

## עיצוב מערך התודעה של דובר צה"ל מול עיצוב מערך התודעה של חמאס – 'צוק איתן' כמקרה בוחן

דנה שגב<sup>1</sup>

### מבוא

המלחמה של ישראל מול חמאס מתנהלת בהיבטים רבים ובשדות קרב שונים. אחד משדות הקרב המרכזיים התופסים תאוצה בשנים האחרונות הוא "שדה הקרב" התקשורתי. ישראל מנהלת מלחמה תקשורתית מול חמאס באמצעות גורמים רבים, להם שותף גם צה"ל באמצעות חטיבת דובר צה"ל. בחטיבה משרת כוח אדם איכותי המפיק תוצרים נהדרים. אך יחד עם זאת, נדמה שהשקעת המשאבים האדירה וההצלחות הנלוות לה, מתקשים להסיט את דעת הקהל העולמית לטובת ישראל בהקשר התקשורתי ורווחת התחושה כי ההסברה של חמאס "תמיד מנצחת".

טענת המחקר היא שמיצוי טוב יותר של המשאבים הקיימים, באמצעות פוטנציאל הרשת, יביא לתוצאות משופרות. טענה זו נבדקה על ידי ניתוח חשבון הטוויטר של דובר צה"ל באנגלית מול חשבון הטוויטר של גדודי עז א-דין אל-קסאם באנגלית במהלך מבצע "צוק איתן". יש לציין כי אין מדובר בהכרח בצינורות ההסברה המוצלחים ביותר של כל אחד מהארגונים, אך הם מהווים קרקע נוחה להשוואה בין השניים, שכן שניהם היו פעילים במהלך המבצע והם פונים לאותו קהל יעד - גולשים דוברי אנגלית.

ככלל, בכדי לאפשר את בחינת טענת המחקר המוזכרת לעיל, נדרש הן מחקר כמותני והן מחקר איכותני, שכן מכל אחד מהמחקרים ניתן להפיק תובנות אחרות ומשלימות ובכך להציג תמונת מצב מלאה. במחקר רשת כמותני, המתבצע באמצעות תוכנות מחשב שונות, נבחנים מאגרי מידע אדירים בהיקפם, אשר אדם בודד אינו יכול לבחנם. במחקר רשת איכותני, המתבצע רק באמצעים

---

<sup>1</sup> דנה שגב היא סטודנטית במסלול המצטיינים של ביה"ס לאודר לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה במרכז הבינתחומי, הרצליה.

אנושיים, נבחנות אינטואיציות ורגשות המשפיעות על תהליכים חברתיים. מבצע "צוק איתן" היה אירוע משמעותי, הן עבור ישראל והן עבור הפלסטינים, לכן במקרה זה שני סוגי המחקרים יהיו הכרחיים. עם זאת, לא ניתן היה לבצע מחקר כמותני על פרסומי הגורמים במהלך מבצע "צוק איתן" בשל הגבלות של חברת טוויטר. מחקר כמותני בוצע באופן כללי על כל אחד מהחשבונות ומחקר איכותני בוצע על הציוצים הרלוונטיים ממבצע "צוק איתן", אך לא קיים שילוב של שני סוגי המחקר.

ממערך המחקר ניתן ללמוד כי אכן התוצרים של דובר צה"ל איכותיים יותר מאלו של חמאס, אולם בפועל, ההסברה של חמאס הגיעה לקהלים רבים יותר וצברה תמיכה גדולה יותר מאשר דובר צה"ל. ניתן לראות את האינטראקציה בין שני הגורמים בשעה שהשניים בחרו להגיב אחד על פרסומי השני ולפרסם עזרים ויזואליים דומים בתוכנם. בנוסף, מלבד חשבון ספציפי זה של החמאס, הארגון מתפעל חשבונות רבים נוספים ברשתות חברתיות, בניגוד לדובר צה"ל - דבר שעזר להגדלת השפעתו.

המסקנה העולה מהמחקר היא שבאמצעות מספר שינויים בדובר צה"ל ניתן יהיה למצות טוב יותר את הפוטנציאל האדיר הטמון בפעילות החטיבה ו"לנצח את חמאס" במלחמה התקשורתית. השינויים צריכים להתבטא הן במישור הארגוני, כגון הפניית משאבים גדולים יותר לטובת התמודדות עם תקשורת זרה והתאמת החטיבה למטרה זו והן במישור המקצועי, כדוגמת שימוש גדול יותר בחכמת המונים לטובת הגדלת הרשת שדובר צה"ל נגיש אליה ויכול להשפיע עליה. שינויים אלה בשילוב עם המשאבים האיכותיים של דובר צה"ל יביאו לקפיצת מדרגה משמעותית מבחינה הסברתית. שיפור ההסברה יביא להשפעה גדולה יותר של דובר צה"ל על קהילות בעולם ולתמיכה משמעותית יותר בצה"ל. כפועל יוצא מכך, יזכה צה"ל ללגיטימציה בינלאומית רבה יותר וזו תשפיע לחיוב על חופש הפעולה שלו. בסופו של דבר מדובר במהלך שיכול לשנות לא רק את פניו של צה"ל, אלא גם את פעולותיו בשטח.

### מהי הסברה?

המונח 'הסברה' נמצא בשימוש נרחב במדינת ישראל בהקשרים של דיפלומטיה ציבורית ותעמולה. ההסברה עוסקת בהצדקת פעולותיה של המדינה ושיפור תדמיתה הבינלאומית בנוסף ליצירה ולחיזוק ההתנגדות לרעיונות העומדים למכשול אותה מדינה. על אף שמדובר במונח היכול לשרת כל מדינה, נראה כי יש נטייה בישראל לייחס מונח זה רק לישראל עצמה ואילו למדינות אחרות לייחס מונחים אחרים, כמו "דיפלומטיה ציבורית", "תעמולה" או אפילו "לוחמה פסיכולוגית". רון שליפר, חוקר ותיק בתחום ההסברה והלוחמה הפסיכולוגית, הסביר במספר מאמרים, שהבדל זה נובע ממטען שלילי לגבי שימוש בתעמולה בישראל בעקבות השואה. המילה תעמולה ומשמעותה נתפסים כנושאים שליליים, שאל לה למדינת ישראל להשתמש בהם. לפי שליפר, במדינת ישראל קיים מתח שלא נפתר עד היום בין התפיסה לפיה עלינו לעשות כטוב בעינינו בלי להתחשב באחרים לבין רצון "בלתי נלאה" להכרה ואהבה בינלאומיים.<sup>2</sup>

להסברה, או לדיפלומטיה ציבורית, יש מספר אופני פעולה אפשריים. "מולד", המרכז להתחדשות הדמוקרטיה, חקר את הנושא וניסח רשימת מרכיבים החיוניים לדיפלומטיה ציבורית יעילה:

- **תיאום מסרי הסברה וניהולם**: יצירת מנגנון תיאום מרכזי שיבטיח שהגופים הפועלים בזירת ההסברה מקדמים מסרים אחידים וקוהרנטיים בעתות שגרה ובזמני חירום.
- **הסברה לא פורמאלית**: פעילות נציגי הסברה לא רשמיים, ממלאי תפקידים או ארגונים ללא מטרת רווח, לצד נציגי ההסברה הרשמיים של המדינה (דיפלומטים, דוברים רשמיים ועוד).

