



בית ספר לאודר
לממשל, דיפלומטיה
ואסטרטגיה



שימוש צבא ארה"ב במדיה החברתית להשפעה על קהלים זרים – בחינה מעשית ותיאורטית

אחינועם קצוף¹

ט"ז אייר התש"פ

10 במאי 2020

¹ אחינועם קצוף הינה סטודנטית לתואר ראשון בתכנית המצטיינים באסטרטגיה וקבלת החלטות של ביי"ס לאודר לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה במרכז הבינתחומי הרצליה. העבודה נכתבה במסגרת פרקטיקום של תכנית המצטיינים במרכז דדו. המחברת מבקשת להודות למנחים המקצועיים: תא"ל ערן אורטל, רס"ן איתי חימיניס ומר דודי סימן-טוב, ולמנחים האקדמאיים: פרופ' דמיטרי (דימה) אדמסקי והגב' ליחיא פרידמן.

תוכן עניינים

2.....	מבוא
3.....	רקע
3.....	עידן הרשתות החברתיות
4.....	המדיה החברתית בצבא ארה"ב
5.....	פרק א' – כיצד צבא ארה"ב משתמש במדיה החברתית כדי להשפיע על קהלי יעד זרים?
5.....	שימוש במדיה החברתית בקשרי ציבור להשפעה על קהלי חוץ
6.....	שימוש במדיה החברתית במבצעי מידע כדי להשפיע על קהלי יעד זרים
8.....	פלטפורמות המדיה החברתית של צבא ארה"ב בשפות השונות
9.....	הכשרה ותפקידים
11.....	פרק ב' – יעילות מבצעי ההשפעה של ארה"ב על קהלים זרים בפלטפורמות השונות לתפיסתה
11.....	האם מבצעי ההשפעה במדיה החברתית מצליחים להשיג את יעדם לתפיסת יוזמיהם בצבא?
13.....	כיצד נכון לקבוע מדדים להערכת יעילות מאמצי ההשפעה ומבצעי ההשפעה?
15.....	סיכום
15.....	המלצות למחקר המשך
16.....	נספח א' – ההבחנה של צבא ארה"ב בין קהלי יעד זרים – סקירה היסטורית
19.....	הבחנות בין קהלי היעד בדוקטרינה האמריקאית הנוכחית

מבוא

הפלטפורמות החברתיות מאפשרות לפרטים לייצר תהודה גלובאלית, עם כוח ותפוצה שפעם התאפשרו רק למוסדות תקשורת גדולים וממשלות.² העלות הנמוכה והנגישות הרחבה למדיה החברתית, הופכות את השימוש בה לאטרקטיבי ביותר עבור שחקנים לא מדינתיים במסגרת מערכות א-סימטריות מול מדינות. לאור השימוש הגובר בפלטפורמה זו על ידי שחקנים לא מדינתיים גם מדינות החלו להקדיש יותר ויותר משאבים למטרת ההשפעה על תודעת האויב. האירועים האחרונים בבחירות 2016 בארה"ב, אוקראינה, ים סין הדרומי וסוריה ממחישים את התגברות השימוש במרחבים הדיגיטליים החדשים לטובת פעולות השפעה בקרב מדינות.³ העובדה כי השימוש באותן הרשתות רק גדל, כאשר מעל ל-30% מאוכלוסיית העולם הינם משתמשים פעילים ברשתות, מצביעה על כך שסוגייה זו לא הולכת להיעלם בקרוב.⁴

בהמשך לאמור לעיל, צבאות ברחבי העולם מגבשים מחדש את תפיסת השפעתם על קהלי היעד באמצעות המדיה החברתית. על כן, קיים ערך ממשי לבחינה וחשיבה על יסודות העיסוק בתחום עוד בתהליך התהוותו, שיאפשר הפקה מיטבית של מתודות, לקחים ולימוד. לצד התייחסות לתמורות ההשפעה הצבאית במאה ה-20, מחקר זה סוקר שתי שאלות העומדות במרכז הדיון המקצועי המתקיים כיום:

1. כיצד צבא משתמש במדיה החברתית כדי להשפיע על קהלי יעד זרים?
2. האם מבצעי ההשפעה על קהלים זרים בפלטפורמות השונות מצליחים להשיג את יעדם לתפיסת יוזמיהם בצבא, ומהי האינדיקציה מבחינתם להצלחה?

בחינת השאלות תתבסס על חומרים גלויים בלבד ותבצע ביחס לצבא ארה"ב, אשר השקעותיו בתחום ההשפעה הן מן הגדולות בעולם. נכון לשנת 2017, מחלקת ההגנה מקצה מעל ל-250 מיליון דולרים מידי שנה למאמצי המידע, התודעה והשכנוע של קהלים זרים.⁵ כמו כן, הכוחות המבצעיים הצבאיים המיוחדים של צבא ארה"ב פועלים במעל ל-80 מדינות מידי שנה במטרה ליצור הרתעה פסיכולוגית בקרב קהלים יריבים.⁶ בנוסף, בשנת 2019 הוקצו 5.3 מיליון דולרים למחקר ופיתוח טכנולוגיות ייעודיות למבצעי מידע התקפיים.⁷

מחקר זה מצא כי טרם התגבשו תשובות נחרצות לשתי השאלות, ועם זאת, ניתן לדלות ממצאיו מסקנות השופכות אור עליהן: ראשית, מאמצי ההשפעה באמצעות המדיה החברתית מכוונים כדי לסייע לצבא להשפיע על קהלים זרים גם בתחום קשרי הציבור וגם בתחום מבצעי המידע. כך, במישור קשרי הציבור מאפשרת המדיה החברתית למצב את הנוכחות הצבאית באזור, לחזק קשרים עם האוכלוסייה המקומית, להתמודד עם תעמולת אויב, להגדיל את טווח תפוצת המסרים ולשקף את הלך הרוח בקרב קהל היעד. במישור מבצעי המידע, המדיה החברתית משמשת לאיסוף מידע, הגנה מפני דיסאינפורמציה והתקפת היריב בזירת הרשתות החברתיות. שנית, צמיחת ההשקעות במאמצי המידע מעידה על עליית חשיבותם בעיני יוזמיהם וניתן להסיק מכך שמבצעי

² David Patrikarakos, *War in 140 Characters: how social media is reshaping conflict in the twenty-first century* (New York: Basic Books, 2017)

³ James E. Hayes, "Beyond the Gray Zone: Special Operations in Multidomain Battle", *Joint Force Quarterly* 91, no. 4 (2018): 60–66. Accessed December 10, 2019, <https://bit.ly/2sMXAxc>

⁴ "Number of Social Network Users Worldwide from 2010 to 2021," *Statista*, Jessica Clement, accessed December 5, 2019, <https://bit.ly/39rv70r>

⁵ Christopher Paul, "Assessing and Evaluating Department of Defense Efforts to Inform, Influence, and Persuade: Worked Example", *RAND Cooperation*, accessed January 18, 2020, <https://bit.ly/2x7V4Uf>

⁶ Hayes, *Beyond the gray zone: Special Operations in Multidomain Battle*, 64.

⁷ Mark Pomerleau, "Here's how the Army is spending in information operations", *C4ISRNET*, accessed January 18, 2020, <https://bit.ly/36Kx19C>

ההשפעה נתפסים כיעילים. אף על פי כן, האופן בו הערכת הצלחה בהשפעה נקבע אינו גלוי, אלא רק העקרונות לקביעת מדדים אלו.

