٠٠٥، والقانون العام ١٠٩--١٤٨، جلسة الكونجرس ١٠٩، الدورة الأولى، (٣٠ ديسمبر/ كانون الاول ٢٠٠٥)، الأقسام ١٠٠٢(أ)، و١٠٠٣(أ).

٧ – ٨ **فقدان الشرعية الأخلاقية للحرب ، خسارة لها**: لويدي ماركو، "فقد الحد الأخلاقي: التعذيب والحرب الثورية في الحرب الجزائرية" باراميترز ٣٦، ٢ (صيف ٢٠٠٦): ٦٣-٧٦

٨ – ١ من خبرتي في الحروب السابقة...: تقرير استخلاص المعلومات للضابط الأقدم: لواء جيه. إم. هيسلر، جي آر.، القائد العام، لقيادة الإمداد الأولى، الفترة من ٢ أغسطس/آب ١٩٦٨ إلى ٢٣ أغسطس/آب ١٩٦٩ (وزارة الجيش: مكتب مساعد القائد العام، ٢٣ سبتمبر/أيلول ١٩٦٩)، ٣٤٣.

٨ – ٣ **ما هو الفرق: ملاحظة المتمرد للوجستيات العسكرية**: " لدينا مطالبة...." ماو تسي-تونج، "مشاكل الاستراتيجية في حرب الصين الثورية" كتابات عسكرية مختارة لماو تسي-تونج (بيكينج: مطبوعات اللغة الأجنبية، ١٩٦٦)، ١٤٧؛ "الأسلحة ليست صعبة المنال...": منج فان، "كتاب عن حرب العصابات" ترجم بواسطة وأعيد طبعه فيجني زد. هانراهان، إي دي. تكتيكات حرب العصابات الشيوعية الصينية (شركة بولدر: مطبوعات بالادين، ١٩٧٤)، ٧٦-٧٧.

٨ – ٣ "في لحظة ما من الزمن،..." تشارلز سي. كرولاك، حرب الثلاث بلوكات: القتال في المناطق الحضرية" خطب اليوم الهامة ٦٤، ٥ (نيويورك: ١٥ ديسمبر/ كانون الاول ١٩٩٧): ١٣٩-١٤٢ (خطاب ألقي أمام نادي الصحافة الوطنية، ١٠ أكتوبر/تشرين الأول١٩٩٧. يظهر الاقتباس في صفحة ١٣٩)

٨ – ٦ **فيتنام: مقابلة العدو وتأمين القافلة** جون إتش. هاي، دراسات فيتنام: تحديث التكتيكات والمعدات الحربية (واشنطون دي سي: وزارة الجيش، ١٩٨٩)، ١٥٤-١٥٥.

٨ - ٨ **النقل الجوي في العراق: تعظيم احتمال مقاومة التمرد**: مركز مشاة البحرية للدروس المستفادة، "تقرير المراقبة الأولي – عملية تحرير العراق ٢ – ١، الموضوع: عمليات النقل الجوي" (مارس ٢٠٠٥).

٨ – ١٠ **بناء جيش: إخفاق الإسناد**: جوليان تومبسون، قوام الحياة للحرب: الإمداد والتموين في الصراع المسلح (نيويورك: براسي، ١٩٩١)، ٢١٧-٢١٨؛ دونج فان خوين، لوجستيات القوات المسلحة الفيتنامية(واشنطون دي سي: مركز التاريخ العسكري للجيش الأمريكي، ١٩٨٠).

٨ – ١٧ **عقود الدولة المضيفة: سلاح ذو حدين**: مقابلة شخصية بين الرائد شين ديفز، من الولايات المتحدة، والمقدم ماريان فلاساك، الولايات المتحدة (فورت ليفن ورث، كنساس، ١ مايو/أيار ٢٠٠٦).

أ – ١ بني الملحق أ على كتابات ديفيد كيلكولن، "مقاومة التمرد العالمي" جريدة الدراسات الاستراتيجية ٢٨، ٤ (أغسطس/ آب ٢٠٠٥).٥٩٧-٦١٧

ب – ١٤ **أسر صدام حسين**: برين جيه. ريد، "إضفاء الصفة الرسمية على ما هو غير رسمي: تحليل للتمرد على شبكة معلومات" (رسالة دكتوراة الفلسفة، قسم الاجتماع، جامعة ميريلاند، كوليج بارك، ميريلاند، ٢٠٠٦)، ٨١-٨٨.

د – ٣ الفقرة د – ١٤. "في حالة الصراع المسلح الذي ليس له..": اتفاقية جينيف المتعلقة بمعاملة أسرى الحرب، المادة ٣، ١٢ أغسطس/ آب ١٩٤٩، ٦ معاهدات الولايات المتحدة ٣١١٤، ٧٥ معاهدة الأمم المتحدة مسلسل ٣١.

د – ٥ الجدول د – ١. قانون معاملة المعتقلين لسنة ٢٠٠٥، القانون العام ١٠٩-١٤٨، الجلسة ١٠٩ للكونجرس، الدورة الأولى، (٣٠ ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٥)، الأقسام ١٠٠٢، ١٠٠٣.

This page intentionally left blank.

تركت هذه الصفحة فارغة عن عمد.

Glossary

The glossary lists acronyms and terms with Army, multi-Service, or joint definitions, and other selected terms. Where Army and joint definitions are different, *(Army)* follows the term. The proponent manual for other terms is listed in parentheses after the definition. Terms for which the Army and Marine Corps have agreed on a common definition are followed by *(Army-Marine Corps)*.

SECTION I – ACRONYMS AND ABBREVIATIONS

ACR	armored cavalry regiment
AO	area of operations
AR	Army regulation
ASCOPE	A memory aid for the characteristics of civil considerations: area, structures, capabilities, organizations, people, and events. *See also* METT-TC.
CERP	commander's emergency response program
CJCSI	Chairman of the Joint Chiefs of Staff instruction
CMO	civil-military operations
CMOC	civil-military operations center
COIN	counterinsurgency
CORDS	civil operations and revolutionary (rural) development support
COTS	commercial off-the-shelf
DA	Department of the Army
DOCEX	document exploitation
DOD	Department of Defense
DODD	Department of Defense Directive
DOTMLPF	Memory aid for the force development domains: doctrine, organization, training, materiel, leadership and education, personnel, and facilities.
FARC	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (Revolutionary Armed Forces of Columbia)
FBI	Federal Bureau of Investigation
FID	foreign internal defense
FM	field manual
FMFRP	Fleet Marine Force reference publication
FMI	field manual interim
G-4	assistant chief of staff, logistics
GEOINT	geospatial intelligence
HMMWV	high-mobility, multipurpose, wheeled vehicle
HN	host-nation

المعجم

أدناه قائمة نُدرِّج فيها معجم الحروف الأولية والمصطلحات المستخدَمة في الجيش،والأسلحة المتعددة بصنوفها أوالتعاريف المشتركة بين صنوف القوات المسلحة ومصطلحات مختارة ألأخرى. وفي حالة أختلاف التعاريف مع مصطلحات الجيش أوتُدغَمُ مع تعاريف الأسلحة المشتركة، يتم اتباع المصطلح المُستخدم في "الجيش". يتم بيان الدليل المؤيد للمصطلحات الأخرى ويُوضع بين قوسين بعد المصطلح. المصطلحات المتفق على تعريف مشترك لها بواسطة الجيش ومشاة البحرية تكون متبوعة بـ (الجيش- مشاة البحرية) كما هو مُستخدم أدناه

القسم ١ – المُصطلحات العسكرية والمُختصرات المُستخدَمة

ACR	فوج فرسان مدرعة
AO	منطقة العمليات
AR	لائحة أنظمة الجيش
ASCOPE	ذاكرة مساعدة لخصائص وصفات الاعتبارات المدنية: المنطقة والهياكل (الأبنية) والقدرات والتنظيمات والشعب والأحداث الدائرة. انظر أيضًا: المهمة والعدو والأرض والقوات المتيسرة - الوقت والمدنيين.
CERP	برنامج القائد للاستجابة في حالات الطواريء
CJCSI	تعليمات رئيس هيئة رؤساء الأركان المشتركة
CMO	العمليات المدنية-العسكرية
CMOC	مركز العمليات المدنية-العسكرية
COIN	مقاومة التمرد
CORDS	العمليات المدنية ودعم التنمية (الريفية) الجذرية
COTS	منتجات جاهزة
DA	وزارة الجيش
DOCEX	استخدام الوثيقة
DOD	وزارة الدفاع
DODD	أوامر وزارة الدفاع
DOTMLPF	مذكرة مساعدة لمجالات تنمية القوة: العقيدة والتنظيم والتدريب والمواد العسكرية والقيادة والتعليم والأفراد والمنشآت والمرافق.
FARC	القوات المسلحة الثورية بكولومبيا - باللغتين الأسبانية والأنكليزية-
FBI	مكتب التحقيقات الفيدرالي
FID	الدفاع الداخلي الأجنبي
FM	دليل الميدان
FMFRP	مرجع النشرة الخاصة بقوات الأسطول البحرية
FMI	دليل الميدان المؤقت
G-4	مساعد رئيس الأركان للإمداد والتموين والنقل
GEOINT	الاستخبارات المتعلقة بجغرافية الأرض والمكان
HMMWV	مركبة عسكرية ذات حركة عالية تستخدم لأغراض متعددة
HN	الدولة المُضّيفة
HUMINT	الاستخبارات البشرية

HUMINT	human intelligence
IGO	intergovernmental organization
IMET	international military education and training
IMINT	imagery intelligence
IO	information operations
IPB	intelligence preparation of the battelfield
ISR	intelligence, surveillance, and reconnaissance
JIACG	joint interagency coordination group
JP	joint publication
LLO	logical line of operations
LOC	line of communications
MACV	Military Assistance Command, Vietnam
MASINT	measurement and signature intelligence
MCDP	Marine Corps doctrinal publication
MCIP	Marine Corps interim publication
MCO	Marine Corps order
MCRP	Marine Corps reference publication
MCWP	Marine Corps warfighting publication
MEDEVAC	medical evacuation
METT-TC	A memory aid for mission, enemy, terrain and weather, troops and support available, time available, civil considerations used in two contexts: (1) In the context of information management, the major subject categories into which relevant information is grouped for military operations (FM 6-0); (2) In the context of tactics, the major factors considered during mission analysis (FM 3-90). [Note: The Marine Corps uses METT-T: mission, enemy, terrain and weather, troops and support available, time available.]
MNSTC-I	Multinational Security Transition Command–Iraq
MOE	measure of effectiveness
MOP	measure of performance
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NCO	noncommissioned officer
NGO	nongovernmental organization
NSC	National Security Council
OCS	officer candidate school
OSINT	open-source intelligence
PIR	priority intelligence requirement
PRC	purchase request and committal
PRT	provincial reconstruction team
ROE	rules of engagement
S-2	intelligence staff officer
S-4	logistics staff officer
SIGINT	signals intelligence

IGO	منظمات حكومية او شبه حكومية
IMET	التعليم والتدريب العسكرى الدولي
IMINT	الاستخبارات التصويرية
IO	عمليات المعلومات
IPB	إعداد الاستخبارات لميدان المعركة
ISR	الاستخبارات والمراقبة والاستطلاع
JIACG	مجموعة التنسيق المشتركة بين الأجهزة
JP	المنشورات المشتركة
LLO	الخط المنهجي للعمليات
LOC	خط الاتصالات
MACV	قيادة المساعدة العسكرية، فيتنام
MASINT	استخبارات القياس والتوقيع
MCDP	منشور عقيدة مشاة البحرية
MCIP	منشور مشاة البحرية المؤقت
MCO	الأمر العسكري لمشاة البحرية
MCRP	مراجعة منشور مشاة البحرية
MCWP	منشور قتال مشاة البحرية
MEDEVAC	الإخلاء الطبي
METT-TC A	دعم مذكرة لأجل المهمة والعدو والأرض والطقس، القوات والدعم المتيسر، والوقت المتيسر والاعتبارات المدنية المستخدمة في سياقين: (١) في سياق إدارة المعلومات وفئات الموضوع الرئيسي التي إليها يتم تقسيم المعلومات المرتبطة به في مجموعات من أجل العمليات العسكرية (دليل الميدان ٦ – ٠)؛ (٢) في سياق التكتيكات والعوامل الرئيسية التي توضع في الاعتبار أثناء تحليل المهمة.(دليل الميدان ٣ – ٩٠) (ملاحظة: يستخدم مشاة البحرية المهمة والعدو والأرض والطقس والقوات والدعم المتيسر والوقت المتيسر)
MNSTC-I	قيادة التحول الأمني متعدد الجنسيات-العراق
MOE	معيار الفعالية
MOP	معيار الأداء
NATO	منظمة حلف شمال االأطلسي (ناتو)
NCO	ضابط صف
NGO	منظمة غير حكومية
NSC	مجلس الأمن القومي
OCS	مدرسة الضباط المرشحين
OSINT	استخبارات مفتوحة-المصدر
PIR	مطلب الاستخبارات ذات الأسبقية
PRC	طلب شراء والتعهد
PRT	فريق إعادة بناء القرية
ROE	قواعد الاشتباك
S-2	ضابط ركن الاستخبارات
S-4	ضابط ركن الإمداد والتموين
SIGINT	استخبارات الإشارة
SNA	تحليل الشبكة الاجتماعية
SOF	قوات العمليات الخاصة
SROE	القواعد المستديمة للاشتباك

SNA	social network analysis
SOF	special operations forces
SROE	standing rules of engagement
TAREX	target exploitation
UN	United Nations
U.S.	United States
USA	United States Army
USAID	United States Agency for International Development
USMC	United States Marine Corps