---

<sup>2</sup> שליפר רון, **לוחמה פסיכולוגית בישראל – עיון מחודש**. [גרסא אלקטרונית]. מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת בר אילן. נדלה ב - 10 ביולי 2015,

- **שיתופיות ומיתוג:** צמצום שימוש בטענות, בהצדקות, בתלונות ובאיומים, ומנגד התמקדות בשיתופיות ובמיתוג לאומי, מתוך העצמת האטרקטיביות והדימוי החיובי של המדינה.
- **שיתוף פעולה ארוך טווח:** אסטרטגיה לשיתוף פעולה ארוך טווח עם שותפים מהמגזר הפרטי שמטרותיהם זהות לאלו של הממשלה או משתלבות בהן.
- **אסטרטגיית תקשורת רב-ממדית:** אסטרטגיית תקשורת רב-ממדית שתפעל במדיה המסורתית (כגון עיתונות וטלוויזיה) ובניו-מדיה כגון, בלוגים, רשתות חברתיות, פורומים וסקרים אינטרנטיים).
- **דינמיות והתמודדות עם משברים:** מנגנון דינמי שידאג להתאים את המסרים למצבי עניינים משתנים ובמיוחד לתגובות מידיות לאירועים העלולים לפגוע באופן בלתי הפיך בדימוי המדינה.
- **מיקוד אסטרטגי:** התמקדות באוכלוסיות אסטרטגיות - אם ביחס למדינות שבהן יושקעו מאמצי ההסברה ואם ביחס לבעלי תפקידים במדינת היעד שאליהם יכוונו מסרי ההסברה.

השגת המרכיבים שהוזכרו לעיל, יכולה להצביע על הצלחה של מאמצי ההסברה, אולם מסתמן כי מאמצי ההסברה הישראלים מוערכים לפי מדדים אחרים. בראיון עם סגן-אלוף אביטל ליבוביץ', ראש ענף תקשורת בינלאומית בדובר צה"ל, משנת 2012, עולה כי לדובר צה"ל אין מדדים מדויקים להצלחה. בתשובה לשאלה כיצד מודדים הצלחה, ענתה סא"ל ליבוביץ':

"זה באמת דבר שקשה לבחון. אבל כשאני בודקת את המספרים אני רואה הצלחה גדולה מאוד. העובדה שחשבון הטוויטר שלנו שילש את עצמו במהלך המבצע מלמדת שאנחנו נתפסים כמקור מידע אמין ואיכותי. ציוצים שלנו התפרסמו בניו יורק טיימס, זה אומר הרבה מאוד על רמת האמינות שהתקשורת העולמית נותנת לחומרים שלנו. ציוצים של חמאס לא מגיעים למקומות כאלה".<sup>3</sup>

תשובתה של סא"ל ליבוביץ' מציגה את הגישה הישראלית לנושא המלחמה ההסברתית בין ישראל לבין חמאס שלפיה המשאבים של ישראל גדולים

<sup>3</sup> ביגמן, ע. "דובר צה"ל עולה לרשת", [גרסה אלקטרונית]. אתר 'מידה'.

יותר, התוצרים איכותיים יותר ואין ספק שהיא מצליחה יותר. תשובה זו מובילה לשאלת המחקר: אם מצבה של ישראל כל כך טוב, כיצד ייתכן שההסברה של חמאס עובדת טוב יותר ומנצחת בקרב התקשורתי? זאת ועוד, אם בוחנים את מערך ההסברה הישראלי לעומת זה של חמאס, עולות שאלות נוספות כמו מה המאפיינים של כל אחד מהמערכים? באילו פלטפורמות הם פועלים? מי קהלי היעד שלהם? איזה תוכן הם מעבירים לכל קהל יעד?

### **ניתוח הפעילות המקוונת של מערך ההסברה של צה"ל**

דובר צה"ל הוא הגוף היחיד בצבא האחראי על העברת מסרים לגורמים חיצוניים. קהלי היעד שלו הם אזרחי המדינה, אזרחי העולם, אנשי מקצוע, כמו עיתונאים ופוליטיקאים, צבאות זרים וארגוני טרור עוינים. עם זאת, דובר צה"ל לא מתמקד רק במטרה זו, אלא גם בהעברת מסרים לתקשורת הישראלית. באופן היסטורי, תוכנה חטיבת דובר צה"ל להעביר מסרים לתקשורת הישראלית. בהתאם לכך, התפתחה החטיבה כתמונת ראי לתקשורת הישראלית, אך כיום קהל היעד הוא העולם ולא התקשורת הישראלית וכאן דובר צה"ל מתעכב בהסתגלות.

בדובר צה"ל קיים ענף תקשורת בינלאומית האחראי גם על הסברה אינטרנטית. הענף מחולק למדורים על פי קהלי יעד המוגדרים על ידי שפה, תרבות ורמת ההיכרות של אוכלוסיית היעד עם המזרח התיכון וההיסטוריה שלו. בראש כל מדור עומד קצין שנבחר בהתאם להיכרותו עם התרבות המדוברת, תוך מתן עדיפות לעולים חדשים המכירים את השפה והתרבות באופן בלתי אמצעי. ענף זה גם החל את העיסוק בניו-מדיה בשנת 2009, עד אשר התפתח התחום לכדי ענף נפרד. באופן יחסי, ענף תקשורת בינלאומית מקבל משאבים פחותים מאשר הענפים העוסקים בתקשורת הישראלית, בין היתר בגלל הדרישות הגבוהות מכוח האדם וחוסר ההכרה בחשיבות התקשורת הזרה.<sup>4</sup> כיום, ניתן לראות כי דובר צה"ל מתפעל פלטפורמות שונות להעברת מסרים וביניהן:

---

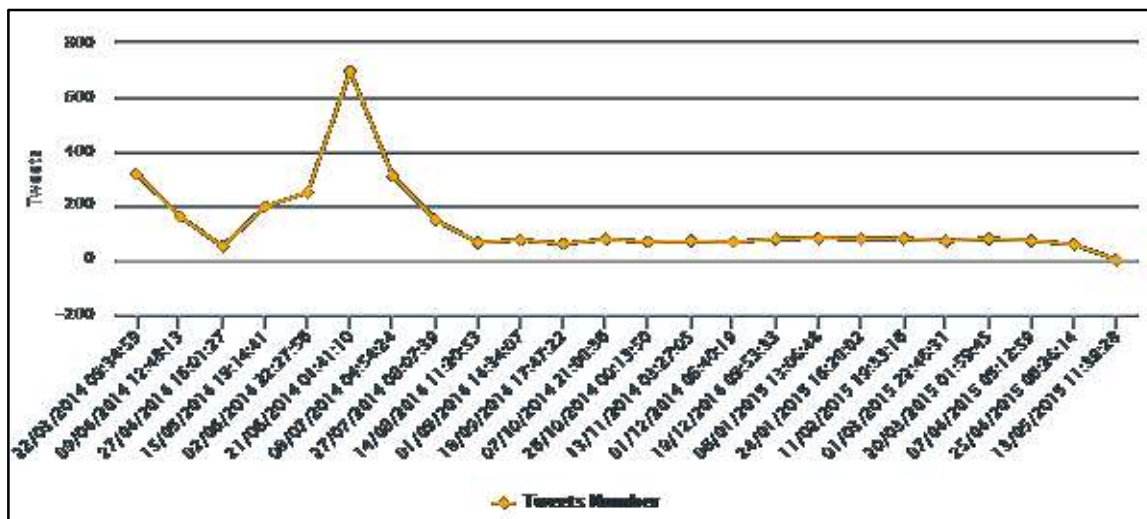
<sup>4</sup> מימוני, מ. "לא רק נגד בר רפאלי: איך הפך דובר צה"ל למעצמת יח"צ?", [גרסה אלקטרונית]. Nrg, 2013. נדלה ב-11 ביולי 2015 מ: <http://www.nrg.co.il/online/54/ART2/453/123.html>

- **אתר ובלוג**: מופעלים בשפות עברית, אנגלית, ערבית, ספרדית, צרפתית ורוסית.
- **פייסבוק**: חשבונות שונים מופעלים בשפות עברית, אנגלית, ספרדית, צרפתית ורוסית.
- **טוויטר**: חשבונות שונים מופעלים בשפות עברית ואנגלית.
- **יוטיוב**: חשבונות שונים מופעלים בשפות עברית, אנגלית, ערבית, ספרדית, צרפתית ורוסית.
- **פליקר**: חשבון יחיד מופעל בשפה האנגלית.

ניתן לראות שדובר צה"ל פעיל מאוד ברשתות החברתיות באינטרנט ופונה לקהלים שונים, אך מוגדרים, כמו אזרחי המדינה דוברי עברית ורוסית, קהילות יהודיות ברחבי העולם ובמעצמות הגדולות. ההתייחסות לקהל דובר הערבית היא זניחה יחסית. ברשתות החברתיות הגדולות ביותר, פייסבוק וטוויטר, דובר צה"ל לא מתחזק כלל חשבון בערבית. פעילותו היחידה ברשתות חברתיות בערבית היא ביוטיוב ואכן נראית שם פעילות ענפה, אך דוברי הערבית בעולם, בעיקר במזרח התיכון, משתמשים בעיקר בפלטפורמות אחרות ולכן מלכתחילה נראה כי מדובר בקהל שדובר צה"ל בוחר שלא לפנות אליו.

לצורך המחקר נתמקד בחשבון הטוויטר של דובר צה"ל בשפה האנגלית.<sup>5</sup> החשבון נפתח בינואר 2009, יש לו למעלה מ-461 אלף עוקבים ו-14 אלף ציוצים, נכון ליולי 2015. ניתן לראות כי נעשה בו שימוש יומיומי, אך לא מאסיבי. עם זאת, כפי שניתן לראות בתרשים שלהלן, במהלך מבצע "צוק איתן", החל מחטיפת שלושת הנערים ביוני 2014, חל גידול משמעותי בפעילות בו:

<sup>5</sup> הניתוח הכמותני של המשתמש של דובר צה"ל בטוויטר נעשה באמצעות מערכת Tangles, פלטפורמה לניטור מידע מרשתות חברתיות המהווה כלי מודיעין טקטי, של חברת I-OTT.



כאשר בוחנים את תוכן הדברים שמתפרסמים בחשבון של דובר צה"ל ניתן לראות מספר גורמים בולטים, ביניהם רשימת החשבונות שדובר צה"ל מציין מהם הכי הרבה (Retweet) ורשימת המשתמשים שדובר צה"ל מזכיר הכי הרבה. בשתי הרשימות הגורם הבולט ביותר הוא חשבון הטוויטר של סגן-אלוף פיטר לרנר, האחראי על הטיפול בתקשורת זרה בדובר צה"ל.

ACCOUNTS MOST RETWEETED	
Account	Retweets
LTCPeterLerner	64
IDFrescue	4
gabrielebarbati	1
PresidentPeres	1
benIn	1

USER MENTIONS	
Account	Count
LTCPeterLerner	69
IDFSpokesperson	18
UN	12
IDFrescue	7
wolfsohn_	5
Flickr	4
PresidentPeres	4
HerzliyaConf	4
instagram	3
tumblr	3

רשימה מעניינת נוספת היא רשימת ההאשטגים שדובר צה"ל משתמש בהם הכי הרבה, ביניהם ניתן למצוא את #IDF, #Israel, #Hamas, #Gaza:

HASHTAGS	
Hashtag	Count
IDF	485
Israel	267
Hamas	202
Gaza	192
EyalGiladNaftali	124
WeAreHere	113
soldiers	46
Palestinian	41
IDFin24	31
Israeli	28



על מנת לבחון את קהל היעד של חשבון זה יש לבדוק מי הם העוקבים שלו. מניתוח זה עולה כי 54 אחוזים מהעוקבים מגיעים מארה"ב, 8 אחוזים מישראל, 5 אחוזים מדרום אפריקה ואחוזים דומים מטורקיה ומאיחוד האמירויות הערביות. 60 אחוזים מהעוקבים הם גברים, לעומת 40 אחוזים נשים. רוב העוקבים הם צעירים עד גיל 40. עוד עולה כי 59 אחוזים מהעוקבים הם משתמשים "רגילים" (בעלי היקף ואופי שימוש סטנדרטי), 37 אחוזים נחשבים למשתמשים משמעותיים (Power Users) ורק 3 אחוזים הם מפורסמים (כולל גם חשבונות של פוליטיקאים, עיתונאים וערוצי חדשות). ניתן להסיק כי רוב העוקבים הם יהודים מרחבי העולם המעוניינים בגרסאות הרשמיות של צה"ל לאירועים השונים ולעדכונים מישראל.

מניתוח איכותני של הציוצים בחשבון הטוויטר במהלך מבצע צוק איתן עולים נתונים מעניינים בנוגע לפעילות דובר צה"ל במבצע ולהסתגלותו למצב תוך כדי ניהול האירוע. ניתן לראות כי בשבוע הראשון של יולי הציוצים של דובר צה"ל עסקו כמעט לחלוטין בעדכונים חיים לגבי שיגור רקטות לישראל וזכו למאות פידבקים בלבד, כמות מועטה באופן יחסי. עם זאת, החל מה-8 ביולי 2014 ניתן לראות שימוש הולך וגובר באמצעים ויזואליים כמו תמונות וסרטונים שזכו לאלפי פידבקים.