רקע

עידן הרשתות החברתיות

אחד השינויים המשמעותיים שהביאו הרשתות החברתיות הוא שיפור הטרגוט הקהלי על-ידי פילוח ממוקד ומדויק של הפרטים המשתמשים בהן. שימוש אפקטיבי בפלטפורמות המדיה החברתית מסוגל לעצב תפיסות של ציבורים שלמים בצורה יעילה יותר מכל מבצע פסיכולוגי "מסורתי".⁸ זאת, משום שהאלגוריתמים המפעילים אותן אוספים דאטה על המשתמשים ובדרך זו מתעדפים אילו פרסומים יוצגו בפניהם. חברות גדולות כמו גוגל ופייסבוק צוברות יותר נתונים על אנשים בהשוואה לממשלות וארגונים ברחבי העולם ובכוחן לנתח את הנתונים הללו כדי לנתב מסר בחליפה מותאמת אישית עבור הגולש.⁹ השימוש הנרחב ברשתות החברתיות מאפשר כריית נתונים אישיים בקנה מידה חסר תקדים ויכול להוות מקור השפעה פוטנציאלי על קבלת החלטות הגולשים.¹⁰

אחת הדוגמאות המפורסמות לשימוש בפלטפורמות החברתיות למיקוד טרגוט קהלי יעד ניתן למצוא בבחירות 2016 ובהצבעת הברקזיט, שתיהן בחסות חברת קיימברידג' אנליטיקה. החברה אספה דאטה על עשרות מיליוני משתמשים בפייסבוק, שנועד להרכבת מודל על כל משתמש ומשתמשת ולהתמקד בחולשותיהם. כך, אפשר המאגר לקיים טרגוט ספציפי של מסרים המבוסס על הפרופיל הפסיכולוגי של המשתמשים, המכוון עד לרמת הגולש הבודד (מיקרו-טרגוט). השימוש בפרופילים האישיים שנבנו נועד למקד את אוכלוסיות המצביעים עם פרסומות פוליטיות המותאמות אישית לדעותיהם וחששותיהם, במטרה להשפיע על החלטתם בקלפיות.¹¹

בהמשך ישיר לשיח המיקוד הקהלי לצרכי השפעה, הבינו גם הצבאות השונים את כוחה של המדיה החברתית והחלו לפתח נוכחות רשתית אשר הפכה כיום לנפוצה יחסית.

⁸ Steven Metz, "Social Media Has Democratized Psychological Warfare. Can the U.S. Military Adapt?", *World Politics Review*, 16 November 2018, <https://bit.ly/36elCPY>

⁹ Jennifer Shkabatur, "The Global Commons of Data", *Stanford Technology Law Review*, 22 (2019):1–3. Accessed 13 January 13, 2020, <https://bit.ly/2HnhlyU>

¹⁰ Taina Bucher, *If... then: Algorithmic power and politics*, (Oxford: Oxford University Press, 2018), 34–35.

¹¹ Carole Cadwalladr and Emma Graham-Harrison, "Revealed: 50 million Facebook profiles harvested for Cambridge Analytica in major data breach," *The Guardian*, 17 March, 2018, accessed January 13, 2020, <https://bit.ly/2UO5ovH>

המדיה החברתית בצבא ארה"ב

צבא ארה"ב הגדיר את המדיה החברתית בארבע דרכים שלכל אחת מהן נגזרות הרלוונטיות לצבא:¹²

1. **המדיה החברתית כערוץ מדיה**, הנבדל במיידיותו ובכמות האנשים אליהם הוא מגיע משאר ערוצי התקשורת. המדיה החברתית שינתה את מהירות הדיווח, כאשר במקרים רבים אירועים מדווחים דרך המדיה החברתית בעודם "מתגלגלים". עובדה זו שינתה את אופן הדיווח החדשותי וקיצרה את מהירות התגובה של ממשלות ומנהיגים צבאיים במשך ולאחר אירועים גדולים. בנוסף, משמשת המדיה החברתית כערוץ המאפשר למקבלי ההחלטות להיחשף למנעד רחב יותר של דעות. החיסרון בכך הוא שהתוכן במדיה החברתית אינו תמיד מהימן או מייצג, כך שמקבלי ההחלטות לא בהכרח נחשפים תמיד לדעות אותנטיות.
2. **המדיה החברתית כמדיום אינטראקטיבי בעל פוטנציאל להפעלת השפעה**, אבל רק כאשר מלווה בנייתו נכון של קהל יעד. בניגוד למדיה המסורתית, המדיה החברתית מאפשרת לאנשים לתקשר באופן דו-כיווני, מה שהופך אותה לכלי פוטנציאלי להשפעה.
3. **המדיה החברתית כרשת תקשורת**, כאשר יישומים כמו ווטסאפ ופייסבוק מסנג'ר הפכו לכלים לתקשורת טקטית עבור כוחות צבאיים, קבוצות טרור ושאר אוכלוסיות מגוונות. יישומים אלה הופכים בטוחים יותר נגד פריצות וקלים יותר לתפעול מאשר מערכות קונבנציונליות. בעתיד, סביר להניח כי פלטפורמות המדיה החברתית ישמשו הן את האוכלוסיות המקומיות, הן את כוחותינו והן את היריבים בתקשורת מבצעית.
4. **המדיה החברתית כרשת סנסורים**, שיכולה לספק אינדיקציה ראשונית על אירועים ברמה העולמית בזמן אמת. אוכלוסייה מצוידת בסמארטפונים ורצון לתקשר לאחרים את האירועים המתרחשים באזורם מסוגלת לייצר תמונה של האירועים המתגלגלים בזמן אמת ברחבי העולם. דוגמא לכך היא בשימוש בטכניקות מיקור המונים במצבי אסון, במסגרתם ניתן לקבל מידע מקבוצה גדולה של אנשים במדיה החברתית ולגבש תמונת מצב. הקושי בפונקציה זו, תלויה גם היא באימות הדיווחים העולים מהמדיה החברתית.

¹² Ian Tunnicliffe and Steve Tatham, "Social Media – the Vital Ground: Can We Hold It?", *The Letort Papers* (2017). Accessed December 11, 2019, <https://bit.ly/2Qrh9UT>

פרק א – כיצד צבא ארה"ב משתמש במדיה החברתית כדי להשפיע על קהלי יעד זרים?

חלק זה יעסוק בשאלה: **כיצד צבא ארה"ב משתמש במדיה החברתית כדי להשפיע על קהלי יעד זרים? על-ידי התייחסות לשני אופנים מרכזיים בהם מנצל צבא ארה"ב את המדיה החברתית – קשרי ציבור (PA) ומבצעי מידע (IO).** בנוסף, יציגו הפלטפורמות השונות בשפות הזרות בהן פועל צבא ארה"ב בחלוקה גיאוגרפית. כמו כן, יופיע פרק העוסק בהכשרת חיילי הלוחמה הפסיכולוגית.