SECTION II – TERMS AND DEFINITIONS

all-source intelligence

(joint) Intelligence products and/or organizations and activities that incorporate all sources of information, most frequently including human resources intelligence, imagery intelligence, measurement and signature intelligence, signals intelligence, and open-source data in the production of finished intelligence. (JP 1-02)

area of interest

(joint) That area of concern to the commander, including the area of influence, areas adjacent thereto, and extending into enemy territory to the objectives of current or planned operations. This area also includes areas occupied by enemy forces who could jeopardize the accomplishment of the mission. (JP 1-02)

area of operations

(joint) An operational area defined by the joint force commander for land and maritime forces. Areas of operations do not typically encompass the entire operational area of the joint force commander, but should be large enough for component commanders to accomplish their missions and protect their forces. (JP 1-02)

area security

A form of security operations conducted to protect friendly forces, installation routes, and actions within a specific area. (FM 3-90)

assessment

(Army) The continuous monitoring and evaluation of the current situation and progress of an operation. (FMI 5-0.1)

board

A temporary grouping of selected staff representatives delegated decision authority for a particular purpose or function. (FMI 5-0.1)

center of gravity

(joint) The source of power that provides moral or physical strength, freedom of action, or will to act. (JP 1-02)

civil considerations

How the manmade infrastructure, civilian institutions, and attitudes and activities of the civilian leaders, populations, and organizations within an area of operations influence the conduct of military operations. (FM 6-0) *See also* METT-TC.

clear

(Army) A tactical mission task that requires the commander to remove all enemy forces and eliminate organized resistance in an assigned area. (FM 3-90)

TAREX	استغلال الهدف
UN	الأمم المتحدة
U.S.	الولايات المتحدة
USA	جيش الولايات المتحدة
USAID	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
USMC	مشاة البحرية الأمريكية (المارينز)

القسم ٢ – المُصطلحات والتَعاريف

جميع مصادر الأستخبارات

(مشترك) منتجات الاستخبارات و/أو المنظمات والأنشطة التي تتضمن جميع مصادر المعلومات،وفي الغالب تتضمن استخبارات من مصادر بشرية واستخبارات التصويرالفوتغرافي المقاييس والتواقيع والختوم واستخبارات سلاح الإشارة وبيانات مصادر استخبارات المفتوحة المُنتجة بعد أستكمالها.(النشرة المشتركة ١-٠٢)

(مشترك) تلك المنطقة التي تشكل أقصى الأهمية للقائد، تتضمن منطقة التأثير التعبوي والمناطق المجاورة الممتدة داخل أرض العدو إلى أهداف للعمليات الحالية أو المُخطط لها. تشمل هذه المنطقة أيضًا مناطق محتلة بواسطة قوات العدو الذي يمكن أن يعرض إنجاز المهمة للخطر. (النشرة المشتركة ١-٠٢)

منطقة العمليات

(مشترك) منطقة تعبوية محددة بواسطة قائد الأسلحة المشتركة للقوات البرية والبحرية. ومناطق العمليات لاتعني أنها النموذج لكل فعاليات المنطقة التعبوية التابعة لقائد الأسلحة المشتركة، ولكن يجب أن تكون كافية الاتساع لقادة العنصر لكي يحققوا مهامهم ولحماية قواتهم. (النشرة المشتركة ١-٠٢)

تأمين المنطقة

شكل من أشكال عمليات التأمين تجرى من أجل حماية القوات الصديقة وطرق المعسكر والأعمال داخل منطقة محددة. (دليل الميدان ٣-٩٠)

التقييم

(الجيش) أستمرارعما المراقبة والتقييم المتواصل والتحليل للموقف في حينه والتقدم لعملية ما. (دليل الميدان المؤقت ٥-٠-١)

مجلس (لجنة)

تنظيم مؤقت لمجموعات من ممثلين مختارين للأركان ومفوض لهم سلطة القرار من أجل غرض أو عمل معين (دليل الميدان المؤقت٥-٠-)١)

مركز الثقل

(مشترك) مصدر القوة الذي يوفر القوة المعنوية أو المادية وحرية التصرف أو الرغبة في العمل (النشرة المشتركة ١-٠٢)

الاعتبارات المدنية

تأثير البنية الأساسية الصناعية والمؤسسات المدنية ومواقف القادة المدنيين وأنشطتهم، والسكان،والمنظمات والهيئات داخل مناطق العمليات عند إدارة عمليات عسكرية. (دليل الميدان ٦-٠) وانظر أيضًا المهمة والعدو والأرض والقوات المتيسرة - الوقت والمدنيين (METT-TC)

التطهير

(الجيش) مهمة تكتيكية تتطلب من القائد إزالة جميع قوات العدو والتخلص من المقاومة المنظمة في منطقة معينة.(دليل الميدان ٣-٩٠)

التحالف

(مشترك) إتفاقية لغرض معين بين دولتين أو أكثر من أجل العمل المشترك. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

القائد المقاتل

(مشترك) قائد/ آمرلأحد القيادات القتالية الموحدة أو المخصصة التي تم بنائها بموجب أمر رئاسي. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

نظام القيادة والسيطرة

(مشترك) المنشآت والمعدات ووسائل الاتصالات والإجراءات والأفراد الضرورين للقائد من أجل التخطيط والتوجيه

coalition

(joint) An ad hoc arrangement between two or more nations for common action. (JP 1-02)

combatant commander

(joint) A commander of one of the unified or specified combatant commands established by the President. (JP 1-02)

command and control system

(joint) The facilities, equipment, communications, procedures, and personnel essential to a commander for planning, directing, and controlling operations of assigned forces pursuant to the missions assigned. (JP 1-02) (Army) The arrangement of personnel, information management, procedures, and equipment and facilities essential for the commander to conduct operations. (FM 6-0)

commander's intent

(Army) A clear, concise statement of what the force must do and the conditions the force must meet to succeed with respect to the enemy, terrain, and civil considerations that represent the operation's desired end state. (FMI 5-0.1) (Marine Corps) A commander's clear, concise articulation of the purpose(s) behind one or more tasks assigned to a subordinate. It is one of two parts of every mission statement which guides the exercise of initiative in the absence of instructions. (MCRP 5-12A)

commander's visualization

The mental process of developing situational understanding, determining a desired end state, and envisioning how the force will achieve that end state. (FMI 5-0.1)

command post cell

A grouping of personnel and equipment by warfighting function or purpose to facilitate command and control during operations. (FMI 5-0.1)

common operational picture

(joint) A single identical display of relevant information shared by more than one command. A common operational picture facilitates collaborative planning and assists all echelons to achieve situational awareness. (JP 1-02) (Army) An operational picture tailored to the user's requirements, based on common data and information shared by more than one command. (FM 3-0)

counterinsurgency

(joint) Those military, paramilitary, political, economic, psychological, and civic actions taken by a government to defeat insurgency. (JP 1-02)

counterintelligence

(joint) Information gathered and activities conducted to protect against espionage, other intelligence activities, sabotage, or assassinations conducted by or on behalf of foreign governments or elements thereof, foreign organizations, or foreign persons, or international terrorist activities. (JP 1-02) (Army) Counterintelligence counters or neutralizes intelligence collection efforts through collection, counterintelligence investigations, operations, analysis and production, and functional and technical services. Counterintelligence includes all actions taken to detect, identify, exploit, and neutralize the multidiscipline intelligence activities of friends, competitors, opponents, adversaries, and enemies; and is the key intelligence community contributor to protect United States interests and equities. (FM 2-0)

counterterrorism

(joint) Operations that include the offensive measures taken to prevent, deter, preempt, and respond to terrorism. (JP 1-02)

decisive point

(joint) A geographic place, specific key event, critical system or function that, when acted upon, allows commanders to gain a marked advantage over an enemy or contribute materially to achieving success. (JP 1-02)

والسيطرة على عمليات قوات معينة بموجب المهام المحددة له. (النشرة المشتركة ١-٠٢) (الجيش) إجراءات تنظيم الأفراد وإدارة المعلومات والإجراءات المعدات والوسائل الضرورية للقائد لإدارة العمليات. (دليل الميدان ٦ — ٠)

(نية القائد)

(الجيش) بيان مختصر وواضح لَما يجب أن تقوم به القوات والأوضاع التي يجب أن تصل إليها القوة للنجاح بالنسبة للعدو والأرض والاعتبارات المدنية التي تمثل الحالة النهائية المطلوبة للعمليات. (دليل الميدان المؤقت ٥ — ٠,١) (مشاة البحرية) هي النطق الصريح الموجز للغرض (الأغراض) وراء مهمة واحدة أو أكثر ينفذها المنتسبين. وهي واحدة من جزئين من أي بيان صريح للمهمة والدليل الموجه للقيام بالمبادرة في حالة غياب التعليمات. (راجع النشرة الخاصة بمشاة البحرية ٥-١٢أ)

تصور القائد للعملية

العملية الذهنية لإنتاج تفهم للموقف، وتحديد الحالة النهائية المرغوبة، وتصور كيفية قيام القوات بتحقيق هذه الحالة النهائية. (دليل الميدان المؤقت٥-٠-١)

خلية مركز القيادة

هو تصنيف للأفراد والمعدات بواسطة الوظيفة القتالية أو الغرض من أجل تسهيل القيادة والسيطرة أثناء العمليات. (دليل الميدان المؤقت٥-٠-١)

الصورة التعبوية (العملياتية) العامة

(مشترك) عرض مطابق واحد للمعلومات ذات الصلة التي تتقاسمها أكثر من قيادة واحدة. تيسر الصورة العملياتية العامة التخطيط المتضافر وتقييم جميع الأنساق لتحقيق الوعي الموقفي. (النشرة المشتركة ١-٠٢) (الجيش) صورة عملياتية تم تهيأتها لتناسب متطلبات المستخدَم، مبنية على البيانات والمعلومات المشتركة التي تتقاسمها أكثر من قيادة. (دليل الميدان ٣ — ٠)

مقاومة التمرد

(مشترك) تلك الأنشطة العسكرية والشبه عسكرية والسياسية والاقتصادية والنفسية والمدنية التي تتخذها

الحكومة لهزيمة وقمع التمرد. (النشرة المشتركة ١ — ٠٢)

الاستخبارات المُضادة

(مشترك)المعلومات التي يتم جمعها والأنشطة التي تجرى للوقاية ضد الجاسوسية، وأنشطة الاستخبارات الأخرى، أوالاغتيالات التي تجرى بواسطة أو بالنيابة عن الحكومات الأجنبية أوعناصر تابعة لها، أو المنظمات الأجنبية أوالأشخاص الأجانب أو الأنشطة الإرهابية الدولية. (النشرة المشتركة ١ — ٠٢)
(الجيش) تقوم مقاومة الاستخبارات بمقاومة أو تحييد جهود جمع الاستخبارات عن طريق الجمع، تحقيقات مقاومة الاستخبارات، والعمليات، والتحليل والإنتاج، والخدمات الوظيفية والفنية. تشمل مقاومة الاستخبارات جميع الأعمال التي تتخذ لاكتشاف وتحديد واستغلال وتحييد أنشطة الاستخبارات متعددة الأنظمة للأصدقاء والمنافسين المعارضين والخصوم والأعداء، وهي المساهم الرئيسي لمجتمع الاستخبارات لحماية مصالح وممتلكات الولايات المتحدة. (دليل الميدان ٢ — ٠)

مقاومة الإرهاب

(مشترك) العمليات التي تشمل الإجراءات الهجومية الوقائية التي تتخذ لوقف وإعاقة الإرهاب و للرد على الإرهاب. (النشرة المشتركة ١ — ٠٢)

النقطة الحاسمة

(مشترك) مكان جغرافي، أو حدث رئيسي معين، أو نظام أو الوظيفة الهامة التي، عند العمل عليها، تمكن القائد من اكتساب ميزة واضحة على عدو أو تساهم ماديًا في تحقيق النجاح. (النشرة المشتركة ١ — ٠٢)

المُهجّرون من المدنيين

(مشترك) مصطلح موسع يتضمن الشخص المشرد، أوالطريد أو المبعد أو الشخص المشرد في الداخل أو مهاجر، أو لاجيء أو شخص بلا جنسية (النشرة المشتركة ١ — ٠٢)

الحالة النهائية

(مشترك) مجموعة الظروف المطلوبة والتي تُحدد بالضبط نجاح أهداف القائد.(النشرة المشتركة ١ — ٠٢)

التنفيذ

وضع خطة موضع التنفيذ عن طريق استخدام قوة القتال لإنجاز المهمة واستخدام التفهم اموقفي لتقييم التقدم واتخاذ قرارات التنفيذ والتعديل. (دليل الميدان ٦ — ٠)

الدفاع الداخلي الأجنبي

(مشترك) الاشتراك بواسطة الأجهزة المدنية والعسكرية لحكومة ما في أي من برامج العمل التي تتخذ بواسطة حكومة أخرى أو

dislocated civilian

(joint) A broad term that includes a displaced person, an evacuee, an expellee, an internally displaced person, a migrant, a refugee, or a stateless person. (JP 1-02)

end state

(joint) The set of required conditions that defines achievement of the commander's objectives. (JP 1-02)

execute

To put a plan into action by applying combat power to accomplish the mission and using situational understanding to assess progress and make execution and adjustment decisions. (FM 6-0)

foreign internal defense

(joint) Participation by civilian and military agencies of a government in any of the action programs taken by another government or other designated organization to free and protect its society from subversion, lawlessness, and insurgency. (JP 1-02)

forward operations base

(joint) In special operations, a base usually located in friendly territory or afloat that is established to extend command and control or communications or to provide support for training and tactical operations. Facilities may be established for temporary or longer duration operations and may include an airfield or an unimproved airstrip, an anchorage, or a pier. A forward operations base may be the location of special operations component headquarters or a smaller unit that is controlled and/or supported by a main operations base. (JP 1-02) [Note: Army special operations forces term is "forward operational base."]