בשבועות שלאחר מכן עיקר הציוצים של דובר צה"ל עסקו בניסיון להסביר לעולם כמה קשה לחיות בישראל באותה תקופה ובהאשמת חמאס הן במצב של תושבי ישראל והן בזה של תושבי רצועת עזה. עלייה מסוימת בפידבקים ניתן לראות ב-17 ביולי 2014, היום שבו הוכרז על כניסה קרקעית של צה"ל לעזה, אך לאחר מכן חזרו הפידבקים לממוצע שהיה לפני כן. תכנים אחרים שזכו לפידבקים משמעותיים בהמשך המבצע היו אלו שהציגו כיצד חמאס פוגע בתושבי רצועת עזה על ידי שימוש בהם כמגן אנושי או על ידי שימוש בחומרי בניין לבניית מנהרות.

אירוע משמעותי נוסף הוא חטיפתו של הדר גולדין ב-1 באוגוסט 2014, שהובילה לעלייה בפידבקים לציוצי דובר צה"ל, אך ביום שלאחר מכן חזרו הפידבקים לממוצע הרגיל. לעומת זאת, דיווחים על הרג בכירי חמאס לא הוביל לשינוי מסוים בפידבקים.

מחיבור של כלל הנתונים שעלו הן מהניתוח הכמותני והן מהניתוח האיכותני עולה החשש כי דובר צה"ל הצליח בעיקר "לשכנע את המשוכנעים". כמות הפידבקים הבינונית שנשמרה לאורך כל המבצע מצביעה על כך שככל הנראה לא התווספו תומכים משמעותיים לחשבון דובר צה"ל ואלו ששיתפו את ציוציו הם אותם אנשים כל פעם. לרוב, מדובר באנשים מקהילות דומות ולכן לא סביר שהמסרים שדובר צה"ל ניסה להעביר הגיעו לקשת רחבה יותר של קהלים.

### ניתוח הפעילות המקוונת של מערך ההסברה של חמאס

מעט נכתב על אסטרטגיית ההסברה של חמאס, אולם בין אלו שדנו בנושא ניתן למצוא הסכמה על כך שחמאס משתמש באסטרטגיית מיתוג עסקית, בדיוק כמו עסקים בעולם המערבי. ממחקרם של מוזס וויינמן עולה כי אסטרטגיית ההסברה של חמאס באינטרנט בנויה על מודל עסקי המורכב משמונה נקודות החלטה בתהליך של בניית אתר אינטרנט עסקי.<sup>6</sup> מחקר אחר שנעשה על ידי רון שליפר מתמקד בתוכן שחמאס מפרסם ומתאר חמישה עקרונות ללוחמה פסיכולוגית לפיהם הוא פועל:<sup>7</sup>

- **אמנות מתיחת החבל:** פעולות אלימות הדרגתית שגוררת תגובה לא פרופורציונלית מישראל.
- **התחמקות מלקיחת אחריות:** סילוף המציאות והאשמה של ישראל באירועים שנעשו על ידי פלסטינים.
- **יצירת הזדמנות וניצול הזדמנות:** ייזום אירוע מתחילתו ועד סופו לצורך יצירת רווח תעמולתי.
- **הקרסת מנגנוני האויב:** יצירת עומס והוצאות לאויב ובכך הצגת הממשלה כחסרת אונים.
- **דמוניזציה:** תעמולת זוועה שתציג את ישראל כמדינה שטנית.

<sup>6</sup> Mozes, T., & Weimann, G. (2010). The e-marketing strategy of Hamas. Studies in Conflict & Terrorism, 33(3), 211-225.

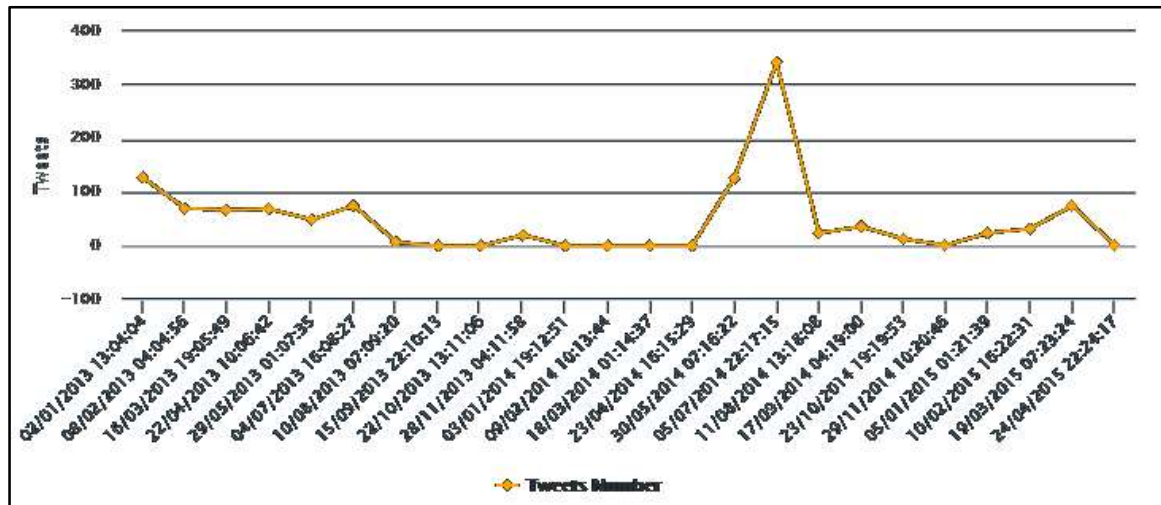
<sup>7</sup> שליפר, ר. תלמדו מהלוחמה הפסיכולוגית הפלסטינית. [גרסה אלקטרונית]. Ynet, 2011. נדלה ב-12 ביולי 2015 מ: <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4074301,00.html>

חמאס מתפעל פלטפורמות שונות מטעם גופים שונים, כמו מרכז ההסברה הפלסטיני וגדודי עז א-דין אל-קסאם. הפלטפורמות המרכזיות בהן פועל חמאס ברשת הן כדלהלן:

- **אתר אינטרנט:** מופעל בשפות שונות, בהן ערבית, אנגלית, צרפתית, רוסית, אינדונזית, אורדו, פרסית וטורקית.
- **פייסבוק:** מופעל בשפות שונות, בהן ערבית, אנגלית, צרפתית ואורדו.
- **טוויטר:** מופעל בשפות שונות, בהן ערבית, אנגלית, צרפתית, רוסית ואורדו.
- **יוטיוב:** מופעל בשפות שונות, בהן ערבית, אנגלית וצרפתית.
- **פליקר:** מופעל בשפה האנגלית.

כפי שניתן לראות, בין שלל אתרי חמאס, אין כלל התייחסות לקהל יעד דובר עברית על אף פעילותו הענפה בפלטפורמות אחרות בשפה העברית. לדוגמה, ניתן היה לראות במהלך צוק איתן השתלטות של חמאס על ערוצי טלוויזיה ישראלים עם שקופיות בעברית ושליחת מסרונים (SMS) בעברית לתושבי ישראל.