שימוש במדיה החברתית בקשרי ציבור להשפעה על קהלי חוץ

קשרי הציבור מוגדרים כ"פעולות תקשורת עם קהלים חיצוניים (external audiences) ופנימיים (internal audiences)".¹³ מטרתם היא לפעול לחיזוק ההשפעה הגלובלית של ארה"ב ולהרתיע מפני תקיפתה.¹⁴ תרומתם ליעדים הצבאיים מתקבלת באמצעות התמודדות מול מיסאינפורמציה ותעמולה על-ידי הפצה של מידע מדויק ברשתות;¹⁵ עבודה בצמוד לביטחון המידע כדי למנוע שחרור מידע רגיש לציבור מוקדם מידי (צנזורה); ייעוץ לכוחות על השלכות אפשריות של פעולות צבאיות על תפיסות ציבוריות, גישות ואמונות; עשייה המספקת תגובות מותאמות זמן ותרבות. פעולות אלה נעשות באמצעות מגוון מדיומים ופלטפורמות תקשורת.¹⁶

למדיה החברתית תפקיד משמעותי בפעילות קשרי הציבור והיא משמשת כפונקציה דרכה ניתן לתקשר עם מגוון קהלים. יחידת קשרי הציבור רואה בשימוש במדיה החברתית יתרונות שעולים על המדיה המסורתית:¹⁷

1. **יעילות** – כל דבר שמתקשרים דרך המדיה החברתית מתפרסם באופן מיידי וזמין בכל מקום בעולם. בנוסף, המדיה החברתית מאפשרת גישה למקומות החסומים לדרכי תקשורת אחרות.
2. **ישירות** – המדיה החברתית מאפשרת גישה בלתי אמצעית לקהל היעד, ללא צורך במתווך.
3. **היזון חוזר** – המדיה החברתית מספקת משוב על הפעילות בה.
4. **חיזוק האמון** – החלפת מידע אחראית בונה מערכות יחסים מושתתות על אמון.

בתוך כך, ישנם מספר עקרונות המנחים את השימוש במדיה החברתית בקשרי הציבור עבור כלל הקהלים:¹⁸

1. **אותנטיות** – כדי לטעת אמון בלב האנשים ולבנות מערכות יחסים, קיימת חשיבות רבה לכך שאנשים ידעו מי מתקשר איתם במדיה החברתית.
2. **שקיפות** – ניסיונות להסתרת מידע הם בלתי-יעילים וצפויים למשוך יותר תשומת לב בהמשך.
3. **עקביות** – העלאת מסרים סותרים עלולה לגרום לאיבוד הקהל, שיחפש את המידע במקום אחר.
4. **תגובתיות** – חשוב לענות על שאלות, להכיר בחששות ולהודות לאנשים המעלים הצעות. מדובר במדיום דו-כיווני שנועד לבנות הבנה ומערכת יחסים מתמשכת עם הציבורים השונים.

¹³ DOD Dictionary of Military and Associated Terms, online edition, s.v. "public affairs," accessed December 27, 2019, <https://bit.ly/2MEqVQW>

¹⁴ Isaac R. Porche et al., *Redefining information warfare boundaries for an army in a wireless world*, (California: RAND Cooperation, 2013), 58.

Accessed February 14, 2020, <https://bit.ly/2SIhow1>

¹⁵ הבחנה רלוונטית היא בין מיסאינפורמציה – מידע מוטעה שאינו כזה בכונת תחילה, לבין דיסאינפורמציה – מידע כוזב, מטעה במכוון. ראו:

Accessed February 14, 2020, <https://bit.ly/33q1JVF> "Disinformation and misinformation triangle", *Journal of Documentation* (2019). Victoria Rubin,

¹⁶ "Joint Publication 3-0, Joint operations", Joint Chief of Staff, (January 2017), 25. Accessed December 4, 2019, <https://bit.ly/34ng7gt>

¹⁷ "Joint Publication 3-61, Public Affairs", Joint Chief of Staff, (August 2016), 111–112. Accessed February 14, 2020, <https://bit.ly/2uB4ar>

¹⁸ Ibid., 113.

5. **גישה חיובית** – ממש כמו בקשר בין-אישי, משתמשי המדיה החברתית רוצים ליצור קשר עם מי שפותר בעיות ולא יוצר אותן.
6. **יושרה וכנות** – גם תחת פרופיל רישמי, חשוב להפגין אופי כן ואמיתי על-פני הפיכה לקולו של ארגון.
7. **הומור** – נהוג להשתמש בהומור במדיה החברתית, יש לשים לב לאופן הראוי ולהשתמש בהומור באופן שתואם את קהל היעד.
8. **כבוד** – יש לכבד דעות שונות במדיה החברתית.

בהתייחס להשפעה על קהלי חוץ, קשרי הציבור רואים את המדיה החברתית כאמצעי המסייע **למיצוב הנוכחות** האזורית של הצבא – כדי לשמר נוכחות יעילה, על הכוחות להפגין פעילות ברשתות בהן קיימת נוכחות אקטיבית של קהל היעד הזר בסביבה המבצעית. בנוסף, השתתפות פעילה בפלטפורמות רלוונטיות מצד הכוחות **בונה יחסי ידידות** עם הקהל הזר ומהווה הזדמנות **להגדלת טווח תפוצת המסרים**. שימוש מרכזי נוסף הוא **בהתמודדות עם תעמולה** – התקשרות עם קהלי יעד זרים ברשת יוצרת הזדמנויות למצוא ולהפריך רטוריקת יריב ולתקן מיסאינפורמציה בפורומים ציבוריים. לבסוף, המדיה החברתית מסייעת ל"**הרגיש את השטח**" ולספק מודעות מצבית בנוגע לאירועים, דעות וטרנדים.¹⁹

תפקידו של מומחה קשרי הציבור הוא להבין את האפשרויות הגלומות בפלטפורמות להתקשרות מהירה ויעילה עם הציבור הזר. דוגמאות לשימושים אלו הן הכרזה על מזג אוויר מסוכן ועדכון בענייני תשתיות, אשר בידם להשפיע על התפיסה החיובית של המקומיים כלפי הצבא. כמו כן, במהלך מבצע צבאי, על המפקדים לקחת את המדיה החברתית בחשבון ככלי למינוף מידע ומסרים לקהל היעד כדי להשפיע ולקדם את התוצאה הרצויה. שימוש נוסף הוא ניתוח של קשרי הציבור את האוכלוסייה הזרה באמצעות המדיה החברתית ומתן הערכה על-בסיס אוכלוסייה "שלילית, חיובית או ניטרלית". על כן, בעת תכנון עתידי, מתקיים סנכרון בין קשרי הציבור והמבצעים ויודא כי למפקד יש ניתוח של המדיה המסורתית והחברתית לפני משימה.²⁰

שימוש במדיה החברתית במבצעי מידע כדי להשפיע על קהלי יעד זרים

מבצעי המידע מוגדרים כ"מאמץ משולב של יכולות המידע בעת מבצע צבאי כדי להשפיע, לשבש או להרוס את קבלת החלטות של היריב, בזמן שמגנים על היכולות העצמיות".²¹ מבצעי מידע יכולים להוות מרכיב בכל סוג של פעילות צבאית, ותכנונם כולל סנכרון של יכולות המידע, קרי: איסוף מודיעין וניתוחו, מבצעים פסיכולוגיים, הונאה, פעולות תומכות מידע צבאי, קשרי ציבור ו-Civil Affairs Operations. יכולת יוצאת הדופן של המדיה החברתית להתגבר על חסמים ולתקשר עם קהלים ברחבי העולם, לצד צורך בתשתית מינימלית לפעולה, הפכה אותה פונקציונלית למבצעי המידע.²²

¹⁹ Ibid., 121.