full spectrum operations

The range of operations Army forces conduct in war and military operations other than war. (FM 3-0) [Note: A new definition for this term is being staffed for the revision of FM 3-0. Upon publication of FM 3-0, the definition it contains will replace this definition.]

host nation

(joint) A nation that receives the forces and/or supplies of allied nations, coalition partners, and/or NATO organizations to be located on, to operate in, or to transit through its territory. (JP 1-02)

human intelligence

(Army) The collection of information by a trained human intelligence collector from people and their associated documents and media sources to identify elements, intentions, composition, strength, dispositions, tactics, equipment, personnel, and capabilities (FM 2-22.3). [Note: Trained HUMINT collectors are Soldiers holding military occupational specialties 97E, 351Y {formerly 351C}, 351M {formerly 351E}, 35E, and 35F, and Marines holding the specialty 0251.]

information environment

(joint) The aggregate of individuals, organizations or systems that collect, process, or disseminate or act on information. (JP 1-02)

information operations

(joint) The integrated employment of the core capabilities of eletronic warfare, computer network operations, psychological operations, military deception, and operations security, in concert with specified supporting and relted capabilities, to influence, disrupt, corrupt, or usurp adversarial human and automated decision making while protecting our own. (JP 1-02) (Army) The employment of the core capabilities of electronic warfare, computer network operations, psychological operations, military deception, and operations security, in concert with specified supporting and related capabilities, to affect and defend information and information systems and to influence decisionmaking. (FM 3-13)

insurgency

(joint) An organized movement aimed at the overthrow of a constituted government through the use of subversion and armed conflict. (JP 1-02)

أية منظمة معينة أخرى بدون مقابل وكذلك حماية مجتمعها من الدمار وعدم احترام القانون والتمرد. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

قاعدة عمليات أمامية (متقدمة)

(مشترك) في العمليات الخاصة، تُخصص في الغالب قاعدة في الأرض الصديقة(منطقةغير معادية) أو قاعدة طافية يتم إنشائها لمقر القيادة والسيطرة أو الاتصالات أو لتقديم الدعم للتدريب والعمليات التكتيكية. منشآت أو مرافق قد يتم إقامتها لأجل عمليات مؤقتة أو للأطول والتي قد تشمل مطار أو مهبط طائرات غير مطور(غير مرصوف) أو مرفأ أو رصيف بحري. قاعدة العمليات الأمامية قد تكون موقع لمركز قيادة عنصر عمليات خاصة أو وحدة أصغر يتم السيطرة عليها و/أو دعمها من قاعدة عمليات رئيسية. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢) مصطلح قوات العمليات الخاصة للجيش هو "قاعدة عملياتية أمامية".

عمليات المنظور الكامل

نطاق ومدى العمليات وتحليلها التي تجريها قوات الجيش في الحرب والعمليات العسكرية الأخرى الغير متعلقة بالحرب. (دليل الميدان ٣ – ٠) (ملاحظة: هناك تعريف جديد لهذا المصطلح بعد التعديل الذي تم عند مراجعة دليل الميدان ٣ – ٠. وعند طبع دليل الميدان ٣ – ٠ سيتم إحلال التعريف الذي يحويه محل هذا التعريف.)

الدولة المضيفة

(مشترك) هي الدولة التي ترحب ببقاء القوات و/أو الإمدادات الخاصة بدول حليفة أو شركاء ائتلاف، و/أو منظمات حلف الناتو للاستقرار والعمل أو المرور من أراضيها. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

عمل المخابرات البشرية

(الجيش) عملية جمع المعلومات بواسطة أشخاص يقومون بجمع الاستخبارات وهم من المدرّبين من الناس والوثائق المصاحبة لهم ومصادر الإعلام لتحديد العناصر والنوايا والتكوين والقوة والتنظيمات والتكتيكات والمعدات والأفراد والقدرات (دليل الميدان ٢ – ٢٢,٣) (ملاحظة: جامعو الاستخبارات البشرية المدربون من الجنود الحاصلين على اختصاصات حرفية عسكرية ٩٧ إي، و٣٥١ واي (٣٥١ سي سابقًا)، و٣٥١ إم (٣٥١ إي سابقًا)، و٣٥ إي، و٣٥ إف، ومشاة البحرية الحاصلين على الاختصاص ٠٢٥١.

بيئة المعلومات

(مشترك) هي التكامل الكلي للأشخاص والمنظمات أو النظم التي تجمع أو تعالج أو توزع أو تعمل في نشر المعلومات. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

عمليات المعلومات

(مشترك) الاستخدام المتكامل لصلب قدرات الحرب الإلكترونية وعمليات شبكة الحواسب والعمليات النفسية والخداع العسكري وأمن العمليات بالتناغم مع الدعم المخصص والقدرات المرتبطة بها، وذلك من أجل التأثيرفي أو تعطيل أو إفساد أو السيطرة على عملية صنع القرار المعادي البشرية والآلية ، وحماية صنع القرار الخاص بنا. (النشرة المشتركة ١-٠٢) (الجيش) استخدام صلب قدرات الحرب الإلكترونية وعمليات شبكة الحواسب والعمليات النفسية والخداع العسكري وأمن العمليات بالأنسجام والتناغم مع الدعم المخصص والقدرات المرتبطة بها للتأثير على المعلومات والدفاع عن تلك النظم والتأثير على صنع القرار. (دليل الميدان ٣ – ١٣-)

التمرد

(مشترك) حركة منظمة تهدف إلى إسقاط حكومة شرعية عن طريق استخدام ونشر التخريب والصراع المسلح. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

ضبط نُظم الاستخبارات

(مشترك) تعريف محدد وعمل دقيق لجمع ومعالجة واستخدام الاستخبارات ورفع التقارير باستخدام قوى فنية وتقنية خاصة من الموارد البشرية. هناك سبعة نظم رئيسية: الاستخبارات البشرية استخبارات التصويرية واستخبارات القياس والتوقيع والختم وعمل سلاح الإشارة والتنصت، والمصادر المفتوحة والاستخبارات الفنية وكشف عمل المخابرات المضادة. (ملاحظة: يستبدل تعريف الجيش "تحليل وإنتاج جميع المصادر" بـ "استخبارات جميع المصادر". (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

إعداد عمل الاستخبارات لميدان المعركة

العملية المنظمة المتواصلة لتحليل التهديد والبيئة في منطقة جغرافية محددة. يتم تصميم أعداد وتحضير عمل الاستخبارات لميدان المعركة لدعم تقدير هيئة الأركان وعملية صنع (اتخاذ) القرار العسكري. أغلب مطالب الاستخبارات تنمو وتتوالد كنتيجة لعملية أعداد الاستخبارات لميدان المعركة وعلاقتها المتبادلة بعملية صنع القرار. (دليل الميدان ٣٤ – ١٣٠)

التنسيق بين عمل الوكالات الداخلية

(مشترك) في سياق المفهوم العام لأشتراك وزارة الدفاع وتداخل أعمالها الذي يحدث عند التنسيق بين أقسام وزارة الدفاع والدخول مع وكالات أخرى تابعة للحكومة الأمريكية لغرض تحقيق هدف محدد. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

منظمة لوكالات بين حكومات مختلفة

(مشترك) منظمة تم إنشاؤها عن طريق اتفاقية رسمية (مثل المعاهدة) بين حكومتين أو أكثر. أو قد يتم تأسيسها على أساس

intelligence discipline

(joint) A well-defined area of intelligence collection, processing, exploitation, and reporting using a specific category of technical or human resources. There are seven major disciplines: human intelligence, imagery intelligence, measurement and signature intelligence, signals intelligence, open-source intelligence, technical intelligence, and counterintelligence. [Note: The Army definition replaces "all-source analysis and production" with "open-source intelligence."] (JP 1-02)

intelligence preparation of the battlefield

The systematic, continuous process of analyzing the threat and environment in a specific geographic area. Intelligence preparation of the battlefield (IPB) is designed to support the staff estimate and military decision-making process. Most intelligence requirements are generated as a result of the IPB process and its interrelation with the decision-making process. (FM 34-130)

interagency coordination

(joint) Within the context of Department of Defense involvement, the coordination that occurs between elements of Department of Defense and engaged U.S. Government agencies for the purpose of achieving an objective. (JP 1-02)

intergovernmental organization

(joint) An organization created by a formal agreement (e.g. a treaty) between two or more governments. It may be established on a global, regional, or functional basis for wide-ranging or narrowly defined purposes. Formed to protect and promote national interests shared by member states. Examples include the United Nations, North Atlantic Treaty Organization, and the African Union. (JP 1-02)

intuitive decisionmaking

(Army-Marine Corps) The act of reaching a conclusion which emphasizes pattern recognition based on knowledge, judgment, experience, education, intelligence, boldness, perception, and character. This approach focuses on assessment of the situation vice comparison of multiple options. (FM 6-0; MCRP 5-12A)

line of communications

(joint) A route, either land, water, and/or air, that connects an operating military force with a base of operations and along which supplies and military forces move. (JP 1-02)

line of operations

(joint) 1. A logical line that connects actions on nodes and/or decisive points related in time and purpose with an objective(s). 2. A physical line that defines the interior or exterior orientation of the force in relation to the enemy or that connects actions on nodes and/or decisive points related in time and space to an objective(s). (JP 1-02)

measure of effectiveness

(joint) A criterion used to assess changes in system behavior, capability, or operational environment that is tied to measuring the attainment of an end state, achievement of an objective, or creation of an effect. (JP 1-02)

measure of performance

(joint) A criterion to assess friendly actions that is tied to measuring task accomplishment. (JP 1-02)

mission command

The conduct of military operations through decentralized execution based upon mission orders for effective mission accomplishment. Successful mission command results from subordinate leaders at all echelons exercising disciplined initiative within the commander's intent to accomplish missions. It requires an environment of trust and mutual understanding. (FM 6-0)

narrative

The central mechanism, expressed in story form, through which ideologies are expressed and absorbed.

عالمي أو إقليمي أو وظيفي من أجل أغراض واسعة المجال أو محددة بدقة. يتم تشكيلها لحماية وتعزيز المصالح الوطنية التي يتقاسمها الدول الأعضاء. تتضمن الأمثلة الأمم المتحدة ومنظمة معاهدة شمال االأطلسي (الناتو) والاتحاد الأفريقي. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

صنع القرار البديهي

(الجيش – مشاة البحرية) الإجراء والتوصل إلى قرار نهائي الذي يؤكد على دراية مثالية مبنية على المعرفة والحكمة والخبرة والثقافة والذكاء والجرأة و الإدراك والشخصية. هذه الطريقة تركز على أسلوب تقييم الموقف بدلاً من مقارنة الخيارات المتعددة. (دليل الميدان ٦ – ٠، راجع النشرة الخاصة بمشاة البحرية ٥-١٢أ)

خطوط الاتصالات

(مشترك) المسلك والطريق ألأرضي ، المائي، و/أو الجوي منه الذي يربط قوة عسكرية عاملة بقاعدة عمليات ووسائل أتصالها مع طرق الإمدادات وتحركات القطعات العسكرية. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

خطوط العمليات

(مشترك)١. الخطوط المنهجية المُقاسة التي تربط الأعمال وتلحمها مع بعض و/أو النقط الحاسمة المرتبطة في الزمن والغرض مع هدف (أهداف) ما. ٢ .الخط الطبيعي الذي يحدد التوجيه الداخلي والخارجي للقوات فيما يتعلق بالعدو أو الذي يربط العمليات ويلحمهاو/أو النقط الحاسمة المرتبطة في الزمن والمسافة إلى هدف (أهداف) ما. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

مقياس الفعالية

(مشترك) المعيار أو المقياس الذي يستخدم لتقييم التغيرات في عمل الأنظمة أو القدرة العملياتية أو البيئة العملياتية والتي ترتبط مع بعضها لقياس تحقيق حالة نهائية أو تحقيق هدف أو خلق تأثير ما. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

معيار الأداء

(مشترك) معيار لتقييم أداء الأعمال الصديقة (الدول أو المنظمات الحليفة) التي ترتبط بقياس إنجاز مهمة. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

قيادة المهمة

إدارة عمليات عسكرية من خلال التنفيذ اللامركزي المبني على أوامر المهمة منأجل إنجاز فعال للمهمة. القيادة الناجحة للمهمة تتأتى من ممارسة القادة في كل الأنساق للمبادأة المنظمة في نطاق نية القائد لتحقيق المهام. إنهاتتطلب محيط من الثقة والفهم المشترك. (دليل الميدان ٦ – ٠)

الرواية (سرد القصة)

الآلية المركزية التي يُعبَّر عنها في شكل قصة تُسرد لعامة الناس و يتم التعبير عنها وأستيعابها في العقائد (الأيدلوجيات)

منظمة غير حكومية

(مشترك) منظمة خاصة تدار ذاتيًا ولايكون غرضها الربح .تكرس خدماتها لرفع المعاناة الإنسانية؛ و/أو تعزيز التعليم والرعاية الصحية والتنمية الاقتصادية وحماية البيئة وحقوق الإنسان وحل النزاع، و/أو تشجيع إقامة مؤسسات ديموقراطية ومجتمع مدني. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

استخبارات المصادر المفتوحة

(مشترك) المعلومات التي لها قيمة استخباراتية كامنة والتي تتوفر لعامة الشعب. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

حركة التشغيل

أميال أو ساعات التشغيل السنوية لنظام المعدات الرئيسية على مستوى كتيبة أو تنظيم عسكري مساو لها. يستخدم القادة معدل التشغيل للتنبؤ وتخصيص الأموال من أجل الوقود وإلأصلاح والصيانة ولأحداث وتخصيص ساعات برامج التدريب. (دليل الميدان ٧ – ٠) (عادة ما يشار إليه بـ OPTEMPO)