החשבונות של חמאס ברשתות החברתיות נסגרים באופן תדיר בעקבות הפרה של חוקי הרשתות החברתיות, בעיקר פייסבוק וטוויטר ולכן רבים מהחשבונות שפעלו במבצע "צוק איתן" אינם פעילים עוד. המחקר התמקד בחשבון הטוויטר של גדודי עז א-דין אל-קסאם באנגלית, שהיה פעיל ב"צוק איתן", ועודנו קיים. החשבון נפתח בדצמבר 2012, לאחר שטוויטר השעתה את החשבון הקודם של הארגון. לחשבון רשומים מעל ששת אלפים עוקבים ופורסמו בו אלף ציוצים, נכון ליולי 2015. בדומה לחשבון של דובר צה"ל, גם כאן ניתן לראות פעילות יומיומית נמוכה יחסית ועלייה משמעותית בציוצים בתקופת מבצע "צוק איתן", כמופיע להלן:



מבחינת תוכן וקשרים ניתן לראות כי הגורמים שהיו להם הקשרים העמוקים ביותר לחשבון של הזרוע הצבאית הם האקטיביסט עבאס סרסור, המשתמש בכינוי iFalasteen, והאקטיביסט האמריקני ג'ון קטרון, המשתמש בכינוי jncatron.

ACCOUNTS MOST RETWEETED	
Account	Retweets
iFalasteen	13
jncatron	8
HudanairMP	4
DrGilbert	2
ihabalghusain	1
Belalmd12	1
saidshouib	1
GazanPal	1
TonyLauranceMAP	1
ThisIsGaZa	1

המקום היחיד שבו נמצאה חפיפה בין הגורמים הקשורים אליהם ואל דובר צה"ל הם החשבון של דובר צה"ל שבו הגיבו הגדודים מספר פעמים:

USER MENTIONS	
Account	Count
qassamfeed	21
iFalasteen	14
jncatron	10
YouTube	10
IDFSpokesperson	6
StopIsrael	6
HudanaimMP	5
PressTV	4
HamasInfoEn	3
DrGilbert	3

מבחינת האשטאגים בהם משתמש הארגון ניתן לראות קשר הדוק למבצע "צוק איתן" ולפעילות הענפה שהייתה בזמנו. ההאשטאג שהוזכר יותר מכל הוא #GazaUnderAttack.

HASHTAGS	
Hashtag	Count
GazaUnderAttack	277
Gaza	183
Qassam	123
Israel	106
Gazaunderattack	75
Hamas	70
Breaking	39
Resistance	30
PalestinianResistance	29
Palestine	25

גם במקרה זה נבחנו העוקבים של החשבון על מנת להבין את קהל היעד שלו. מניתוח זה עולה כי 22 אחוזים מהעוקבים הגיעו מאינדונזיה, 14 אחוזים מפלסטין, 9 אחוזים מישראל, ו-6 אחוזים מדרום אפריקה. עוקבים ממדינות מערביות אחרות, כמו ארה"ב ובריטניה, מהווים אחוזים בודדים מכלל העוקבים. בנוסף, 70 אחוזים מבין העוקבים הם גברים, לעומת 30 אחוזים נשים. רוב העוקבים הם צעירים עד גיל 40. עוד עולה מהניתוח כי 65 אחוזים מהעוקבים הם משתמשים "רגילים" (בעלי היקף ואופי שימוש סטנדרטי), 26 אחוזים נחשבים למשתמשים משמעותיים (Power Users) ורק אחוז אחד הם מפורסמים (כולל חשבונות של פוליטיקאים, עיתונאים וערוצי חדשות). ניתן להסיק כי רוב העוקבים הם מוסלמים מרחבי העולם העוקבים אחרי ההתרחשויות ברצועת עזה והמעוניינים בדיווחים מכלל הפלטפורמות של חמאס.

ניתוח איכותני של ציוצי הגדודים במהלך מבצע "צוק איתן" מעלה תמונה מעט שונה מזו של דובר צה"ל. לחשבון של הגדודים יש פחות עוקבים, בהרבה, ובהתאם גם הפידבקים על ציוציו מעטים יותר. בשיאם הם הגיעו לכמה עשרות בודדות בלבד. ניתן לראות כי מלכתחילה היה שימוש גדול יותר באמצעים ויזואליים כמו תמונות וסרטונים, המכילים תכנים קשים כמו תמונות של ילדים מתים או פצועים והרס של שכונות שלמות.

התכנים המילוליים שהגדודים פרסמו באותה התקופה ייחסו לישראל מילים כמו טבח ורצח ופיארו את פעולות שיגור הרקטות נגד ישראל. במקרה זה, ניתן לראות שהעזרים הוויזואליים זכו לפידבקים משמעותיים יותר, בעיקר כאשר היה מדובר בתמונות של ילדים מתים. בנוסף, ניתן לראות שחלק מהתכנים הוויזואליים שיצרו הגדודים דומים במהותם לאלו של דובר צה"ל, כמו הסטטיסטיקה של ההרוגים ו"חשיפת שקרי היריב". יש לציין כי לא נראתה התייחסות מיוחדת לאירועים שונים במהלך הלחימה, מלבד הפסקת אש והפרה שלה.

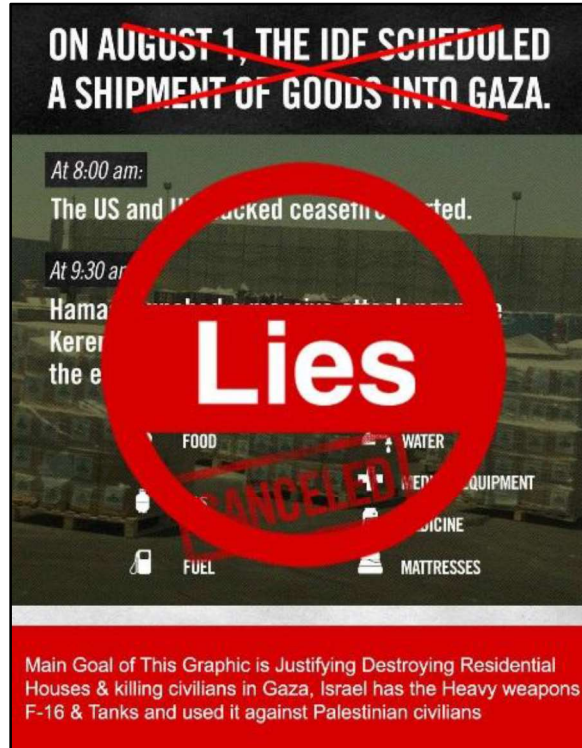


מניתוח החשבון ניתן להבין כי השפעתו אינה גדולה, אולם חשוב להדגיש כי ריבוי הפלטפורמות של חמאס ברשתות חברתיות מגדיר את השפעתו, גם אם כל חשבון בנפרד משפיע על קבוצה קטנה יחסית של אנשים.