²⁰ "FM 3-61: Public Affairs Operations", Department of the Army, (April 2014), 17–18. Accessed December 5, 2019, <https://bit.ly/2SYu6Hw>

²¹ *DOD Dictionary of Military and Associated Terms*, online edition, s.v. "information Operations," accessed December 27, 2019, <https://bit.ly/2MEqVQW>

²² William Marcellino, et al., *Monitoring Social Media – Lessons for Future Department of Defense Social Media Analysis in Support of Information Operation*, (California: RAND Cooperation, 2017), x–xi. Accessed February 14, 2020, <https://bit.ly/35mdgFM>

פוטנציאל מבצעי המידע במדיה החברתית נחלק לשלושה סוגים: איסוף מידע, הגנה והתקפה. יש לציין ששלושתם מבוצעים לכאורה על קהלי יעד זרים בלבד.²³

מבצע איסוף מידע (IGMO) מתמקד באיסוף מידע פאסיבי, במסגרתו כוחות צבא ומודיעין מנטרים ומתעדים פעילות מדיה חברתית של קהל או אינדיבידואל זר. IGMO אוסף שני סוגי דאטה: דאטה ישיר ומטא-דאטה. איסוף דאטה ישיר מאפשר גישה לתוכן הספציפי שהועלה למדיה החברתית, בעוד המטא-דאטה מאפשר חשיפת פרטים בנוגע למיקום המטרה, שעות הפעילות שלה, אפליקציות מסוימות ולעיתים אף חומרה שהמטרה משתמשת בה. בנוסף, IGMO יכול לשמש כמשלים שימושי לפעולות מידע נוספות. עם זאת, מבצעי האיסוף אינם חפים מחסרונות: יריבים אסטרטגיים בעלי ידע ומומחיות בסייבר, עלולים לבצע מניפולציה מכוונת על הפלטפורמות החברתיות המשמשות אותם כדי להונות את הכוחות. לדוגמא, יריבים שמבינים שמנטרים אחריהם, יכולים לעוות את המיקום שלהם או להפיץ דיסאינפורמציה כדי להשפיע על הכוח העוקב.

מבצע הגנתי (DeSMO) מהווה עליית מדרגה ברמת האקטיביות במדיה החברתית ביחס ל-IGMO. מבצעים אלה הם למעשה מבצעי הפרכת תעמולת אויב על-ידי הכוחות. מעבר לקליטת הסביבה המצבית, ניתן לנצל את המדיה החברתית כפלטפורמה בה ניתן להגיב כלפי שקרים ודיסאינפורמציה מהאויב. סוכנויות ארה"ב כבר משתמשות במדיה החברתית כדי לפעול נגד תעמולה וקמפיינים של הקצנה דוגמת קמפיין הגיוס של דאע"ש. עם זאת, המבצעים הקיימים מוגבלים ויש המטילים ספק ביעילותם. בנוסף, הסכנה במבצעים אלה היא שבמהלכם עלולים הכוחות, באקט של חוסר זהירות, לספק ליריבים את הדאטה והמטא-דאטה שלהם, ולכן יש להיזהר בעת פרסום תגובות הנגד.

מבצע התקפי (OSMO) כולל פעולות בפלטפורמות החברתיות שנועדו לאסוף מידע באופן פעיל, להתנגד, להקטין, לשלול ולהרוס את יכולות המדיה החברתית של היריב. במובן זה, טבעה הדו-כיווני של המדיה החברתית עשוי לסכן את האויב ולאפשר את תקיפתו דרך פעילות המדיה החברתית שלו. לדוגמא, OSMO יכול לאפשר לכוחות צבא להציף רשתות בהודעות רבות בזמן קצר (spamming) ולהעצים את הרעש. הספמה²⁴ אסטרטגית זו, יכולה לאפשר לכוחות ידידותיים לשבש את המדיה החברתית של היריב ובה בעת להשאיר רשתות שירות ותמיכה זמינים: שימוש כזה ב-OSMO יכול לאפשר ל-IGMO ול-DeSMO להמשיך בפעולתן הפסיבית ללא הפרעה. במצב בו היריב משתמש במספר פלטפורמות בו זמנית, יכולים הכוחות לשבש פלטפורמה אחת באופן סלקטיבי ועל-ידי כך להעביר את היריב לפעול בפלטפורמה אחרת, היכן שלכוחות יתרון יחסי. דוגמא נוספת להתקפה היא באמצעות הטרה²⁵ (trolling) המכוונת כלפי חשבונות רגילים, כאשר תכלית פעילות זו היא ליצור תמריץ למטרה להגיב, ובכך לחשוף מידע. בדומה, המדיה החברתית יכולה לשמש גם לדייג (phishing), שהוא ניסיון לגניבת מידע רגיש על ידי התחזות ברשת האינטרנט.

שימושים התקפיים נוספים למבצעי מידע במדיה החברתית הם הונאת אויב – לדוגמא, דיווח שקרי על תנועת כוחות במדיה החברתית, שיטעו את האויב באופן מכוון;²⁶ ניצול חולשות ושתילת קוד זדוני שיפגע בתשתית

²³ Drew Herrick, "The Social Side of 'Cyber Power': Social Media and Cyber Operations", *2016 8th International Conference on Cyber Conflict (CyCon)*, May 2016, 99–111. Accessed December 8, 2019, <https://bit.ly/2rZvcaJ>

²⁴ שְׁלִיחַת הודעות ופרסומות לא רצויות לטלפון, דואר אלקטרוני וכד'; שְׁלִיחַת ספאם

פעולה תוקפנית וטורדנית כלפי גולשים אחרים ברשת האינטרנט, למשל בפורומים, רשתות חברתיות, שליחת הודעות וכד'

²⁶ Nicholas J. Shallcross, "Social Media and Information Operations in the 21st Century," *Journal of Information Warfare* 16, no. 1 (2017): 1–12. Accessed December 19, 2019, <https://bit.ly/2QSEv16>

חומרת האויב; הפלת משטרים, כאשר התוקפן יכול לנצל את חוסר שביעות הרצון של האוכלוסייה המקומית ולהתסיסה באמצעות הרשתות (האביב הערבי). את כלל המתקפות הללו ניתן לבצע ביחד.²⁷

פלטפורמות המדיה החברתית של צבא ארה"ב בשפות השונות

מהדיון שהתקיים בנוגע להשפעה באמצעות קשרי הציבור ומבצעי המידע, עולה כי ההבדל העיקרי בינהן הוא הוא מקבל המסר – אוכלוסייה פנימית, חיצונית או יריבה; האופן בו הוא מועבר – גלוי או חשאי; ולמי הוא נזקף – במקרה של קשרי הציבור הוא נמסר מטעם, ובמקרה של מבצעי המידע בדרך כלל המוסר אינו רישמי. בשני המקרים המידע המועבר הוא אמין לרוב.²⁸

במקרה של פיקודים המתוחמים גיאוגרפית, הם האמונים על קיום ההפרדה בקרבם. ב-2011 נחשף מבצע "Earnest Voice" שניהל פיקוד המרכז האמריקאי (CENTCOM) בחסות ממשלת ארה"ב. במסגרת אותו מבצע, השתמש הפיקוד בזהויות אינטרנטיות בדויות כדי להפיץ תעמולה פרו-אמריקאית באזורים "מועדים לפורענות", קרי אפגניסטן, פקיסטן ומדינות נוספות במזרח התיכון. במהלך המבצע, כחמישים פעילים מטעם צבא ארה"ב הפעילו זהויות בדויות ברשתות חברתיות ובשפות זרות, כך שמפעיל בודד יכל לנהל עשר זהויות שונות במקביל. כל זהות קיבלה סיפור רקע משכנע התואם את האזור והתרבות בו הופעלה.²⁹

בעדותו מול הסנאט, הסביר מפקד הפיקוד דאז, הגנרל מאטיס, כי מטרת המבצע הייתה לסכל את גיוסם של מחבלים מתאבדים ולהתנגד לאידאולוגיה ולתעמולה קיצונית באמצעות ממד הסייבר. דובר CENTCOM הדגיש כי פעולות אלו בוצעו מחוץ לגבולות ארה"ב, בשפות ובפלטפורמות זרות, מאחר ו"לא חוקי לפנות לקהל יעד אמריקאי עם טכנולוגיה כזו".