البيئة التعبوية (العملياتية)

(مشترك) مزيج من الأحوال والظروف والمؤثرات التي تؤثر على استخدام القدرات وتؤثر على قرارات القائد. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

الصورة العملياتية

عرض واحد للمعلومات ذات الصلة داخل نطاق اهتمام القائد. (دليل الميدان ٣ – ٠)

حركة نشر الأفراد

الوقت المخصص لنشر الجنود الى ميدان القتال. (عادة ما يشار إليه بـ PERSTEMPO)

التخطيط

العملية التي عن طريقها يترجم القادة (وهيئات الأركان في حالة توفرهم) تصور القائد في تسلسل معين لسير العمل العسكري من أجل الإعداد والتنفيذ، مركزين على النتائج المتوقعة.

nongovernmental organization

(joint) A private, self-governing, not-for-profit organization dedicated to alleviating human suffering; and/or promoting education, health care, economic development, environmental protection, human rights, and conflict resolution; and/or encouraging the establishment of democratic institutions and civil society. (JP 1-02)

open-source intelligence

(joint) Information of potential intelligence value that is available to the general public. (JP 1-02)

operating tempo

The annual operating miles or hours for the major equipment system in a battalion-level or equivalent organization. Commanders use operating tempo to forecast and allocate funds for fuel and repair parts for training events and programs. (FM 7-0) [Usually OPTEMPO.]

operational environment

(joint) A composite of the conditions, circumstances, and influences that affect the employment of capabilities and bear on the decisions of the commander. (JP 1-02)

operational picture

A single display of relevant information within a commander's area of interest. (FM 3-0)

personnel tempo

The time a service member is deployed. [Usually PERSTEMPO.]

planning

The process by which commanders (and staffs, if available) translate the commander's visualization into a specific course of action for preparation and execution, focusing on the expected results. (FMI 5-0.1)

preparation

Activities by the unit before execution to improve its ability to conduct the operation, including, but not limited to, the following: plan refinement, rehearsals, reconnaissance, coordination, inspection, and movement. (FM 3-0)

reachback

(joint) The process of obtaining products, services, and applications, or forces, or equipment, or material from organizations that are not forward deployed. (JP 1-02)

riverine area

(joint) An inland or coastal area comprising both land and water, characterized by limited land lines of communications, with extensive water surface and/or inland waterways that provide natural routes for surface transportation and communications. (JP 1-02)

rules of engagement

(joint) Directives issued by competent military authority that delineate the circumstances and limitations under which United States forces will initiate and/or continue combat engagement with other forces encountered. (JP 1-02)

running estimate

A staff section's continuous assessment of current and future operations to determine if the current operation is proceeding according to the commander's intent and if future operations are supportable. (FMI 5-0.1)

security

(joint) 1. Measures taken by a military unit, an activity or installation to protect itself against all acts designed to, or which may, impair its effectiveness. 2. A condition that results from the establishment and maintenance of protective measures that ensure a state of inviolability from hostile acts or influences. (JP 1-02)

(دليل الميدان المؤقت٥-٠,١)

الاستعداد (الإعداد)

أنشطة تقوم بها الوحدة قبل التنفيذ لتحسين قدرتها على تنفيذ العملية وتتضمن، تمحيص وتحسين الخطة، وهي ليست مقصورة على ذلك، وأنما يدخل قي ذلك اجراء التمارين والاستطلاع والتنسيق والتفتيش والتحرك. (دليل الميدان ٣ – ٠)

الوصول الى الخلف

(مشترك) عملية الحصول على المنتجات والخدمات والتطبيقات، أو القوات أو المعدات أو المواد من التشكيلات الخلفية الغير منتشرة على الجبهة أوفي الأمام. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

منطقة خطوط نهرية

(مشترك) منطقة متجهة لداخل الأرض أو ساحلية تشكل كلا من الأرض والمياه، تتميز بخطوط أرضية محدودة للاتصالات، مع مسطح مائي ممتد و/أو طريق مائي داخلي يوفر مسارات طبيعية للنقل والاتصالات السطحية. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

قواعد الاشتباك

(مشترك) توجيهات تصدر بواسطة السلطة العسكرية المختصة التي تحدد الظروف والقيود التي بموجبها ستبدأ و/أو تستأنف القوات الأمريكية الاشتباك في معركة مع القوات الأخرى التي تواجهها. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

التقدير المستمر

تقدير متواصل لقسم الأركان للعمليات الحالية أو المستقبلية لتحديد ما إذا كانت العملية الحالية تتقدم طبقًا لنية القائد وإذا ما كانت العمليات المستقبلية يمكن دعمها.(دليل الميدان المؤقت٥-٠,١)

الأمن

(مشترك) ١- إجراءات تتخذ بواسطة وحدة عسكرية، أو نشاط أو قاعدة لحماية نفسها ضد جميع الأعمال المخططة لكي، أو ربما، تضعف من فاعليتها. ٢ .حالة تنتج من إنشاء والاحتفاظ بتدابير وقائية تضمن وضع من الحصانة من الأعمال أو التأثيرات العدائية (النشرة المشتركة ١- ٠٢)

الوعي بالموقف.

معرفة البيئة الحالية المباشرة، بما في ذلك معرفة عوامل المهمة والعدو والأرض والقوات – والوقت والمدنيين. (دليل الميدان المؤقت٥-٠,١)

تفهم الموقف

(الجيش) ناتج تطبيق التحليل والحكم على الصورة التعبوية العامة لتحديد العلاقة بين عوامل المهمة والعدو والأرض والقوات – والوقت والمدنيين. (دليل الميدان ٣ – ٠) (مشاة البحرية) معرفة وتفهم الموقف الحالي الذي يعزز التقييم الموقوت والمناسب والدقيق للعمليات الصديقة والخاصة بالعدو والعمليات الأخرى داخل نطاق ساحة القتال لكي تسهل عملية صنع القرار. منظور معلوماتي ومهارة يعززان القدرة على التحديد السريع لسياق وعلاقيةالأحداث التي تكون ظاهرة.

(راجع النشرة الخاصة بمشاة البحرية ٥-١٢أ)

عمليات الاستقرار

(مشترك) مصطلح رئيسي يشمل المهام والواجبات والأنشطة العسكرية المختلفة التي تجرى خارج الولايات المتحدة بالتنسيق مع أجهزة القوى الوطنية للمحافظة أو إقامة بيئة سالمة مأمونة، وتوفر الخدمات الحكومية الرئيسية وإعادة بناء البنية التحتية للطوارىء والإعانة الإنسانية. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

تقدير هيئةالأركان

انظر التقدير المتوفر

اتفاقية وضع القوات

(مشترك) إتفاقية تحدد الوضع القانوني لقوة عسكرية زائرة تنتشر في أراضي دولة صديقة. الاتفاقيات المحددة لوضع القوات العسكرية الزائرة قد تكون ثنائية أو متعددة الأطراف. قد تنشر الشروط المتعلقة بوضع القوات الزائرة في اتفاقية منفصلة، أو قد تشكل جزءًا من اتفاقية أكثر شمولا. هذه الأحكام والشروط تشرح كيفية قيام سلطات القوة الزائرة بالسيطرة على اعضاء هذه القوة وتبعية القوة أو أفرادها للقانون المحلي أو سلطة المسؤولين المحليين. إلى المدى الذي تحدد في الاتفاقيات المسائل التي تؤثر على العلاقات بين قوة عسكرية وسلطات مدنية والسكان، وقد يتم اعتبارها كاتفاقيات شؤون مدنية. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

الضربة

(مشترك) هجوم للإضرار أو تدمير هدف أو أمكانية عسكرية. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢) تولي مسؤولية تقرير وبدء أعمال مستقلة عندما تكون فكرة العمليات أو الأمر بالعمليات ليس له مفعول أو عند وجود فرصة حقيقية غير متوقعة تؤدي إلى تحقيق نية القائد. (دليل الميدان ٦ – ٠)

situational awareness

Knowledge of the immediate present environment, including knowledge of the factors of METT-TC. (FMI 5-0.1)

situational understanding

(Army) The product of applying analysis and judgment to the common operational picture to determine the relationship among the factors of METT-TC. (FM 3-0) (Marine Corps) Knowledge and understanding of the current situation which promotes timely, relevant, and accurate assessment of friendly, enemy, and other operations within the battlespace in order to facilitate decisionmaking. An informational perspective and skill that foster an ability to determine quickly the context and relevance of events that are unfolding. (MCRP 5-12A)

stability operations

(joint) An overarching term encompassing various military missions, tasks, and activities conducted outside the United States in coordination with other instruments of national power to maintain or reestablish a safe and secure environment, provide essential governmental services, emergency infrastructure reconstruction, and humanitarian relief. (JP 1-02)

staff estimate

See running estimate.

status of forces agreement

(joint) An agreement that defines the legal position of a visiting military force deployed in the territory of a friendly state. Agreements delineating the status of visiting military forces may be bilateral or multilateral. Provisions pertaining to the status of visiting forces may be set forth in a separate agreement, or they may form a part of a more comprehensive agreement. These provisions describe how the authorities of a visiting force may control members of that force and the amenability of the force or its members to the local law or to the authority of local officials. To the extent that agreements delineate matters affecting the relations between a military force and civilian authorities and population, they may be considered as civil affairs agreements. (JP 1-02)

strike

(joint) An attack to damage or destroy an objective or capability. (JP 1-02)

subordinates' initiative

The assumption of responsibility for deciding and initiating independent actions when the concept of operations or order no longer applies or when an unanticipated opportunity leading to the accomplishment of the commander's intent presents itself. (FM 6-0)

tempo

(Army) The rate of military action. (FM 3-0) (Marine Corps) The relative speed and rhythm of military operations over time with respect to the enemy. (MCRP 5-12A)

theater of war

(joint) Defined by the Secretary of Defense or the geographic combatant commander, the area of air, land, and water that is, or may become, directly involved in the conduct of the war. A theater of war does not normally encompass the geographic combatant commander's entire area of responsibility and may contain more than one theater of operations. (JP 1-02)

warfighting function

A group of tasks and systems (people, organizations, information, and processes) united by a common purpose that commanders use to accomplish missions and training objectives. (FMI 5-0.1)

working group

A temporary grouping of predetermined staff representatives who meet to coordinate and provide recommendations for a particular purpose or function. (FMI 5-0.1)

معدل الحركة

(الجيش) معدل العمل العسكري. (دليل الميدان ٣ – ٠) (مشاة البحرية) السرعة النسبية وحركة تناغم العمليات العسكرية عبر الوقت فيما يتعلق بالعدو. (راجع نشرة مشاة البحرية ٥-١٢أ)

مسرح الحرب

(مشترك) تم تعريفه بواسطة وزير الدفاع أو آلآمر الميداني في المنطقة الجغرافية ،الجوية والبرية والبحرية التي تكون، أو قد تصبح، مستخدمة بشكل مباشر كمسرح لأدارة الحرب. مسرح الحرب عادةً لا يتضمن كل المنطقة جغرافياً تقع تحت مسؤولية القائد (آلآمر الميداني) وقد تحتوي على أكثر من مسرح عمليات واحد. (النشرة المشتركة ١ – ٠٢)

ألية الحرب ووظيفتها

مجموعة من المهام والنظم (أفراد وتشكيلات ومعلوماتٍ وسير عمليات) تتحد جميعاً لغاية مشتركة و يستخدمها القائد لإنجاز أهداف ومهام قد تكون قتالية ولأغراض التدريب أيضاً. (دليل الميدان المؤقت٥-١,٠)

مجموعة العمل

تجميع مؤقت لممثلين محددين مسبقًا لهيئة الأركان الذين يلتقون من أجل التنسيق وتقديم التوصيات لغرض أو وظيفة معينة. (دليل الميدان المؤقت٥-١,٠)

Annotated Bibliography

This bibliography is a tool for Army and Marine Corps leaders to help them increase their knowledge of insurgency and counterinsurgency. Reading what others have written provides a foundation that leaders can use to assess counterinsurgency situations and make appropriate decisions. The books and articles that follow are not the only good ones on this subject. The field is vast and rich. They are, however, some of the more useful for Soldiers and Marines. (Web sites were accessed during December 2006.)

THE CLASSICS

Calwell, Charles E. *Small Wars: Their Principles and Practice*. Lincoln, NE: University of Nebraska Press, 1996. (Reprint of *Small Wars: A Tactical Textbook for Imperial Soldiers* [London: Greenhill Books, 1890]. A British major general who fought in small wars in Afghanistan and the Boer War provides lessons learned that remain applicable today.)

Galula, David. *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice.* London: Praeger, 1964. (Lessons derived from the author's observation of insurgency and counterinsurgency in Greece, China, and Algeria.)

Gurr, Ted Robert. *Why Men Rebel*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1971. (Describes the relative deprivation theory, which states that unmet expectations motivate those who join rebel movements.)

Hoffer, Eric. *The True Believer: Thoughts on the Nature of Mass Movements*. New York: Harper Perennial Modern Classics, 2002. (This book, originally published in 1951, explains why people become members of cults and similar groups.)

Horne, Alistair. *A Savage War of Peace*. New York: Viking, 1977. (One of the best analyses of the approaches and problems on both sides during the war in Algeria. For more on this conflict, see *The Battle of Algiers*, a troubling and instructive 1966 movie.)

Jeapes, Tony. *SAS Secret War*. London: Greenhill Books, 2005. (How the British Special Air Service raised and employed irregular tribal forces to counter a communist insurgency in Oman during the 1960s and 1970s.)

Kitson, Frank. *Low Intensity Operations: Subversion, Insurgency and Peacekeeping*. London: Faber and Faber, 1971. (Explanation of the British school of counterinsurgency from one of its best practitioners.)