### המפגש בין דובר צה"ל לחמאס בטוויטר

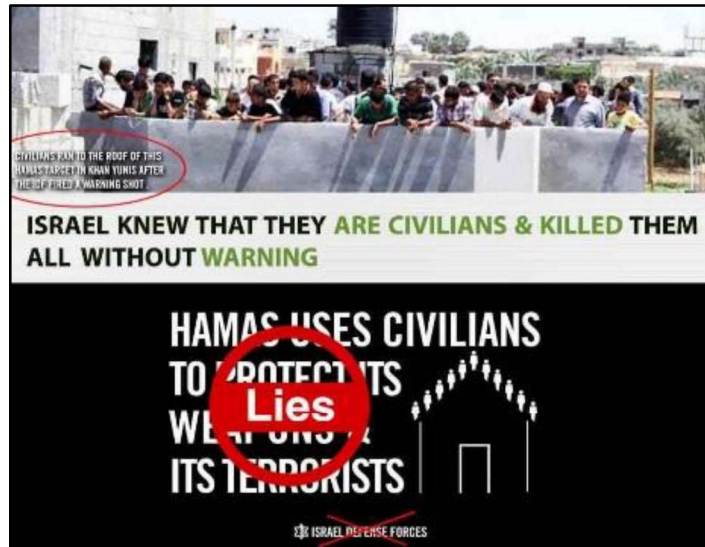
השאלה בנוגע למפגש בין השניים בטוויטר מעלה מספר בעיות, שכן כפי שהוצג השניים כמעט ולא חלקו קהל יעד משותף (למעט התקשורת העולמית, אשר אינה מושא מחקר זה), ולכן סביר שגם בעקיפין ישפיעו על אנשים שונים. לא

ניתן למצוא קהל יעד המושפע משניהם ולבחון את השפעתם עליו. עם זאת, ניתן לראות קשר בין החשבונות בצורת תגובות הדדיות האחד לפרסומי השני. לדוגמה, דובר צה"ל פרסם כי על אף הלחימה, מדינת ישראל ממשיכה להעביר סחורות ומזון לרצועת עזה. הגדודים העתיקו פרסום זה, ציירו עליו והודיעו בתגובה כי מדובר בשקר מאחר שהמשלוח בוטל לבסוף ולא הגיע לתושבי עזה:

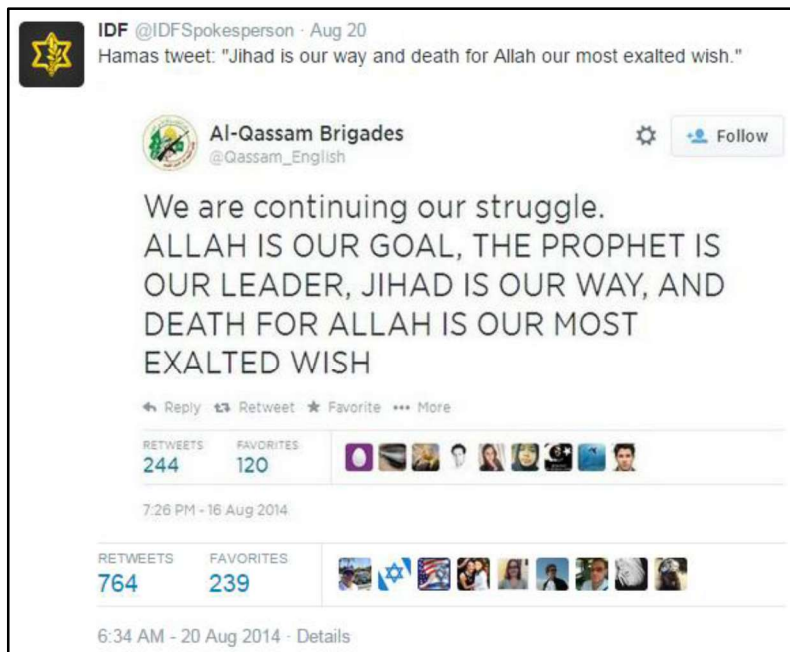


דוגמה נוספת היא ההתייחסות הישירה לפרסום של דובר צה"ל שלפיו חמאס עושה שימוש באזרחים כמגן אנושי. גם במקרה זה הוקיעו הגדודים את האמור בפרסום כשקר, תוך טענה שצה"ל ידע כי מדובר באזרחים ותקף אותם ללא אזהרה:

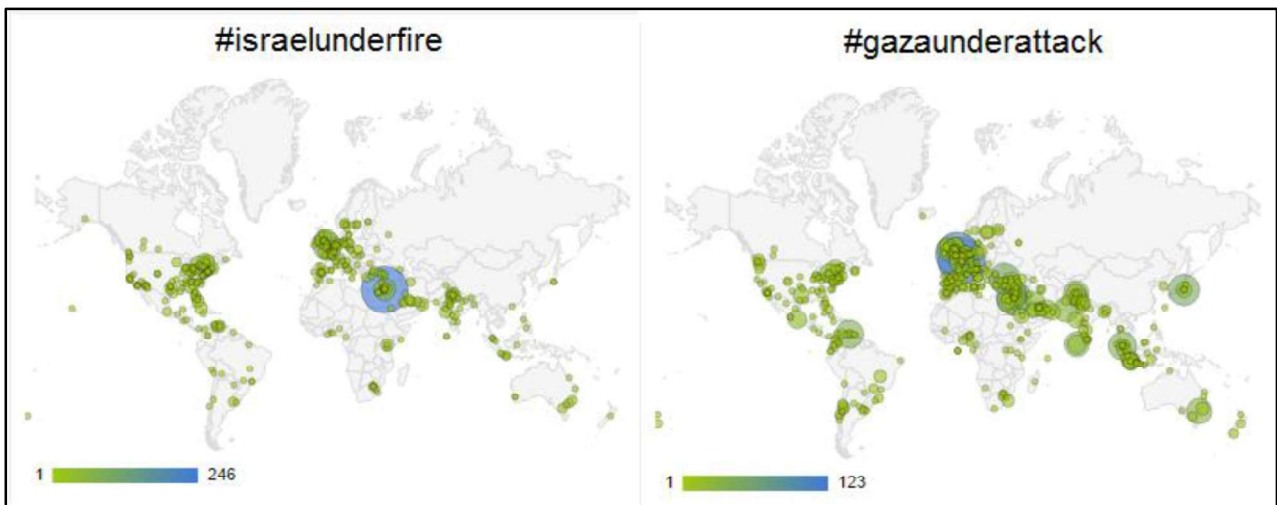




מנגד, נמנע דובר צה"ל מהתייחסות ישירה לטענות כאלה ואחרות מטעם הגדודים או מטעם חמאס. תגובתו הייתה לפרסם ציורים של ארגונים אלו על כך שהג'יהאד הוא דרכם ומטרתם היא מוות למען אלה, זאת על מנת להציגם כגורם לא רציונאלי שאינו מעריך חיי אדם:

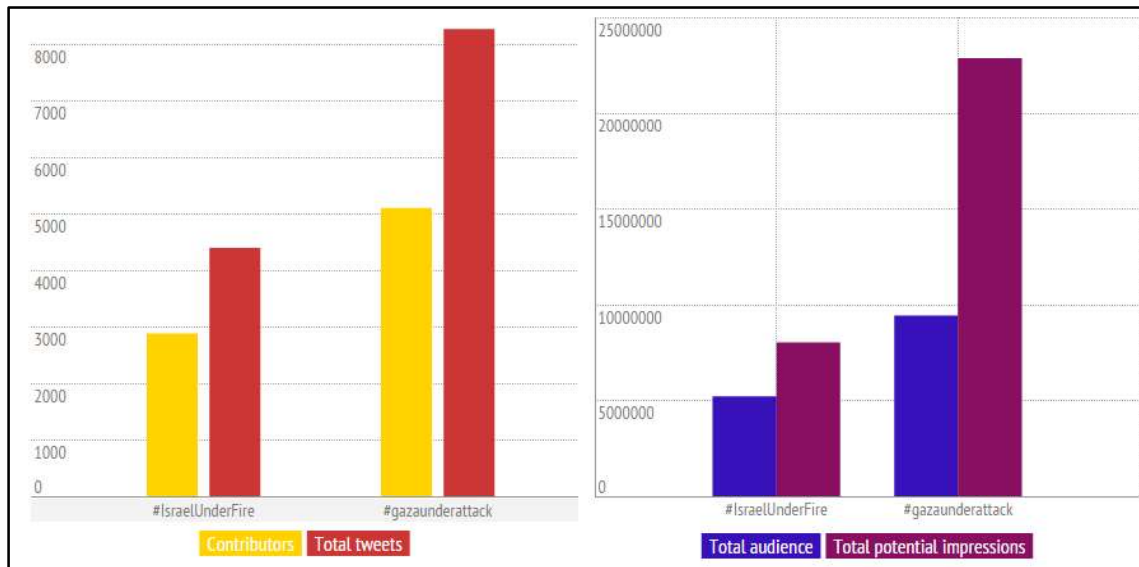


השוואה נוספת עליה ניתן לעמוד היא בין ההאשטאגים #israelunderfire ו-#gazaunderattack ששימשו את הצדדים במהלך מבצע צוק איתן. תומכי ישראל השתמשו בהאשטאג #israelunderfire כדי לעדכן לגבי פגיעה באזרחים ואילו תומכי חמאס השתמשו בהאשטאג #gazaunderattack כדי לתאר את הסבל של תושבי עזה. מניתוח השימוש בשני ההאשטאגים עולה תמונה מעניינת לגבי מקור המשתמשים בהם. כפי שניתן ללמוד מהתמונה שלהלן, מרכז הכובד של משתמשי



ההאשטאג #israelunderfire הוא בישראל. מוקדים נוספים ניתן היה לראות במזרח ארצות הברית ובבריטניה. לעומת זאת, מרכז הכובד של משתמשי ההאשטאג #gazaunderattack היה במערב אירופה, יחד עם מוקדי משנה רבים אחרים, בעיקר במזרח התיכון, מערב אירופה ודרום-מזרח אסיה.

בשתי הטבלאות הבאות ניתן לראות כי כמות הגולשים שהשתמשו בהאשטאג #gazaunderattack כמו כמות הציוצים שהשתמשו בו באופן כללי הייתה כמעט כפולה מאלו שהשתמשו בהאשטאג התומך בישראל (תרשים שמאלי). לא זו בלבד, אלא שגם כאשר נבחנה כמות האנשים שנחשפו לציוצים אלו ניתן לראות שההאשטאג הפלסטיני היה משמעותי יותר, בהרבה, מזה הישראלי (תרשים ימני).



### מסקנות והמלצות

ההשוואה בין מערך התודעה של דובר צה"ל לזה של חמאס במרחב הרשתות החברתיות מעלה את הבעיות העיקריות שישראל מתמודדת איתן בהסברה. אכן המשאבים העומדים לרשות מדינת ישראל גדולים יותר מאלו של חמאס והתוצרים שלה איכותיים יותר, אך עדיין היא לא מצליחה להגיע לקהל יעד רחב ומגוון. בסופו של יום, עושה רושם כי ההסברה של חמאס תמיד "מנצחת" - משכנעת קהל גדול יותר במדינות רבות וזוכה לתמיכה. בעיה זו נובעת משני גורמים מרכזיים שעליהם ניתן להצביע. הראשון הוא חלוקת המשאבים בתוך חטיבת דובר צה"ל הנובעת מהתפתחות הענף בהתאם לתקשורת הישראלית ולא בהתאם לצרכים המשתנים של הפנייה לקהל העולמי. הגורם השני הוא הצלחת ההסברה הפלסטינית להביא לדמוניזציה של ישראל באמצעות תמונות זוועה של ילדים מתים ושידור צילומי הרס של שכונות בעזה.

האסטרטגיה הישראלית בתחום ההסברה מתמקדת ב"שכנוע המשוכנעים". ההתמקדות בתקשורת הישראלית, למעשה, מביאה לכך שרוב הקהל הנחשף לעשייה המאומצת של אנשי דובר צה"ל הם אזרחי ישראל, ישראלים לשעבר הגרים בחו"ל או יהודים במדינות שונות. הקהל הזר היחידי שדובר צה"ל

מגיע אליו הוא קהילות יהודיות בחו"ל, אבל מדובר לרוב בקהילות סגורות או לחילופין מדובר ביהודים המנסים להתערות בחברה ככל האפשר והנמנעים מהקשר שנוטים ליצור בין יהודים לבין ישראל. מצב זה גורם לכך שדובר צה"ל לא מצליח לנצל את כוחן של הקהילות במדינותיהן לצורך הפצת מסריו. אומנם, התכנים מנסים להתמודד עם הדמוניזציה לישראל ומציגים את חמאס כגורם המביא לפגיעה בעזה ואכן הוקמו ענפים חדשים בדובר צה"ל שמטרתם להתמודד עם קהלים חדשים, אולם זה עדיין איננו מספיק.

האסטרטגיה שבה נוקט חמאס מסתמכת על הצגת תמונת "דוד וגוליית", במסגרתה נעשית דמוניזציה של ישראל לצד הצגת קורבנות פלסטיניים. בנוסף, נעשה גם שימוש נכון בחכמת ההמונים. לחמאס יש רשת גדולה של פלטפורמות אינטרנטיות שבהן הוא פועל וכך הוא מצליח להגיע ליותר אנשים. הוא פועל לא רק תחת השם חמאס, אלא גם כגודדי עז א-דין אל-קסאם, מרכז המידע הפלסטיני ועוד. בנוסף, ניתן לראות כי ישנם גורמים אקטיביסטים שונים רבים הנמצאים ברשתו של חמאס, ביניהם גם גורמים מערביים המרחיבים את הרשת שלו לאנשים רבים אחרים. חלק נוסף מהאסטרטגיה של חמאס הוא השימוש הנרחב בוויזואליזציה המסייע להפצת המסרים. ישראל התחילה לעשות שימוש בעזרים אלו רק לאחרונה, וניתן לראות בבירור כי אלו מביאים לפידבקים משמעותיים יותר מצד הקהל. תמונת "דוד וגוליית" ממשיכה להיות האסטרטגיה החזקה של חמאס בלחימה ההסברתית נגד ישראל ולכן דובר צה"ל נדרש למספר שינויים שיסייעו למיצוי הפוטנציאל שלו ויביאו לניצחון בשדה הקרב התקשורתי.