פיקוד המרכז של ארה"ב הינו חלוץ בשימוש במדיות החברתיות ומסתייע בהן כאמצעי להגיע לקהלי יעד זרים עוד משנת 2009, אז הושקו לראשונה חשבונות היוטיוב, הפייסבוק, הפליקר והטוויטר של הפיקוד.³⁰ הפיקוד ייחודי גם בצוות ה-D.E.T (Digital Engagement Team), שאינו קיים באף פיקוד אחר. צוות זה מונה 11 אנשים המשרתים בפיקוד, הדוברים את השפות הזרות בהן פלטפורמות המדיה החברתית של הפיקוד פועלות ואמונים על תפעולן. פיקוד המרכז בולט במבצעי ההשפעה אותם הוא עורך, כאשר מחלקת הלוחמה הפסיכולוגית של הפיקוד, "Web Ops", מקדמת שלוש מטרות עיקריות: "שיבוש מסרי התעמולה של האויב, הפצת מידע על מקרי צביעות ופשע של האויב במגעיו עם אוכלוסיות בסיכון והנעת מתנגדי האויב להילחם בו בצורה יעילה יותר באמצעות המדיה".³¹

פיקוד המרכז של ארה"ב אמון כיום על אזור המזרח התיכון לצד מרכז ומזרח אסיה. מדובר באזורים החולשים על פני עשרות שפות ומאות דיאלקטים. כדי "ליידע בצורה יעילה את קהל היעד המקומי במשימה", מתפעל

²⁷ Ibid.

²⁸ Porche et al., *Redefining information warfare boundaries for an army in a wireless world*, 59.

²⁹ Nick Fielding and Ian Cobain, "Revealed: US spy operation that manipulates social media", *The Guardian*, 17 March, 2011, accessed December 7, 2019, <https://bit.ly/300HyvW>

³⁰ "CENTCOM climbs aboard social media train". *U.S. Central Command* (2009). Accessed December 7th, 2019 <https://bit.ly/2NaV0lv>

³¹ דניאל כהן ואופיר בראל, שימוש בלוחמה קיברנטית למבצעי תודעה. תל-אביב: אוניברסיטת תל אביב (2017), 18-19. <https://bit.ly/2rR0aSw>

הפיקוד חשבונות מדיה חברתית במספר שפות מקומיות עיקריות: ערבית, פשוטודרי, אורדו, פרסית ורוסית. פלטפורמות הפיקוד הפעילות בשפות אלו הן טוויטר, אינסטגרם ופייסבוק.³²

פיקוד נוסף בעל פלטפורמות חברתיות בשפות הזרות הוא AFRICOM. פיקוד אפריקה של צבא ארה"ב השיק בשנת 2012 שני דפי פייסבוק ובלוגים בערבית ובצרפתית ובהמשך גם פלטפורמה בפורטוגזית. פלטפורמות אלה מיועדות להעברת מידע ופרסום כתבות המפרטות על הנעשה מטעם הפיקוד באזור ומעודדות דיאלוג עם הקהלים המקומיים.³³ אזור האחריות של AFRICOM הוא יבשת אפריקה כולה פרט למצרים, יחד עם מספר איים דוברי פורטוגזית. ניתן להניח כי הסיבה לכך שהפיקוד משתמש רק בפלטפורמת הפייסבוק בשפות זרות, היא כי נכון לדצמבר 2019, חדירת פייסבוק לאזור היא הגבוהה ביותר ועומדת על 54.67%, כאשר הפלטפורמה הבאה אחריה היא יוטיוב, עם 22% בלבד.³⁴

הכשרה ותפקידים

כמעט ולא נכתב על הכשרה ותפקידים ספציפיים של "חיילי מדיה חברתית" בצבא ארה"ב, ולכן, ניתן להתבונן על תפקידי צוותי יכולות המידע השונים, המשתמשים במדיה זו, בכדי להסיק על טיב הכשרתם ואופן עבודתם.

מהתפקידים המוצעים באתר צבא ארה"ב, עולה כי חיילי ה-PSYOP עובדים בצוות קטן ועצמאי, או לצד צוותי כוחות מיוחדים, בכדי לפתח מערכות יחסים עם האוכלוסייה האזרחית במדינה, נציגי ממשל וסוכנויות חוק ואכיפה. חיילי ה-PSYOP מומחים בלוחמה פסיכולוגית ובגישות בלתי-קונבנציונליות לצורך השפעה הדורשת מומחיות תרבותית, שפות שוטפות וידע בהפעלת דרכי תקשורת במגוון מדיומים.

חיילי ה-PSYOP נבחרים על-בסיס יכולות אינטלקטואליות, יכולות ניתוח וכישורי חשיבה ביקורתית, חוסן נפשי ויכולת הסתגלות. בנוסף, הם בעלי תכונות אישיות מסוימות המעצימות את האפקטיביות שלהם בשטח. הם מגנים על ארה"ב על-ידי שימוש בטכנולוגיה החדשה ביותר כדי להשפיע על התקשורת.

לחיילי ה-PSYOP מספר משימות:

1. **פעולות תומכות מידע צבאי (MISO)** – משימות המעבירות מידע נבחר לקהלים זרים. מידע זה נועד להשפיע על רגשות, מניעים, רציונל והתנהגות של אוכלוסיות וממשלות זרות באופן שיבוא לטובת היעדים של ארה"ב ובנות בריתה.
2. **תמיכה בין סוכנויות/תמיכה ממשלתית** – משימה זו כוללת עיצוב והשפעה על קבלת החלטות והתנהגויות של קהל יעד זר כך שיבואו לטובת יעדי ארה"ב. כאן מתבטאת המומחיות האזורית והבלשנית של חיילי היחידה, לצד יכולות התכנון והידע שלהם בפלטפורמות תקשורת.
3. **תמיכה ברשויות המידע האזרחיות (CAIS)** – תפקיד זה נועד לסייע לאוכלוסייה האזרחית במהלך אסון על-ידי העברת מידע קריטי תומך למאמצי ההצלה.
4. **הונאה צבאית (MILDEC)** – פעולה שמטרתה להונות במכוון כוחות אויב במצבי לחימה.