Komer, Robert. *Bureaucracy Does Its Thing: Institutional Constraints on U.S.-GVN Performance in Vietnam*. Washington, D.C.: RAND, 1972. Rand Corporation Web site < http://www.rand.org/pubs/reports/R967/ > (Bureaucracies do what they do—even if they lose the war.)

Larteguy, Jean. *The Centurions*. New York: Dutton, 1962. (A fact-based novel about the French experience in Vietnam and Algeria that depicts the leadership and ethical dilemmas involved in counterinsurgency. The sequel *The Praetorians* is also a classic depiction of the impact of ethical erosion on a military organization.)

Lawrence, T.E. *Seven Pillars of Wisdom: A Triumph*. New York: Anchor, 1991. (Reprint of 1917 book published in London by George Doran. Autobiographical account of Lawrence of Arabia's attempts to organize Arab nationalism during World War I.)

المصادر والمراجع

هذه المصادر تعد وسيلة لقادة الجيش والفيلق البحري لمساعدتهم على زيادة معارفهم ومعلوماتهم عن التمرد ومقاومة التمرد. بقراء ما كتبه الآخرون يتيح أساس يمكن للقادة استخدامه في تقييم مواقف مقاومة التمرد والقيام باتخاذ القرارات المناسبة. إن الكتب والمقالات التالية ليس هي المصادر الوحيدة المناسبة عن هذا الموضوع. إن هذا الميدان واسع النطاق وثري. إنما هذه الكتب بعض من المصادر المفيدة للجنود والمارينز. (أنظر المواقع الإلكترونية التي تم الدخول عليها خلال شهر ديسمبر ٢٠٠٦).

الكلاسيكيات

كالويل، تشارلز إي. : *الحروب الصغرى*: مبادئها وتطبيقاتها. لينكن، إن.إي.: طبعة جامعة نبراسكا، عام ١٩٩٦ (طبعة أخرى عن *الحروب الصغرى: كتاب دراسي تكتيكي للجنود المستعمرين* [لندن: جرينهيل للكتاب، ١٨٩]. الفريق البريطاني الذي حارب في الحروب الصغرى في أفغانستان وحرب بوير يقدم لنا دروساً مستفادة لاتزال صالحة للاستخدام حتى يومنا هذا.)

جاليولا، دافيد. حرب *مقاومة التمرد: النظرية والتطبيق*. لندن: برايجر، ١٩٦٤. (الدروس المستفادة من ملاحظات المؤلف عن التمرد ومقاومة التمرد في اليونان، والصين، والجزائر.)

جورر، تيد روبرت. *لماذا يتمرد الرجال*. برينستون، إن.جيه.: طبعة جامعة برينستون، ١٩٧١. (تبين نظرية الحرمان النسبي، يبين أن التوقعات التي لا يتم الوفاء بها تعمل على تحريك الذين ينضموا إلى حركات التمرد.)

هوفر، إريك. *المؤمن الحقيقي: أفكار عن طبيعة التحركات الكثيفة*. نيويورك: (كلاسيكيات حديثة لدار النشر هاربر بيرينيال، ٢٠٠٢. (نشر هذا الكتاب في البداية في عام ١٩٥١، ويشرح لماذا أصبح الناس أعضاء في قبائل وجماعات مماثلة.)

هورن، أليستير. حرب *ضروس لتحقيق السلام*. نيويورك: فايكنج، ١٩٧٧. (واحد من أفضل التحليلات للأساليب والمشكلات الخاصة بالجانبين أثناء الحرب في الجزائر. للمزيد من المعلومات عن هذا النزاع، أنظر *معركة الجزائر*، فيلم مثير للمشكلات ويحتوي على بعض المعلومات الهامة ١٩٦٦.)

جيبيس، توني. *الحرب السرية إس.إيه.إس*. لندن: دار جرينهيل للكتاب، ٢٠٠٥. (كيف قامت القوات الجوية الخاصة البريطانية بجمع وتوظيف قوات قبلية غير نظامية لمقاومة التمرد الشيوعي في عُمان إبان الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي.)

كيتسون، فرنك. *عمليات منخفضة الكثافة: الانقلاب، والتمرد، وحفظ السلام*. لندن: فابر & فابر، ١٩٧١. (شرح المدرسة البريطانية عن مقاومة التمرد من واحد من أفضل ممارسيها.)

كومر، روبرت. *البيروقراطية تفي بالغرض: قيود مؤسسية على أداء الحكومة الأمريكية في فيتنام*. واشنطن، دي.سي.: راند، ١٩٧٢. موقع مؤسسة راند http://www.rand.org/pubs/reports/R967/ (تفعل البيروقراطيات ما تفعله – حتى إذا خسروا الحرب.)

لارتيجي، جين. *قائد السرية Centurions*. نيويورك: داتون، ١٩٦٢. (رواية مستوحاة من قصة حقيقية حول تجربة فرنسية في فيتنام والجزائر تجسد القيادة والمعضلة الأخلاقية التي تظهر في مقاومة التمرد. مسلسلة برايتوريانس Praetorians هو تجسيد كلاسيكي لأثر التراجع الأخلاقي على المنظمة العسكرية.)

لورانس، تي.إي. *الدعائم السبعة للحكمة*: النصر. نيويورك: أنكور، ١٩٩١. (نسخة أخرى من الطبعة التي نشرت عام ١٩٧١، كتاب نشر في لندن لكاتبه جورج دوران. وهو عبارة عن السيرة الذاتية للورانس العرب ومحاولاته في تنظيم صفوف القومية العربية إبان الحرب العالمية الأولى.)

———. "The 27 Articles of T.E. Lawrence." *The Arab Bulletin* (20 Aug 1917). Defense and the National Interest Web site < http://www.d-n-i.net/fcs/lawrence_27_articles.htm > (Much of the best of *Seven Pillars of Wisdom* in easily digestible bullet points.)

Linn, Brian McAllister. *The Philippine War, 1899–1902*. Lawrence, KS: University Press of Kansas, 2002. (The definitive treatment of successful U.S. counterinsurgency operations in the Philippines.)

Mao Zedong. *On Guerrilla Warfare*. London: Cassell, 1965. (Mao describes the principles which he used so well in seizing power in China and which have inspired many imitators.)

McCuen, John J. *The Art of Counter-Revolutionary War*. St. Petersburg, FL: Hailer Publishing, 2005. (Originally published by Harrisburg, PA: Stackpole Books, 1966. Discusses theory, practice, and historical keys to victory.)

Race, Jeffrey. *War Comes to Long An: Revolutionary Conflict in a Vietnamese Province.* Berkeley, CA: University of California Press, 1972. (Counterinsurgency is scalable. Depicts the evolution of insurgency in one province in Vietnam.)

Thompson, Robert. *Defeating Communist Insurgency*. St. Petersburg, FL: Hailer Publishing, 2005. (Written in 1966. Provides lessons from the author's counterinsurgency experience in Malaya and Vietnam.)

Trinquier, Roger. *Modern Warfare: A French View of Counterinsurgency*. New York: Praeger, 1964. (The French school of counterinsurgency with a focus on "whatever means necessary.")

United States Marine Corps. *Small Wars Manual.* Washington, D.C.: Government Printing Office, 1987. Air War College Gateway to the Internet Web site < http://www.au.af.mil/au/ > (This book, originally published in 1940, covers lessons learned from the Corps' experience in the interwar years.)

West, Bing. *The Village*. New York: Pocket Books, 1972. (A first-person account of military advisors embedded with Vietnamese units.)

OVERVIEWS AND SPECIAL SUBJECTS IN COUNTERINSURGENCY

Asprey, Robert. *War in the Shadows: The Guerrilla in History*. 2 vols. New York: William Morrow, 1994. (First published in 1975. Presents the history of guerrilla war from ancient Persia to modern Afghanistan.)

Baker, Ralph O. "The Decisive Weapon: A Brigade Combat Team Commander's Perspective on Information Operations." *Military Review* 86, 3 (May-Jun 2006), 13–32. (A brigade combat team commander in Iraq in 2003–2004 gives his perspective on information operations.)

Corum, James and Wray Johnson. *Airpower in Small Wars: Fighting Insurgents and Terrorists*. Lawrence, KS: University Press of Kansas, 2003. (Depicts uses and limits of airpower and technology in counterinsurgency.)

Davidson, Phillip. *Secrets of the Vietnam War*. Novato, CA: Presidio Press, 1990. (MACV commander General Westmoreland's intelligence officer provides an insightful analysis of the intricacies of the North Vietnamese strategy of dau tranh ["the struggle"].)

Ellis, John. *From the Barrel of a Gun: A History of Guerrilla, Revolutionary, and Counter-insurgency Warfare from the Romans to the Present*. London: Greenhill, 1995. (A comprehensive short overview of counterinsurgency.)

Hammes, T.X. *The Sling and the Stone: On War in the 21st Century*. Osceola, WI: Zenith Press, 2004. (The future of warfare for the West is insurgency and terror according to a Marine with Operation Iraqi Freedom experience.)

Krepinevich, Andrew Jr. *The Army and Vietnam*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986. (Argues that the Army never adapted to the insurgency in Vietnam, preferring to fight the war as a conventional conflict with an emphasis on firepower.)

------ "٢٧ مقالة للورانس تي.إي." *النشرة العربية* (٢٠ أغسطس ١٩١٧). موقع الدفاع والمصالح الوطنية < http://www.d-n-i.net/fc/lawrence_27_articles.htm > (أغلب أفضل الدعائم السبعة للحكمة في نقاط واضحة يسهل فهمها.)

لين، بريان ماكاليستير. *الحرب الفلبينية*، ١٨٩٩ – ١٩٠٢. لورانس، كيه.إس.: طبعة جامعة كانساس، ٢٠٠٢. (المعالجة الواضحة والمحدد للعمليات الأمريكية في مقاومة التمرد الناجحة في الفلبين.)

ماوتسيتونج. *حول حرب العصابات*. لندن: كاسيل، ١٩٦٥.(ماو يصف المبادئ التي استخدمها استخداماً جيداً في الاستيلاء على السلطة في الصين والتي ألهمت الكثير من المقلدين.)

ماكوين، جون جيه. *فن الحرب الثورية المضادة*. سانت بيترسبرج، إف.إل.: دار هايلر للنشر، ٢٠٠٥. (نشرته في البداية مؤسسة هاريسبرج، بيه.إيه.: ستاكبول للكتب، ١٩٦٦. يناقش النظرية، والتطبيق، ومفاتيح تاريخية لتحقيق النصر.)

ريس، جيفري. تأتي الحرب *: الصراع الثوري في الإقليم الفيتنامي*. بيركلي، كاليفورنيا: طبعة جامعة كاليفورنيا، ١٩٧٢. (مقاومة التمرد أمر نسبي. يصور هذا الكتاب تطور حركة التمرد في إقليم من أقاليم فيتنام.)

ثومبسون، روبيرت. *هزيمة حركة التمرد الشيوعية*. سانت بيترسبرج، فلوريدا: دار هايلر للنشر، ٢٠٠٥. (كُتب في عام ١٩٦٦. يقدم دروساً من تجارب المؤلف الخاصة بمقاومة التمرد في مالايا وفيتنام.)

ترينكير، روجر. الحرب *الحديثة: وجهة نظر فرنسية عن مقاومة التمرد*. نيويورك: برايجر، ١٩٦٤. (المدرسة الفرنسية لمقاومة التمرد مع التركيز على "الوسائل المناسبة.")

الفيلق البحري الأمريكي. دليل الحروب الصغرى. واشنطن دي.سي.: مكتب المطبعة الحكومية، ١٩٨٧. موقع كلية الحرب الجوية على شبكة الانترنت < http://www.au.af.mil/au/ > ("نشر هذا الكتاب أول مرة في عام ١٩٤٠ ويغطي دروساً مستفادة من تجارب الفيلق في سنوات الحرب.)

ويست، بينج. *القرية*. نيويورك: كتب صغيرة، ١٩٧٢. (شهادة أول شخص من هيئة المستشاريين العسكريين الذين اشتبكوا مع الوحدات الفيتنامية.)

لمحات سريعة وموضوعات خاصة في مقاومة التمرد

أسبري، روبيرت. *الحرب في الظلال: حرب العصابات في التاريخ*. مجلدين. نيويورك: ويليام مورو، ١٩٩٤. (نشر أول مرة في عام ١٩٧٥، يشرح هذا الكتاب تاريخ حرب العصابات من منطقة الخليج العربي والفرس القديمة حتى أفغانستان الحديثة.)

بيكر، رالف أو. "السلاح الحاسم: وجهة نظر قائد مجموعة قتال لواء حول العمليات المعلوماتية." *مقالة عسكرية* ٨٦,٣ (مايو – يونيو ٢٠٠٦)، ١٣-٣٢. (قائد مجموعة قتال لواء في العراق في عام ٢٠٠٣ – ٢٠٠٤ يعطي وجهة نظره حول العمليات المعلوماتية.)

كورام، جيمز & راي جونسون. *القوة الجوية في الحروب الصغيرة*: قتال المتمردين والإرهابيين. لورانس، كيه.إس.: طبعة جامعة كانسان، ٢٠٠٣. (يجسد استخدامات وحدود القوة الجوية والتكنولوجيا المستخدمة في مقاومة التمرد.)

دافيدسون، فيليب. *أسرار حرب فيتنام*. نوفاتو، كاليفورنيا: طبعة دار بريسيديو، ١٩٩٠. (ضابط الاستخبارات التابع لقائد قيادة المساعدة العسكرية بفيتنام جنرال ويستمورلاند يقدم لنا تحليلاً مفيداً في جميع تعقيدات استراتيجية داو تران ["الكفاح"] لجيش فيتنام الشمالي.)