התפתחות התקשורת בשנים האחרונות מצביעה על מעבר כמעט מוחלט לרשת האינטרנט ויחד עם ההשפעה העצומה של הרשתות החברתיות על התכנים אליהם נחשפים, ניתן לומר באופן ודאי שמדובר במגמה שלא תיעלם. לפיכך, חטיבת דובר צה"ל צריכה להפנות משאבים רבים לתחום זה.

ההתרכזות בתקשורת הישראלית הייתה נכונה כשהוקמה החטיבה, אולם כיום הזירה המרכזית היא זו הבינלאומית ולכן אין מנוס מהפניית משאבים מענף התקשורת הישראלית לענפים אחרים העוסקים בניו-מדיה ובתקשורת זרה. **אך אין המדובר אך ורק בהסטת משאבים.** החשיבה שצריכה להנחות את דובר צה"ל היא כיצד ניתן ליצור מבנים רשתיים שימצו את פוטנציאל

הרשתות החברתיות לפני משבר, תוך כדי התרחשותו ולאחריו. אחת הדרכים לעשות זאת היא יצירת שיתוף פעולה עם ניסיונות אזרחיים במסגרת מאמצי הסברה. קיימות התארגנויות שונות, הן של גורמים ישראלים והן של גורמים מחוץ לישראל, להפיץ מסרים הסברתיים שאינם ממשלתיים לקהלי יעד שונים. שיתוף פעולה עם גורמים אלו יעזור לדובר צה"ל להעביר את מסריו לקשת רחבה יותר של אנשים. דובר צה"ל יוכל לנצל גם את התדמית האזרחית של אותן התארגנויות וגם את כישוריהן השונים - שפות שונות, יכולות גרפיות ועוד. בכך יתאפשר לנהל הסברה גם בעתות בין לחימה ולשמור על רצף מסרים שיוכל להשפיע על אנשים בזמנים רגועים יותר.

ניצול טוב יותר של הרשתות החברתיות יכול להיעשות באמצעות אינטראקציה גדולה יותר של דובר צה"ל עם הגולשים. חמאס עושה זאת בצורה טובה דרך חשבון טוויטר, שדרכו יכולים גולשים לשאול שאלות ולקבל תשובות ישירות מנציג הארגון. דובר צה"ל יכול לייצר בעצמו אינטראקציה עם הגולשים כדוגמת תגובות או אירועים וירטואליים של שאלות ותשובות. מצב זה מנגיש את דובר צה"ל לאנשים מעבר לסיסמאות ומאפשר רב-שיח "בגובה העיניים" שבמהלכו ניתן להשיג השפעה גדולה יותר על אנשים. כתוצאה מכך דובר צה"ל יגדיל את השפעתו על אנשים שונים וכך יוכל להגדיל את הרשת שלו. בנוסף, פעילות בשפה הערבית היא הכרחית לשם הגדלת קהל היעד שדובר צה"ל פונה אליו. אחת הסיבות לכך שדובר צה"ל וחמאס לא פונים לאותם קהלי יעד היא שהם מדברים בשפות שונות. לאור העובדה שדוברי הערבית בעולם הם קהל יעד עצום ובהכרח קהל שדובר צה"ל רוצה להשפיע עליו, פעילותו בשפה זו חייבת להיות נרחבת הרבה יותר. הופעות דובר צה"ל בערבית בכלי תקשורת זרים היא מבורכת, אך בפועל כשאדם דובר ערבית רוצה למצוא עוד מידע מדובר צה"ל ברשת הוא נתקל בבעיה. רק חיפוש יזום יביא לתוצאות כלשהן. דובר צה"ל לבדו לא מצליח להגיע לקהל יעד זה.

לסיכום, ניתן לראות כי למרות הקשיים העומדים בפני דובר צה"ל בהתמודדות עם תקשורת זרה ניכרים תוצרים איכותיים ופוטנציאל רב. עם זאת, הפוטנציאל לא ממוצה עד סופו ובפועל דובר צה"ל מפסיד במלחמה התקשורתית מול חמאס. קיימות מספר דרכים להתמודדות עם הבעיה, אשר

---

חלקן ארגוניות וחלקן מקצועיות, ובהינתן שיפור אפילו בחלקן אין ספק שהשפעתו של דובר צה"ל על קהלי יעד שונים תגדל משמעותית. ככלל, דובר צה"ל צריך להתאים עצמו היום למגמות בתקשורת העולמית, ולא לתקשורת הישראלית, שכן ההתמודדות עם האחרונה הפכה למשמעותית יותר עם השנים. צה"ל ומדינת ישראל זקוקים להרחבת הלגיטימציה העולמית לצורך שימור חופש הפעולה שלו. אם ידיו של צה"ל תהיינה כבולות מדינת ישראל לא תוכל להתמודד עם איומים רבים. לפיכך, חשיבותם של השינויים המוזכרים לעיל גדולה וניתן להניח כי הם יביאו לשיפור משמעותי בהתמודדות ישראל עם ביקורת ממדינות אחרות בעת לחימה ולתמיכה גדולה יותר של העולם בצה"ל.

## ביבליוגרפיה

- ביגמן, ע. (2012). דובר צה"ל עולה לרשת. [גרסה אלקטרונית]. **מידה**. נדלה ב-10 ביולי 2015 מ:  
<http://mida.org.il/2012/12/24/%D7%93%D7%95%D7%91%D7%A8-%D7%A6%D7%94%D7%9C-%D7%A2%D7%95%D7%9C%D7%94-%D7%9C%D7%A8%D7%A9%D7%AA/>
- מולד המרכז להתחדשות הדמוקרטיה (2012). **ההסברה הישראלית: מיתוס ומציאות**. [גרסה אלקטרונית]. נדלה ב-8 ביולי 2015 מ:  
<http://gpo.gov.il/Diaspora/Research/Documents/-ההסברה הישראלית - מיתוס ומציאות.pdf>
- מימוני, מ. (2013). לא רק נגד בר רפאלי: איך הפך דובר צה"ל למעצמת יח"צ? [גרסה אלקטרונית]. **Nrg**. נדלה ב-11 ביולי 2015 מ:  
<http://www.nrg.co.il/online/54/ART2/453/123.html>
- שליפר, ר. (2002). לוחמה פסיכולוגית בישראל - עיון מחדש. [גרסה אלקטרונית]. **מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת בר-אילן**. נדלה ב-10 ביולי 2015 מ-  
<http://www.biu.ac.il/Besa/Schleifer.pdf>
- שליפר, ר. (2011). תלמדו מהלוחמה הפסיכולוגית הפלסטינית. [גרסה אלקטרונית]. **Ynet**. נדלה ב-12 ביולי 2015 מ:  
<http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4074301,00.html>
- Mozes, T., & Weimann, G. (2010). The e-marketing strategy of Hamas. **Studies in Conflict & Terrorism**, 33(3), 211-225.