³² "Social Media", *U.S. Central Command*, accessed December 7th, 2019 from <https://bit.ly/36ts6Lo>

³³ "AFRICOM is on Facebook in English, French and Arabic", *U.S. Africa Command*, accessed December 7th, 2019 from <https://bit.ly/36mmNwW>

³⁴ "Social Media Stats Africa Dec 2018-Dec 2019", *Statcounter*, accessed December 7, 2019, <https://bit.ly/39IcTYF>

5. **ניתוח קהלים** – לחיילי ה-PSYOP יכולות אנליטיות מיוחדות הנובעות מידע תרבותי מעמיק, שליטה בשפה והבנת ערכים דתיים של מגוון אוכלוסיות. ידע זה נרכש דרך הקורסים של צבא ארה"ב.

צוותי ה-PSYOP מתחלקים לצוותים אזוריים וטקטיים. הצוותים האזוריים עורכים MISO כחלק מתכנית הדיפלומטיה הציבורית של השגריר האמריקאי, או כחלק ממבצע צבאי או כאסטרטגיה קואליציונית. לעיתים קרובות מבצעים אלה מבוצעים באמצעות קמפינים של מולטימדיה. צוותי PSYOP טקטיים עוסקים בלבסס מערכת יחסים אוהדת עם קהלים זרים ותפקידם לזהות דרכי תקשורת מרכזיים כדי לקדם את היעדים הלאומיים של ארה"ב. צוותים אלה משלבים ומוציאים לפועל MISO בתמיכת כוחות מבצעיים מיוחדים.^{35 36}

תכנית הכשרת חיילי ה-PSYOP אורכת 43 שבועות במרכז הלוחמה המיוחדת ע"ש ג'ון פ. קנדי, בפורט בראג, צפון קרוליינה. הקורס, הקרוי POSC (psychological operations specialist course) מתאפשר לחיילים שעברו את שלבי הניפוי של ההערכה הפסיכולוגית והמיון הראשוני. ה-POSC בנוי ממספר שלבים:³⁷

1. **שלב האוריינטציה** – נמשך כשבועיים ונועד לספק לחיילים הבנה כללית על מבצעים פסיכולוגיים. בשלב זה נלמדת ההיסטוריה של המבצעים הפסיכולוגיים.
2. **שלב השפה והתרבות** – נמשך 25 שבועות ונועד לספק לחיילים יכולת דיבור והבנה בסיסית בשפה זרה. חיילים ילמדו על התרבות המקומית והפוליטיקה.
3. **קורס קצינים\ קורס מומחים (ליבת ה-PSYOP)** – נמשך 6 שבועות ובו נחשפים החיילים לליבת הדוקטרינה, דרכי המתודולוגיה של ה-MISO, מחקר קהלי יעד.
4. **ניתוח אזור** – נמשך 4 שבועות ונועד להעניק לחיילים הכשרת תרבות וחברה מעמיקה יותר בהתאם לשפה שנלמדה. החיילים ילמדו לזהות אינטרסים לאומיים וידרשו להפגין הבנה של ההיסטוריה של האזור ואירועים עכשוויים.
5. **אימון בין סוכנויות** – 4 שבועות שבמהלכם ייקחו החיילים חלק בתרגול MISO שמדמה שיתוף פעולה עם סוכנות אחרת תחת מחלקת ההגנה.
6. **שבוע סיום.**

³⁵ "Career and Jobs", *U.S. Army*, accessed December 15, 2019, <https://bit.ly/35rVOyE>

³⁶ "Career and Jobs-Mission PSYOP", *U.S. Army*, accessed December 15, 2019, <https://bit.ly/2FpUhOY>

³⁷ "Career and Jobs-Training", *U.S. Army*, accessed December 15, 2019, <https://bit.ly/36qApHn>

פרק ב – יעילות מבצעי ההשפעה של ארה"ב על קהלים זרים בפלטפורמות השונות

לתפיסתה

לאחר סקירת האופן בו צבא ארה"ב משתמש במדיה החברתית לצרכי השפעה, עולה השאלה – האם מבצעי ההשפעה בפלטפורמות השונות יעילים? כך, מוצגת שאלת המחקר השנייה: **האם מבצעי ההשפעה על קהלים זרים בפלטפורמות השונות מצליחים להשיג את יעדם לתפיסת יוזמיהם בצבא, ומהי האינדיקציה מבחינתם להצלחה?**

נכון להיום, אין דרך אחת מוסכמת למדידת השפעה ברשתות החברתיות. לכן, פרק זה יתייחס להצלחה מנקודת המבט של צבא ארה"ב בשני מישורים: ראשית, ינסה להתחקות אחר תפיסת הצבא האמריקאי בנוגע להצלחת או אי הצלחת מבצעי ההשפעה על הקהלים השונים במדיה החברתית. שנית, יוסבר האופן בו צבא ארה"ב מעריך כיצד נכון לקבוע את מדדי יעילות מאמצי ההשפעה (IIP - inform, influence, and persuade) ומבצעי ההשפעה.

האם מבצעי ההשפעה במדיה החברתית מצליחים להשיג את יעדם לתפיסת יוזמיהם בצבא?

ב-2017 פורסם מחקר מטעם RAND בנושא ניתוח המדיה החברתית כמרחב תומך מבצעי מידע. באותו מחקר נכתב כי "איינו יכולים להעריך עד כמה פעולות ההשפעה הן קריטיות להצלחת המשימה. כל מה שה-DoD עושה (או שאיננו מצליח לעשות) מבצעית משפיע על סביבת המידע. על מפקדים ואסטרטגים צבאיים להסביר את חשיבות ההשפעה של המדיה החברתית על הקהלים... המסקנה החשובה באמת היא שלעתים קרובות מאוד התמיכה הפופולרית היא גורם מפתח להצלחת המשימה. על ידי שימוש בניתוח המדיה החברתית... מפקדים יכולים לצפות טוב יותר ולעודד תמיכה אזרחית בשדה הקרב, וכן לזהות אילוצים אפשריים לשימוש בכוח..."³⁸.

במהלך העשור האחרון התקיימו מספר קונפליקטים בהם פורסם השימוש של צבא ארה"ב במבצעי ההשפעה במרחב הדיגיטלי, כאשר המרכזי שבהם הוא המאבק בדאע"ש. קיימת לא מעט ביקורת פנימית על אותם מבצעי מדיה חברתית בסכסוך המדובר. ראשית, ההבנה המאוחרת בנוגע למידת השפעתם של מבצעי המידע של דאע"ש במרחב הובילה להקצאת משאבים מאוחרת עבור מאבק דיגיטלי מקביל; כשל בהבנה תרבותית הוביל להפצת מסרים לא מדויקים שלא חדרו לקהלי היעד; דגש ראשוני על מסרים לעומתיים לא אפקטיביים כלפי הקהלים ששופרו בהמשך למסרים אישיים; העלות הגבוהה של קמפינים רשתיים הובילה לתיעדוף כוח קינטי שלא היווה פיתרון לבעיה התודעתית; ובנוסף, עבודה לא מסונכרנת מול כוחות הקואליציה הובילה להפצת מסרים שונים ולא עקביים.³⁹ ⁴⁰ המשמעות היא, שבאותה התקופה צבא ארה"ב לא הצליח להשיג את יעדיו במבצעי ההשפעה במדיה החברתית גם לתפיסתו.

כך גם קבע נאט"ו ב-2015, כי מאמצי ההשפעה של פיקוד המרכז האמריקאי באפגניסטן לא היו יעילים ועלותם הייתה גבוהה. ביקורת על הפיקוד הושמעה גם ב-2012 על-ידי משרד המבקר האמריקאי, שפרסם דו"ח לפיו

³⁸ Marcellino, et al., *Monitoring Social Media*, 17.