إليس، جون. *من فوهة بندقية*: تاريخ حرب العصابات، الثورة وحرب مقاومة التمرد من العصور الرومانية حتى العصور الحديثة. لندن: جرينهيل، ١٩٩٥. (لمحة سريعة شاملة عن مقاومة التمرد.)

هاميس، تي.إكس. *النبلة والحجارة*: حول الحرب في القرن الحادي عشر. أوسيولا، دبليو.آي.: طبعة زينيث، ٢٠٠٤. (مستقبل الحرب للغرب هو التمرد والإرهاب طبقاً للبحرية التي اشتبكت في تجربة عملية تحرير العراقيين.)

كريبينفيش، أندرو جنيور. *الجيش وفيتنام*. بالتيمور: طبعة جامعة جونز هوبكنز، ١٩٨٦. (يناقش أن الجيش لم يتكيف مع حركة التمرد في فيتنام، ويفضل الدخول في الحرب كنزاع تقليدي مع التأكيد على قوة الأسلحة المستخدمة.)

Merom, Gil. *How Democracies Lose Small Wars: State, Society, and the Failures of France in Algeria, Israel in Lebanon, and the United States in Vietnam*. New York: Cambridge University Press, 2003. (Examines the cases of Algeria, Lebanon, and Vietnam. Determines that great powers lose small wars when they lose public support at home.)

Nagl, John A. *Learning to Eat Soup with a Knife: Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam.* Chicago: University of Chicago Press, 2005. (How to learn to defeat an insurgency. Foreword by Peter J. Schoomaker.)

O'Neill, Bard E. *Insurgency and Terrorism: From Revolution to Apocalypse*. Dulles, VA: Potomac Books, 2005. (A framework for analyzing insurgency operations and a good first book in insurgency studies.)

Sepp, Kalev I. "Best Practices in Counterinsurgency." *Military Review* 85, 3 (May-Jun 2005), 8–12. (Historical best practices for success in counterinsurgency.)

Shy, John and Thomas W. Collier. "Revolutionary War" in Peter Paret, ed. *Makers of Modern Strategy: From Machiavelli to the Nuclear Age*. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press, 1986. (One of the best overview of the various counterinsurgency schools, discussing both the writings and the contexts in which they were developed.)

Sorley, Lewis. *A Better War: The Unexamined Victories and Final Tragedy of America's Last Years in Vietnam*. New York: Harvest/HBJ, 2000. (Describes the impact of General Creighton Abrams on the conduct of the war in South Vietnam. While he improved unity of effort in counterinsurgency, the North Vietnamese were successfully focusing on facilitating American withdrawal by targeting will in the United States.)

Taber, Robert. *War of the Flea: The Classic Study of Guerrilla Warfare*. Dulles, VA: Potomac Books, 2002. (Explains the advantages of the insurgent and how to overcome them.)

CONTEMPORARY EXPERIENCES AND THE WAR ON TERRORISM

Alwin-Foster, Nigel R.F. "Changing the Army for Counterinsurgency Operations." *Military Review* 85, 6 (Nov-Dec 2005), 2–15. (A provocative look at U.S. counterinsurgency operations in Iraq in 2003-2004 from a British practitioner.)

Barno, David W. "Challenges in Fighting a Global Insurgency." *Parameters* 36, 2 (Summer 2006), 15–29. (Observations from a three-star commander in Afghanistan.)

Chiarelli, Peter W. and Patrick R. Michaelis. "Winning the Peace: The Requirement for Full-Spectrum Operations," *Military Review* 85, 4 (Jul-Aug 2005), 4–17. (The commander of Task Force Baghdad in 2004 describes his lessons learned.)

Collins, Joseph J. "Afghanistan: Winning a Three Block War." *The Journal of Conflict Studies* 24, 2 (Winter 2004), 61–77. (The former deputy assistant secretary of defense for stability operations provides his views on achieving success in Afghanistan.)

Crane, Conrad and W. Andrew Terrill. *Reconstructing Iraq: Insights, Challenges, and Missions for Military Forces in a Post-conflict Scenario*. Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2003. < http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs > (Prescient look at the demands of rebuilding a state after changing a regime.)

Filkins, Dexter. "What the War Did to Colonel Sassaman." *The New York Times Magazine* (23 Oct 2005), 92. (Case study of a talented 4th Infantry Division battalion commander in Iraq in 2003-2004 who made some questionable ethical decisions that ended his career.)

Gunaratna, Rohan. *Inside Al Qaeda: Global Network of Terror*. Berkeley, CA: University of Berkeley Press, 2003. (The story behind the rise of the transnational insurgency.)

Hoffman, Bruce. *Insurgency and Counterinsurgency in Iraq*. Santa Monica, CA: RAND, 2004. Rand Corporation Web site < http://www.rand.org/pubs/occasional_papers/OP127/ > (Analysis of America's efforts in Iraq in 2003 informed by good history and theory.)

Kepel, Gilles. *The War for Muslim Minds: Islam and the West*. Cambridge, MA: Belknap Press, 2004. (A French explanation for the rise of Islamic extremism with suggestions for defeating it.)

ميريوم، جيل. *كيف تخسر الديمقراطيات الحروب الصغرى*: دولة، ومجتمع، وإخفاقات فرنسا في الجزائر، وإسرائيل في لبنان، والولايات المتحدة في فيتنام. نيويورك: طبعة جامعة كمبريدج، ٢٠٠٣. (يناقش هذا الكتاب حالات مثل الجزائر، ولبنان، وفيتنام. ويحدد فيه القوى الكبرى التي تخسر الحروب الصغرى عندما يخسروا الدعم العام بدولهم.)

نيجل، جون إيه. *تعلم تناول الحساء بالسكينة*: دروس في مقاومة التمرد من مالايا وفيتنام. شيكاجو: طبعة جامعة شيكاجو، ٢٠٠٥. (كيف تتعلم التغلب على التمرد. مع مقدمة من بيتر جيه.شوميكر.)

أونيل، بارد إي. *التمرد والإرهاب*: من الثورة حتى الفناء. ديولس، فيه.إيه: دار بوتوماك للكتب، ٢٠٠٥. (إطار عمل لتحليل عمليات التمرد وأول كتاب متميز في دراسات التمرد.)

سيب، كاليف ١. "أفضل الممارسات في مقاومة التمرد." *مقال عسكري* رقم ٨٥،٣ (مايو- يونيو٢٠٠٥)، ٨ - ١٢. (أفضل الممارسات التاريخية لنجاح مقاومة التمرد.)

شاي، جون وتوماس دبليو. كولير. "الحرب الثورية" في بيتر باريت، طبعة منقحة لكتاب "*صانعي الاستراتيجية الحديثة*": *من مكيافيللي حتى العصر النووي*. برينستون، إن.جيه: طبعة جامعة برينستون عام ١٩٨٦. (واحد من أفضل البحوث عن المدارس المختلفة لمقاومة التمرد، يناقش كل من الكتابات والسياقات المختلفة التي كتبت بها.)

سورلي، لويس. *حرب أفضل: النصر لم يدرس والمأساة النهائية للأعوام الأخيرة لأمريكا في فيتنام*. نيويورك: هارفيست/ إتش.بي.جيه.، ٢٠٠٠. (يصف أثر اللواء جريفتون إبرامز على سير الحرب في جنوب فيتنام. في الوقت الذي ساعد على تحسين وحدة الجهود في مقاومة التمرد، نجح الفيتناميون الشماليون في التركيز على تسهيل عملية الانسحاب الأمريكي وذلك باستهداف العزيمة الأمريكية في الولايات المتحدة الأمريكية.)

تيبر، روبيرت. *حرب البراغيث: الدراسة الكلاسيكية عن حرب العصابات*. ديليس، فيه.إيه: دار بوتوماك للكتاب، ٢٠٠٢. (يشرح مزايا المتمردين وكيفية التغلب عليهم.)

الخبرات المعاصرة والحرب على الإرهاب

ألوين – فوستر، نيجيل أر.إف. "تغيير الجيش من أجل عمليات مقاومة التمرد." *مقال عسكري* رقم ٨٥,٦ (نوفمبر – ديسمبر ٢٠٠٥)، ٢ – ١٥. (نظرة مثيرة على عمليات مقاومة التمرد الأمريكية في العراق إبان الفترة من ٢٠٠٣ – ٢٠٠٤ من ممارس بريطاني.)

بارنو، دافيد دبليو. "التحديات في مقاومة التمرد العالمي."*المعايير ٣٦,٢* (صيف عام ٢٠٠٦)، ١٥ – ٢٩. (ملاحظات من قائد بثلاثة نجوم في أفغانستان.)

تشياريللي، بيتر دبليو. وباتريك أر. ميخائيليس. "الفوز بالسلام: متطلبات عمليات واسعة النطاق" *مقال عسكري* رقم ٨٥,٤ (يوليو – أغسطس ٢٠٠٥)، ٤ – ١٧. (قائد القوة القتالية في بغداد في عام ٢٠٠٤ يبين كافة الدروس المستفادة.)

كولينز، جوزيف آر. "أفغانستان: الفوز بالحرب المعقدة الحديثة" *صحيفة الدراسات الخاصة بالمنازعات* رقم ٢٤,٢ (شتاء عام ٢٠٠٤)، ٦١ – ٧٧. (نائب مساعد وزير الدفاع سابقاً لعمليات الاستقرار يزودنا بآرائه حول تحقيق النجاح في أفغانستان.)

كرين، كونراد & دبليو. أندرو تيريل. إعادة إعمار العراق: *آراء، وتحديات، ومهام للقوات العسكرية في سيناريو ما بعد الحرب*. ثكنات كارليسيل، بيه.إيه.: كلية حرب الجيش الأمريكي، ٢٠٠٣. < http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs > (نظرة فاحصة وثاقبة على طلبات إعادة بناء دولة بعد تغيير النظام.)

فيلكينز، ديسكتر. "ماذا فعلت الحرب بالعقيد ساسامان." *مجلة نيويورك تايمز* (٢٣ أكتوبر ٢٠٠٥)، ٩٢ (حالة دراسية لقائد كتيبة فرقة المشاة الرابعة في العراق خلال الفترة من ٢٠٠٣ – ٢٠٠٤ والذي قام باتخاذ بعض القرارات المثيرة للشك من الناحية الأخلاقية والتي أنهت مستقبله المهني.)

جوناراتنا، روهان. داخل القاعدة: *شبكة إرهاب عالمية*. بيركلي، كاليفورنيا: طبعة جامعة بيركلي، ٢٠٠٣. (القصة وراء نهوض التمرد عابر الحدود.)

هوفمان، بروس. ***التمرد ومقاومة التمرد في العراق***. سانتا مونيكا، كاليفورنيا: راند، ٢٠٠٤. موقع مؤسسة راند على شبكة الانترنت < http://www.rand.org/pubs/occasional_papers/OP127 > (تحليل الجهود الأمريكية في العراق في عام ٢٠٠٣ من خلال الاطلاع على التاريخ الحافل والنظريات.)

Kilcullen, David. "Countering Global Insurgency: A Strategy for the War on Terrorism." *Journal of Strategic Studies* 28, 4 (Aug 2005), 597–617. (Describes the war on terrorism as a counterinsurgency campaign.)

———. "'Twenty-Eight Articles': Fundamentals of Company-level Counterinsurgency." *Military Review* 86, 3 (May-Jun 2006), 103–108. (Australian counterinsurgent prescribes actions for captains in counterinsurgency campaigns.)

———. "Counterinsurgency *Redux*," *Survival* 48, 4 (Winter 2006-2007), 111–130. (Discusses insurgency's evolution from the classic Maoist form to the modern transnational, shifting coalitions that challenge the United States today.)

Lewis, Bernard. *The Crisis of Islam: Holy War and Unholy Terror*. New York: Modern Library, 2003. (A controversial but important analysis of the philosophical origins of transnational insurgency.)

McFate, Montgomery. "Iraq: The Social Context of IEDs." *Military Review* 85, 3 (May-Jun 2005), 37–40. (The insurgents' best weapon doesn't grow next to roads—it's constructed and planted there. Understanding who does that, and why, helps defeat improvised explosive devices.)

Metz, Steven and Raymond Millen*, Insurgency and Counterinsurgency in the 21st Century: Reconceptualizing Threat and Response*. Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2004. (Longtime scholars of counterinsurgency put the war on terrorism in historical context.)

Multi-national Force–Iraq. "Counterinsurgency Handbook," 1st ed. Camp Taji, Iraq: Counterinsurgency Center for Excellence, May, 2006. (Designed to help leaders at all levels conduct counterinsurgency operations but focused at the company, platoon, and squad levels. Contains a variety of principles, considerations, and checklists.)

Packer, George. *The Assassins' Gate: America in Iraq*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005. (A journalist for *The New Yorker* talks to Iraqis and Americans about Operation Iraqi Freedom.)

———. "The Lesson of Tal Afar: Is It Too Late for the Administration to Correct Its Course in Iraq?" *The New Yorker* (10 Apr 2006), 48–65. (The 2005 success of the 3d Armored Cavalry Regiment with the clear-hold-build tactic in Tal Afar.)

Petraeus, David. "Learning Counterinsurgency: Observations from Soldiering in Iraq." *Military Review* 86, 1 (Jan-Feb 2006), 2–12. (Commander of the 101st and Multinational Security Transition Command–Iraq passes on his personal lessons learned from two years in Iraq.)

Sageman, Marc. *Understanding Terror Networks*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press, 2004. (A former foreign service officer with Afghanistan experience explains the motivation of terrorists—not deprivation, but the need to belong.)