³⁹ Alberto Fernandez, *Here to stay and growing: Combating ISIS propaganda networks*, (Washington: Brookings, 2015), 19–24. <https://brook.gs/2lgaLul>

⁴⁰ Cole Livieratos, "A Cultural Failure: U.S. Special Operations in the Philippines and the Rise of the Islamic State", *War on the Rocks*, accessed February 14, 2020 from <https://bit.ly/3avty1k>

תוכניות הפיקוד אינן מנוטרות כראוי, השפעתן אינה ברורה והצבא אינו בטוח בטרגוט קהל היעד.⁴¹ אחת הפרשנויות לכך גורסת כי כל עוד מקבלי ההחלטות אינם חושבים על לוחמת מידע במובן ההוליסטי, באמצעות פיקוד מידע – תחסר ההבנה האחידה של הקונספט הנחוץ כדי להגיב ביעילות ליריבים של ימינו. על כן, גישה זו גורסת כי יש להמיר את פיקוד הסייבר לפיקוד לוחמת מידע.⁴²

למרות הביקורת הרבה, החל להצטייר שיפור במבצעי ההשפעה במדיה החברתית של צבא ארה"ב, כאשר יש הגורסים כי הצבא למד מטכניקות ההשפעה המשכנעות של דאע"ש בדיגיטל, ואף מחקה אותן.⁴³ השיפור יכול להיזקף לזכות ההשקעה והפיתוח של הצבא בתחום בשנים האחרונות. וכך, במקביל לביקורת על מבצעי ההשפעה, מתפתח ידע בנושא שנועד לשרם. לראייה, אסטרטגיית ההגנה הלאומית משנת 2018 הכירה בכך שבכל המבצעים העתידיים יידרש שילוב כוחות כדי לשמר עליונות במידע והגדירה כי שימוש תועלתני במידע מהווה פונקציה מחברת (joint function). בנוסף, מחלקת ההגנה מתחילה להבין באופן מוסדי את הצורך בייצור מהיר של יכולות דיגיטליות.⁴⁴ מעל ל-250 מיליון דולרים מוקצים מידי שנה על ידי מחלקת ההגנה ומושקעים במאמצי המידע, התודעה והשכנוע של קהלים זרים.⁴⁵ כל אלה מדגישים את החשיבות הגוברת שמוחסת לנושא, ואת הפוטנציאל שנוקף לו. עם זאת, אין בכך כדי להבהיר איך נמדדת הצלחה בתחום והאם המאמצים עד כה נשאו פרי ומספקים בעיני יוזמיהם.

דוגמה לתוכנית בנושא היא ה-SMISC (Social Media Strategic Communication), שהקימה סוכנות הממשל האמריקאי DARPA ב-2011. המטרה של SMISC הייתה לפתח מדע חדש של רשתות חברתיות שבנוי על בסיס טכנולוגי מתפתח. כך, מפתחת SMISC כלים וטכניקות לניתוח הדאטה במדיה החברתית במטרה להשיג ארבעה יעדים:⁴⁶

1. לגלות, לסווג, למדוד ולעקוב אחר היווצרות, פיתוח והתפשטות של רעיונות, מושגים, דיסאינפורמציה ומיסאינפורמציה.
2. לזהות מבנים של קמפיין שכנוע ומבצעי השפעה באתרי מדיה חברתית וקהילות.
3. לזהות משתתפים וכוונה, ולמדוד השפעות של קמפיניים לשכנוע.
4. לספק הודעות נגדיות כנגד מבצעי השפעה של יריבים.

כדי לבצע יעדים אלה מתמקדת SMISC במחקר, שפות, דפוסים של זרימת מידע והתחקות אחר המידע המופץ במדיה החברתית. הצלחת התוכנית משמעה הצלחה במידול קהילות צומחות, ניתוח הנרטיב שלהן ומשתתפיהן, כמו גם אפיון תוכן אוטומטי, דוגמת בוטים ומיקוד קהלים.⁴⁷

⁴¹ Steve Tatham, "Target Audience Analysis", *The Three Swords Magazine* (2015), 50–53. Accessed January 23, 2020, <https://bit.ly/2urFNmq>

⁴² Conrad Crane, "The United States Needs an Information Warfare Command: A Historical Examination," *War on Rocks* (2019). Accessed December 5, 2019, <https://bit.ly/38Da7mP>.

⁴³ Gabby Deutch, "Social Media has Become a Global Battlefield", *The Atlantic*, 2 October 2018, accessed February 14, 2020 <https://bit.ly/2PKMh0T>

⁴⁴ Debasis Dash, "Facing Future with Organized Weaponization of Social Media," *War Room*, 31 May 2019, accessed February 14, 2020 <https://bit.ly/32OszGC>

⁴⁵ Paul, *Assessing and Evaluating Department of Defense Efforts to Inform, Influence, and Persuade*, ix.

⁴⁶ Rand Waltzman, "The Story Behind the DARPA Social in Strategic Communication (SMISC) Program," *Information Professionals Association*, 28 June 2019. Accessed December 25 2019, <https://bit.ly/35a3w09>

⁴⁷ Ibid.

כיצד נכון לקבוע מדדים להערכת יעילות מאמצי ההשפעה ומבצעי ההשפעה?

המדדים לאמידת יעילות מבצעי ההשפעה של צבא ארה"ב אינם גלויים, אולם ניתן למצוא את העקרונות המנחים את הצבא לקביעת הערכה יעילה למאמצי ההשפעה. ראשית, מטרת הערכת פעולות ההשפעה היא לתמוך בקבלת ההחלטות של המפקד, האחראי על התאמת הכוח ושינוי התכניות בהתאם לנסיבות המשתנות. הערכת יעדי מבצעי השפעה היא חלק מרכזי מההליך המבצעי, וממנה נגזרות החלטות דוגמת שינוי הפעולות, התאמתן או ביטולן.⁴⁸ ההערכה יכולה להיות כמותית, איכותנית או לשלב בין השתיים, כאשר המרכיבים השונים של מסגרת ההערכה – היעדים, המשימות והמידע שנאסף – כל אלה קובעים איזו שיטה היא המתאימה ביותר להעניק את המשוב הדרוש לתמיכה בקבלת ההחלטות.⁴⁹; הערכה כוללת שלושה שלבים:

1. **ניטור (monitoring)** – התבוננות רציפה אחר התנאים הרלוונטים למבצע, במסגרתה נאסף מידע המאפשר להבין את המצב הנוכחי ולהשוות אותו אל מול היעד הסופי ובכך להעריך את ההתקדמות. קצין ה-IO קובע את השפעות המבצע בכל שלבי הפעולה ועובד בצמוד למודיעין בכדי לספק הערכה שוטפת של יעילות מאמצי המידע על האיומים.⁵⁰
2. **הערכה (evaluating)** – שימוש בשני קריטריונים כדי להעריך את התקדמות המבצע ואת מצבו הנוכחי: MOE (measure of effectiveness) ו-MOP (measure of performance). מעריך את ההוצאה לפועל של המשימה וה-MEO מעריך את יעילותה ועמידתה ביעדים אל מול המצב ההתחלתי. התקדמות שני הקריטריונים נבחנת על ידי קביעת אינדיקטורים בהתאם לשיקולים הספציפיים של מבצע המידע. שלב זה מסייע למפקדים להבין מה עובד ומה לא ולקבל תובנות כיצד לבצע את המשימה בצורה טובה יותר.⁵¹
3. **התאמה (adjustment)** – שלב חיוני בהערכה הוא ההמלצה למפקד על התאמות נחוצות למבצע המידע. בהתבסס על ההערכה, קצין מבצעי המידע מעדכן את המבצע כדי לנצל יותר את חולשות האויב, לעדכן פעולות לא אפקטיביות ולבטל פעולות שהשיגו את התוצאה הרצויה.⁵²