كيبيل، جيلليس. *الحرب من أجل العقول المسلمة: الإسلام والغرب*. كمبريدج، إم.إيه. طبعة بيلكناب، ٢٠٠٤. (شرحاً بالفرنسية عن نهوض التطرف الإسلامي مع اقتراحات لهزيمته.)

كيلكولين، دافيد. "مقاومة التمرد العالمي: استراتيجية من أجل الحرب على الإرهاب." *صحيفة الدراسات الاستراتيجية* ٢٨ -٤ (أغسطس ٢٠٠٥)، ٥٩٧ – ٦١٧. (يصف الحرب على الإرهاب كحملة مقاومة التمرد.)

------- "ثمانية وعشرون مقالة: أساسيات مقاومة التمرد على مستوى السرية." *مقال عسكري* رقم ٨٦,٣ (مايو – يونيو ٢٠٠٦)، ١٠٣ – ١٠٨. (مقاوم تمرد أسترالي يصف التحركات لمجموعة من الضباط في رتبة كابتن "نقيب" في حملات مقاومة التمرد.)

------- "عودة مقاومة التمرد." بقاء ٤٨,٤ (شتاء عام ٢٠٠٦ – ٢٠٠٧)، ١١١ – ١٣٠. (يناقش تطور التمرد من الحزب ماوست الكلاسيكي إلى حركة تمرد حديثة، تحالفات تتحدى الولايات المتحدة الأمريكية اليوم.)

لويس، بيرنارد. *أزمة الإسلام: الحرب المقدسة والإرهاب القذر*. نيويورك: المكتبة الحديثة، ٢٠٠٣. (تحليل مثير للجدل ولكنه هام للغاية عن الأصول الفلسفية للتمرد عابر الحدود.)

ماكفيت، مونجمري. "العراق: السياق الاجتماعي لـ IED." *مقال عسكري* رقم ٨٥,٣ (مايو – يونيو ٢٠٠٥)، ٣٧ – ٤٠ . (لا تنمو أفضل أسلحة المتمردين على قارعة الطريق – وإنما تنشأ وتنزرع هناك. فهم من يقوم بذلك، وسبب ذلك، يساعد على التغلب على الأجهزة المفجرة العشوائية.)

ميتز، ستيفين و رايموند ميللين، *التمرد ومقاومة التمرد في القرن ٢١ : إعادة صياغة مفهوم التهديد ورد الفعل*. ثكنات كارليسيل، بيه.إيه.: كلية الحرب الأمريكية، ٢٠٠٤. (علماء في مقاومة التمرد يضعون الحرب على الإرهاب في سياق تاريخي يرجع إلى فترة طويلة.)

قوة متعددة الجنسية – العراق . "دليل مقاومة التمرد"، الطبعة الأولى "معسكر طاجي، العراق: مركز مقاومة التمرد للتميز، مايو ٢٠٠٦. (صمم لمساعدة القادة على كافة المستويات للقيام بعمليات مقاومة التمرد ولكن ركز على السرية، والفصيلة، والسرب. يحتوي على مجموعة من المبادئ والاعتبارات وقوائم بالبنود الهامة.)

بيكر، جورج. *بوابة القتلة: أمريكا في العراق*. نيويورك: فارار، شتراوس وجيروكس، ٢٠٠٥. (صحفي لجريدة نيويوركر يتحدث إلى العراقيين والأمريكيين عن عملية الحرية العراقية.)

------- "درس من تلعفر: هل فات أوان تصحيح الإدارة لمسارها في العراق؟" صحيفة نيويوركر (١٠ أبريل ٢٠٠٦) ٤٨ – ٦٥. (النجاح الذي تحقق في ٢٠٠٥ لكتيبة الفرسان المدرعة رقم ٣ باستخدام تكتيك التطهير والحيازة والبناء في تلعفر.)

بيترايوس، دافيد. "تعلم مقاومة التمرد: ملاحظات من الجندية في العراق." *مقال عسكري* رقم ٨٦,١ (يناير – فبراير ٢٠٠٦)، ٢ – ١٢. (قائد القيادة رقم ١٠١ وقيادة انتقال قوات أمن متعددة الجنسية – العراق يحكي دروسه الشخصية التي تعلمها في عامين قضاهما في العراق.)

سيجمان، مارك. *فهم شبكات الإرهاب*. فيلادلفيا، بيه.إيه.: طبعة جامعة بنسلفانيا، ٢٠٠٤. (ضابط سابق بالاستخبارات الأجنبية يتمتع بخبرة في أفغانستان، يشرح دوافع الإرهابيين – ليس نتيجة للحرمان، ولكن للحاجة إلى الانتماء)

Military References

Army publications that are assigned a Marine Corps number are indicated with an asterisk.

REQUIRED PUBLICATIONS

These documents must be available to intended users of this publication.

*FM 1-02/MCRP 5-12A. *Operational Terms and Graphics.* 21 Sep 2004.

JP 1-02. *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms.* 4 Dec 2001. (DOD Dictionary of Military Terms Web site < http://www.dtic.mil/doctrine/jel/doddict/ >)

RELATED PUBLICATIONS

These sources contain relevant supplemental information.

JOINT AND DEPARTMENT OF DEFENSE PUBLICATIONS

CJCSI 3121.01B. *Standing Rules of Engagement for U.S. Forces*. 15 Jan 2000.

DODD 2310.01E. *The Department of Defense Detainee Program*. 5 Sep 2006.

DODD 5105.38M. *Security Assistance Management Manual.* 3 Oct 2003. (Published by the Defense Security Cooperation Agency. Chapter 8 addresses end-use monitoring. AR 12-1 implements for the Army.)

JP 1. *Joint Warfare of the Armed Forces of the United States.* 14 Nov 2000.

JP 3-0. *Joint Operations.* 17 Sep 2006.

JP 3-07.1. *Joint Tactics, Techniques, and Procedures for Foreign Internal Defense.* 30 Apr 2004.

JP 3-08. *Interagency, Intergovernmental Organization, and Nongovernmental Organization Coordination During Joint Operations.* 2 vols. 17 Mar 2006.

JP 3-60. *Joint Doctrine for Targeting.* 17 Jan 2002.

JP 3-13. *Information Operations.* 13 Feb 2006.

JP 3-61. *Public Affairs.* 9 May 2005.

SERVICE PUBLICATIONS

AR 12-1. *Security Assistance, International Logistics, Training, and Technical Assistance Support Policy and Responsibilities.* 24 Jan 2000. (Marine Corps follows DODD 5105.38M.)

*AR 190-8/MCO 3461.1. *Enemy Prisoners of War, Retained Personnel, Civilian Internees and Other Detainees.* 1 Oct 1997.

FM 2-0 (34-1). *Intelligence*. 17 May 2004.

FM 2-22.3 (34-52). *Human Intelligence Collector Operations.* 6 Sep 2006. (See MarAdmin 458.06 for Marine Corps policy and guidance on intelligence interrogations.)

FM 3-0. *Operations.* 14 Jun 2001. (Under revision. Projected for republication during fiscal year 2007.)

FM 3-05 (100-25), *Army Special Operations Forces*. 20 Sep 2006.

FM 3-05.40 (41-10). *Civil Affairs Operations.* 29 Sep 2006. (MCRP 3-33.1 contains Marine Corps civil affairs doctrine.)

*FM 3-05.301/MCRP 3-40.6A. *Psychological Operations Tactics, Techniques, and Procedures*. 31 Dec 2003. (Distribution limited to government agencies only.)

المراجع العسكرية

أن جميع منشورات الجيش المخصصة لمشاة البحرية تم تأشيرها وحُدّدَ لها رقم بعلامة النجمة *.

متطلبات النشر

يجب توفير هذه الوثائق لهؤلاء الذين يرغبون أستخدامها والمقصودين المستخدمين لهذه النشرة.

*دليل الميدان ١ – ٠٢/راجع نشرة مشاة البحرية ٥ – ١٢أ. *المصطلحات والرسوم العملياتية.* ٢١ سبتمبر/أيلول ٢٠٠٤.

النشرة المشتركة ١-٠٢ *قاموس وزارة الدفاع للمصطلحات العسكرية والمرتبطة بها.* ٤ ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١.

(موقع قاموس المصطلحات العسكرية لوزارة الدفاع على الوب
(< http://www.dtic.mil/doctrine/jel/doddict/ >

النشرات ذات الصلة

تحوي هذه المصادر معلومات تكميلية ذات صلة.

النشرات المشتركة ونشرات وزارة الدفاع

تعليمات رئيس هيئة الأركان المشتركة ٣١٢١ ٠١ب قواعد الاشتباك المستديمة لقوات الولايات المتحدة. ١٥ يناير/ كانون الثاني ٢٠٠٠.

توجيه وزارة الدفاع ٢٣١٠ ٠١هـ *.برنامج المعتقلين الخاص بوزارة الدفاع.* ٥ سبتمبر /أيلول ٢٠٠٦.

توجيه وزارة الدفاع ٥١٠٥ ٣٨م *دليل إدارة المساعدة الأمنية* ٣ أكتوبر/ تشرين الأول ٢٠٠٣. (نشر بواسطة وكالة التعاون الأمني للدفاع. الفصل ٨ يتناول مراقبة المستخدم النهائي لائحة الجيش ١٢-١ أدوات للجيش.)

النشرة المشتركة ١. *العمل الحربي المشترك بالقوات المسلحة الأمريكية.* ١٤ نوفمبر/ تشرين الثاني ٢٠٠٠.

النشرة المشتركة ٣-٠. العمليات المشتركة. ١٧ سبتمبر /أيلول ٢٠٠٦.

النشرة المشتركة ٣-٠٧,١. *التكتيكات والأساليب والإجراءات المشتركة للدفاع الداخلي الأجنبي.* ٣٠ أبريل / نيسان ٢٠٠٤.

النشرة المشتركة ٣-٠٨. *تنسيق المنظمات بين الوكالات و بين الحكومات والمنظمات غير الحكومية أثناء العمليات المشتركة.* مجلدين. ١٧ مارس / أذار ٢٠٠٦.

النشرة المشتركة ٣٠٦٠. *العقيدة المشتركة لتحديد الأهداف.* ١٧ يناير/ كانون الثاني٢٠٠٢.

النشرة المشتركة ٣-١٣. *عمليات المعلومات.* ١٣ فبراير/ تشرين الأول ٢٠٠٦.

النشرة المشتركة ٣-٦١. *الشؤون العامة.* ٩ مايو /آيار ٢٠٠٥.

النشرات صنوف الأسلحة

لائحة الجيش ١٢-١. *سياسة ومسؤولية المساعدة الأمنية واللوجستيات الدولية والتدريب ودعم المعونة الفنية.* ٢٤ يناير/كانون الثاني ٢٠٠٠. (أتبع توجيه مشاة البحرية - وزارة الدفاع ٥١٠٥ ٣٨م)

* لائحة الجيش ١٩٠-٨/أمر مشاة البحرية ٣٤٦١,١. *أسرى الحرب من العدو، والأشخاص المحتجزون والمعتقلون المدنيون والمعتقلين الآخرين.* ١ أكتوبر /تشرين الأول ١٩٩٧.

دليل الميدان ٢-٠ (٣٤-١). الاستخبارات. ١٧ مايو/ آيار ٢٠٠٤.

دليل الميدان ٢-٢٢,٣ (٣٤-٥٢). *عمليات جمع الاستخبارات البشرية.* ٦ سبتمبر/ أيلول ٢٠٠٦. (انظر إدارة مشاة البحرية ٤٥٨ ٠٦ عن سياسة وتوجيه مشاة البحرية عن استجوابات الاستخبارات.

دليل الميدان ٣-٠. العمليات. ١٤ يناير/كانون الثاني ٢٠٠١. (تحت المراجعة ومخطط نشره خلال العام المالي ٢٠٠٧) دليل الميدان ٣-٠٥ (١٠٠-٢٥)، *قوات العمليات الخاصة للجيش.* ٢٠ سبتمبر/أيلول/ ٢٠٠٦.

*FM 3-05.401/MCRP 3-33.1A. *Civil Affairs Tactics, Techniques, and Procedures.* 23 Sep 2003.

*FM 3-09.31 (6-71)/MCRP 3-16C. *Tactics, Techniques, and Procedures for Fire Support for the Combined Arms Commander.* 1 Oct 2002.

FM 3-13 (100-6). *Information Operations: Doctrine, Tactics, Techniques, and Procedures.* 28 Nov 2003. (Appendix E addresses information operations targeting.)

FM 3-61.1. *Public Affairs Tactics, Techniques, and Procedures.* 1 Oct 2000.

FM 3-90. *Tactics*. 4 Jul 2001.

FM 4-0 (100-10). *Combat Service Support.* 29 Aug 2003.

FM 4-02 (8-10). *Force Health Protection in a Global Environment.* 13 Feb 2003. (NAVMED P-117, chapter 19, contains corresponding Marine Corps doctrine.)

FM 5-0 (101-5). *Army Planning and Orders Production.* 20 Jan 2005. (MCDP 5 contains Marine Corps planning doctrine.)

FM 5-104. *General Engineering.* 12 Nov 1986. (Will be republished as FM 3-34.300.)

FM 5-250. *Explosives and Demolitions. 30 Jul 1998.* (Will be republished as FM 3-34.214.)

FM 6-0. *Mission Command: Command and Control of Army Forces.* 11 Aug 2003.

FM 6-20-10. *Tactics, Techniques, and Procedures for the Targeting Process.* 8 May 1996.

FM 6-22 (22-100). *Army Leadership*.12 Oct 2006.

*FM 6-22.5 (22-9)/MCRP 6-11C. *Combat Stress.* 23 Jun 2000.

FM 7-98. *Operations in a Low-Intensity Conflict*. 19 Oct 1992. (Contains tactical-level guidance for brigade and battalion operations in an irregular warfare and peace operations environment.)

FM 20-32. *Mine/Countermine Operations.* 29 May 1998. (Will be republished as FM 3-34.210, *Explosive Hazards Operations*.)

FM 27-10. *The Law of Land Warfare.* 18 Jul 1956.

FM 31-20-3. *Foreign Internal Defense: Tactics, Techniques, and Procedures for Special Forces*. 20 Sep 1994. (Will be republished as FM 3-05.202.)

*FM 34-130/FMFRP 3-23-2. *Intelligence Preparation of the Battlefield.* 8 Jul 1994. (Will be republished as FM 2-01.3/MRCP 2-3A.)

FM 46-1. *Public Affairs Operations.* 30 May 1997.

FM 90-8. *Counterguerrilla Operations*. 29 Aug 1986.

FMI 2-91.4. *Intelligence Support to Operations in the Urban Environment.* 30 Jun 2005. (Expires 30 Jun 2007. Distribution limited to government agencies only. Available in electronic media only. Army Doctrine and Training Digital Library Web site < www.adtdl.army.mil >).

*FMI 3-34.119/MCIP 3-17.01. *Improved Explosive Device Defeat.* 21 Sep 2005. (Expires 21 Sep 2007. Distribution limited to government agencies only. Available in electronic media only. Army Doctrine and Training Digital Library Web site < www.adtdl.army.mil >.)

FMI 5-0.1. *The Operations Process.* 31 Mar 2006. (Expires 31 Mar 2008. When FM 3-0 is republished, it will address the material in FMI 5-0.1 that is relevant to this publication.)

MarAdmin (Marine Administrative Message) 458/06. "USMC Interim Policy and Guidance for Intelligence Interrogations." 22 Sep 2006. (States that FM 2-22.3 provides DOD-wide doctrine on intelligence interrogations. Lists sections of FM 2-22.33 that apply. Marine Corps Publications Web site < http://www.usmc.mil/maradmins/ >.)

MCDP 1. *Warfighting.* 20 Jun 1997.

MCDP 4. *Logistics.* 21 Feb 1997.

MCDP 5. *Planning.* 21 July 1997.

MCDP 6. *Command and Control.* 4 Oct 1996.

MCRP 3-33.1A. *Civil Affairs Operations.* 14 Feb 2000. (FM 3-05.40 contains Army civil affairs doctrine.)

دليل الميدان ٣-٠٥,٤٠ (٤١-١٠). *عمليات الشؤون المدنية*. ٢٩ سبتمبر/أيلول ٢٠٠٦ (راجع نشرة مشاة البحرية ٣-٣٣,١ التي تتضمن عقيدة مشاة البحرية - الشؤون المدنية).
* دليل الميدان ٣ – ٠٥,٣٠١/ راجع نشرة مشاة البحرية ٣ – ٣-٤٠,٦أ. *تكتيكات وأساليب وإجراءات العمليات النفسية* ٣١ ديسمبر/ كانون الأول ٢٠٠٣. (التوزيع مقصور على وكالات الحكومة فقط)
* دليل الميدان ٣ – ٠٥,٤٠١/ راجع نشرة مشاة البحرية ٣ – ٣٣,١أ. *تكتيكات وأساليب وإجراءات الشؤون المدنية*. ٢٣ سبتمبر/ أيلول ٢٠٠٣.
دليل الميدان ٣-٠٩ (٦-٧١)/ راجع نشرة مشاة البحرية ٣-١٦ج. *تكتيكات وأساليب وإجراءات الدعم النيراني لقائد الأسلحة المشتركة*. ١ أكتوبر/ تشرين الأول ٢٠٠٢.
دليل الميدان ٣-١٣ (١٠٠-٦). *عمليات المعلومات: العقيدة والتكتيكات والأساليب والإجراءات*. ٢٨ نوفمبر/تشرين الثاني٢٠٠٣ (الملحق هـ يتناول تحديد أهداف عمليات المعلومات).
دليل الميدان ٣-٦١,١ *تكتيكات وأساليب وإجراءات الشؤون العامة*. ١ أكتوبر/ تشرين الأول ٢٠٠٠.
دليل الميدان ٣-٩٠. التكتيك. ٤ يوليو/تموز ٢٠٠١
دليل الميدان ٤-٠ (١٠٠-١٠). *دعم خدمة القتال*. ٢٩ أغسطس/أب ٢٠٠٣.
دليل الميدان ٤-٠٢ (٨-١٠). *وقاية صحة القوات في بيئة عالمية*. ١٣ فبراير/شباط ٢٠٠٣. (الخدمات الطبية البحرية ص-١١٧، الفصل ١٩، يحوي عقيدة المشاة البحرية المماثلة).
دليل الميدان ٥-٠ (١٠١-٥). *تخطيط الجيش وإصدار الأوامر*. ٢٠ يناير/كانون الثاني ٢٠٠٥. (نشرة عقيدة المشاة البحرية ٥ تحوي عقيدة تخطيط المشاة البحرية).
دليل الميدان ٥-١٠٤. الهندسة العامة. ١٢ نوفمبر/ ١٩٨٦. (سيتم إعادة طبعه كدليل الميدان ٣-٣٤,٣٠٠.)
دليل الميدان ٥-٢٥٠. المتفجرات والتهديم. ٣٠ يوليو/ تموز ١٩٩٨.
(سيتم إعادة طبعه كدليل الميدان ٣-٣٤,٢١٤.
دليل الميدان ٦ – ٠. *قيادة المهمة: القيادة والسيطرة لقوات الجيش*. ١١ أغسطس/ آب ٢٠٠٣.
دليل الميدان ٦-٢٠-١٠. تكتيكات وأساليب وإجراءات عملية تحديد الأهداف. ٨ مايو/آيار ١٩٩٦.
دليل الميدان ٦-٢٢ (٢٢-١٠٠). *القيادة في الجيش*.١٢ أكتوبر/ تشرين الأول ٢٠٠٦.
*دليل الميدان ٦-٢٢,٥ (٢٢-٩)/ راجع نشرة مشاة البحرية ٦-١١ج. *ضغط المعركة*. ٢٣ يونيو/حزيران ٢٠٠٠.
دليل الميدان ٧-٩٨. *العمليات في القتال المنخفض الحدة*. ١٩ أكتوبر/ تشرين الأول ١٩٩٢. (يحتوي على توجيه مستوى تكتيكي لعمليات اللواء والكتيبة في محيط الحرب غير النظامية وعمليات السلام.)
دليل الميدان ٢٠-٣٢. عمليات بث الألغام / وتدمير ألغام العدو. ٢٩ مايو/أيار١٩٩٨. (سيتم إعادة طبعه كدليل الميدان ٣-٣٤,٢١٠، *عمليات مخاطر المتفجرات*.)
دليل الميدان ٢٧-١٠. قانون الحرب البرية. ١٨ يوليو /تموز ١٩٥٦ .
دليل الميدان ٣١-٢٠-٣. *الدفاع الداخلي الأجنبي*: تكتيكات وأساليب وإجراءات القوات الخاصة. ٢٠ سبتمبر / أيلول ١٩٩٤. (سيتم إعادة طبعه كدليل الميدان ٣-٠٥,٢٠٢.)
*دليل الميدان ٣٤-١٣٠ راجع نشرة قوات الأسطول البحري ٣-٢٣-٢." *إعداد الاستخبارات لميدان المعركة"*. ٨ يوليو/ تموز ١٩٩٤. (سيتم إعادة طبعه كدليل الميدان ٢-٠١,٣/نشرة المشاة البحرية ٢-٣أ)
دليل الميدان ٤٦-١. *عمليات الشؤون العامة*. ٣٠ مايو/آيار ١٩٩٧.
دليل الميدان ٩٠-٨-. عمليات مقاومة حرب العصابات. ٢٩ أغسطس /آب ١٩٨٦.
دليل الميدان المؤقت ٢-٩١,٤. *دعم الاستخبارات للعمليات في البيئة الحضرية*. ٣٠ يونيو /حزيران ٢٠٠٥. (تنتهي صلاحيته ٣٠ يونيو /حزيران ٢٠٠٧. (التوزيع مقصور على وكالات الحكومة فقط) يتوفر في الإعلام الإلكتروني فقط. موقع المكتبة الرقمية لعقيدة وتدريب الجيش على الوب www.adtdl.army.mil).
*دليل الميدان المؤقت ٣-٣٤,١١٩/النشرة المؤقتة للمشاة البحرية ٣-١٧,٠١. *إحباط أجهزة التفجير المتقدمة*. ٢١ سبتمبر/ أيلول ٢٠٠٥. (تنتهي صلاحيته ٢١ سبتمبر/ أيلول ٢٠٠٧ . .لتوزيع مقصور على وكالات الحكومة فقط. يتوفر في الإعلام الإلكتروني فقط.موقع المكتبة الرقمية لعقيدة وتدريب الجيش على الوب < www.adtdl.army.mil).

MCWP 4-12. *Operational-Level Logistics.* 30 Jan 2002.

NAVMED P-117. *Manual of the Medical Department, U.S. Navy.* Chapter 19, "Fleet Marine Force," change 117. 21 Jun 2001. (Article 19-24 discusses levels of care. FM 4-02 contains the corresponding Army doctrine. When published, MCRP 4-11.1G will supersede this publication.)

PRESCRIBED FORMS

None

REFERENCED FORMS

None

دليل الميدان المؤقت ٥-٠,١. *تقدم العمليات*. ٣١ مارس ٢٠٠٦. (تنتهي صلاحيته ٣١ مارس/آذار ٢٠٠٨. عند إعادة إصداردليل الميدان ٣-٠، سوف يتناول المادة الموجودة في دليل الميدان المؤقت ٥-٠,١ المتعلقة بهذه النشرة)

(الرسالة الإدارية البحرية) ٠٦/٤٥٨. "السياسة المؤقتة لأدارة مشاة البحرية الأمريكية ودليل الاستجواب والتحقيق الاستخباراتي." ٢٢ سبتمبر/ أيلول ٢٠٠٦. (تبين أن دليل الميدان ٢-٢٢,٣ يقدم عقيدة وزارة الدفاع الموسعة عن استجوابات الاستخبارات. ويبين الأقسام من دليل الميدان ٢-٢٢,٣٣ التي تطبق نشرات مشاة البحرية على موقع الويب < http://www.usmc.mil/maradmins/ >.)

نشرة عقيدة مشاة البحرية ١. الأعمال الحربية. ٢٠ يونيو /حزيران ١٩٩٧.

نشرة عقيدة مشاة البحرية ٤. الإمداد والتموين.. ٢١ فبراير/ شباط ١٩٩٧.

نشرة عقيدة مشاة البحرية ٥. التخطيط.. ٢١ يوليو/تموز ١٩٩٧.

نشرة عقيدة مشاة البحرية ٦. *القيادة والسيطرة*. ٤ أكتوبر/ تشرين ألأول ١٩٩٦.

(راجع نشرة مشاة البحرية ٣-٣٣,١أ.) *عمليات الشؤون المدنية*. ١٤ فبراير/ شباط ٢٠٠٠.(دليل الميدان ٣-٠٥,٤٠ يحتوي على عقيدة الشؤون المدنية للجيش.)

منشور قتال مشاة البحرية ٤-١٢. *الإمداد والتموين للمستوى التعبوي*. ٣٠ يناير/ كانون الثاني ٢٠٠٢. الخدمات الطبية البحرية ص-١١٧. دليل إدارة الخدمات الطبية للبحرية الأمريكية. الفصل ١٩، "قوة الأسطول البحري" تغيير ١١٧. ٢١ يونيو/ حزيران ٢٠٠١. (المادة ١٩-٢٤ تناقش مستويات الرعاية دليل الميدان ٤-٠٢ يحتوي على عقيدة الجبش المماثلة. عند إصدار النشرة المرجعية للمشاة البحرية ٤-١١,١ز. سوف تحل محل هذه النشرة.)

النماذج المفروضة

لا يوجد

نماذج المراجعة

لا يوجد

This page intentionally left blank.

تركت هذه الصفحة فارغة عن عمد.

FM 3-24
MCWP 3-33.5
15 December 2006

By Order of the Secretary of the Army:

PETER J. SCHOOMAKER
General, United States Army
Chief of Staff

Official:

JOYCE E. MORROW
Administrative Assistant to the
Secretary of the Army
0634603

By Direction of the Commandant of the Marine Corps:

JAMES F. AMOS
Lieutenant General, U.S. Marine Corps
Deputy Commandant
Combat Development and Integration

DISTRIBUTION:

Active Army, Army National Guard, and U.S. Army Reserve: To be distributed in accordance with the initial distribution number 121724, requirements for FM 3-24.

دليل الميدان ٣ – ٢٤
نشرة قتال مشاة البحرية ٣-٥،٣٣
١٥ ديسمبر /كانون الأول ٢٠٠٦

بأوامر وزير الجيش

اللواء :بيتر جيه. شوميكر
رئيس هيئة الأركان
جيش الولايات المتحدة

رسمياً:

جويس إي. مورو
المساعد الإداري لوزير الجيش
٠٦٣٤٦٠٣

بتوجيه من آمر قوات مشاة البحرية الأمريكية :

الفريق جيمس إف. آموس
وكيل قائد قوات مشاة البحرية الأمريكية
لشؤون التطوير والدمج

التوزيع:
الجيش العامل، والحرس الوطني في الجيش واحتياط جيش الولايات المتحدة.
يتم توزيعه طبقًا لرقم التوزيع الاساسي رقم ١٢١٧٢٤، والشروط الواجبة من دليل الميدان ٣ – ٢٤.

PIN: 083748-000
PCN: 143 000124 00

رقم الرمز الشخصي: ٠٠٠-٠٨٣٧٤٨
بي سي إن:١٤٣٠٠٠١٢٤٠٠