עקרון מרכזי בקביעת הערכת מאמצי ההשפעה הוא שהערכה יעילה מתחילה בשלב התכנון. שילוב ההכנות לקראת הערכה עוד בשלב תכנון המאמץ המבצעי, מטמיע אותה כחלק אינטגרלי מתהליך הביצוע. כמו כן, שלב זה מאפשר להפיק יעדים ברורים אותם ניתן לאמוד, ולהימנע מקביעת יעדים מופשטים שאינם יכולים להימדד באופן משמעותי.⁵³ הספרות מדגישה כי הערכת השפעה אפקטיבית דורשת **יעדים ברורים, ריאליים ומדידים**, בהתאם למודל SMART: ספציפיים (specific), מדידים (measurable), ברי השגה (achievable), רלוונטיים (relevant) ותחומים בזמן (time bound). מטרת יעדי ה-SMART היא לחדד את ההתנהגות הרצויה בקרב קהל היעד ולפרט באופן רהוט מהו סף המטרה כדי למדוד שינוי או התקדמות.⁵⁴ יעדים אלו צריכים לרמוז, לפחות,

⁴⁸ ATP 3-13, "The Conduct of Information Operations", Department of Army, (2018), 1-6. Accessed December 11, 2019 <https://bit.ly/2QQzt8H>

⁴⁹ Ibid., 6-3.

⁵⁰ Ibid., 6-4.

⁵¹ Ibid., 6.

⁵² Ibid., 9-6.

⁵³ Paul, *Assessing and Evaluating Department of Defense Efforts to Inform, Influence and Persuade*, 6.

⁵⁴ Ibid., 8-6.

כיצד יראה כישלון, ועליהם להיות מסוגלים להתפרק לתתי יעדים או לצעדים רציפים כדי להקל על תהליך ההערכה.⁵⁵ תהליך ההערכה כנגד אותם היעדים דורש סוג של מדד של קו בסיס ממנו רוצים להתחיל ולהשוות, כדי להיות מסוגלים למדוד את השינוי.⁵⁶ בנוסף, הערכה יעילה דורשת שימוש ב"תיאוריה של שינוי" (**Theory of Change**) או ב"הגיון של המאמץ" (**Logic of the effort**), המחברים פעולות ליעדים וכוללים תשומות מתוכננות, פעולות, תפוקות ותוצאות. השימוש באותם מודלים לוגיים דומה להמשגה הצבאית של "מטרה, דרך ואמצעים" ועשוי לסייע לזהות אילוצים אפשריים, חסמים או השלכות בלתי צפויות. ניתוח קהלי יעד טוב עשוי לסייע להימנע מהנחות שגויות במודלים הלוגיים.⁵⁷ לבסוף, על המעריך לחשוב היטב מה **מודדים**. מודלים לוגיים יכולים לספק מסגרת עבודה בה בוחרים ומדרגים מדדים. כאשר בוחרים מדד, המעריך צריך לשקול את חשיבותו היחסית ולאסוף אינדיקטורים גם להצלחה וגם לכישלון.⁵⁸ המעריכים צריכים להיות ערניים לכך שקיים הבדל מרכזי בין מדדי החשיפה של המסר לבין השפעתו בפועל, שייתכן ולא נקלט על ידי קהל היעד. לכן מדדי "הריצ" והחשיפה בפלטפורמות החברתיות אינן ערובה ליעילות ההשפעה, כאשר המדדים האמינים ביותר הם אלו הלוכדים טרנדים ברשתות לאורך זמן.⁵⁹ הערכה טובה ואמינה יותר מבוססת על מגוון רחב של מקורות דאטה, אך יש להימנע מבחירת מדדים רבים מידי העלולים להקשות על גיבוש הערכה ממוקדת כמו גם לעלות במשאבים רבים. לכן על המעריך לשים לב ולמדוד רק את מה שנדרש אליו.⁶⁰

לסיכום השאלה – **האם מבצעי השפעה במדיה החברתית מצליחים להשיג את יעדם לתפיסת יוזמיהם בצבא?** נראה כי צבא ארה"ב מכיר בביקורת הקיימת על פעילות ההשפעה במרחב המדיה החברתית, ומודע לכך שהצלחתו בתחום מוגבלת. במקביל, יש הבנה בצבא ביחס לפוטנציאל הגבוה של פעילות השפעה דיגיטלית ולגישה הנקטת של השתפרות ולמידה תוך כדי תנועה. לראייה, המשאבים הרבים המוקצים לתחום, ההתרשמות והלקחים מהצלחת מבצעי השפעה יריבים, וההכרה המוסדית המחלחלת בשנים האחרונות בנושא. עם זאת, הקושי לקבוע באופן חד משמעי מהי התפיסה הצבאית בנוגע להצלחת מבצעי השפעה במדיה החברתית, מיעוט המידע בנושא, והעמימות סביב מדדי ההצלחה מעידים על חוסר בשלות והבנה בצבא ביחס לשאלה. כל זה מצביע על חשיבותה של שאלת תפיסת ההצלחה ומדידתה, כמו גם הצורך לברר אותה כראוי.

⁵⁵ Ibid., 9.

⁵⁶ Ibid., 8.

⁵⁷ Ibid., 10.

⁵⁸ Ibid., 13–12.

⁵⁹ Ibid., 15–14.

⁶⁰ Ibid., 13–12.

סיכום

במסגרת מחקר זה נבחנו שתי שאלות המצויות בלב המאמץ לגבש תפיסת השפעה על קהלים באמצעות המדיה החברתית:

1. כיצד צבא משתמש במדיה החברתית כדי להשפיע על קהלי יעד זרים?
2. האם מבצעי ההשפעה על קהלים זרים בפלטפורמות השונות מצליחים להשיג את יעדם לתפיסת יוזמיהם בצבא, ומהי האינדיקציה מבחינתם להצלחה?

המדיה החברתית מביאה עימה אפשרויות חדשות לטרגוט קהלים ובאופן פרטני, על ידי אלגוריתמים המאפשרים פילוח ממוקד ומדויק של הפרטים המשתמשים בהן. כך, עומדת כיום בפני הצבאות יכולת מתפתחת של הפצת מסרים ממוקדת, המובילה לפיתוח נוכחות צבאית רישתית.

למדיה החברתית שימושים צבאיים בלתי מבוטלים לצרכי השפעה, גם ביחס לקשרי הציבור וגם ביחס למבצעי המידע. תרומת המדיה החברתית לקשרי הציבור מסייעת למיצוב הנוכחות האזורית של הצבא, בונה יחסי ידידות עם הקהל הזר, מאפשרת להגדיל את טווח תפוצת המסרים, מקלה על ההתמודדות עם תעמולת האויב ומספקת מודעות מצבית במסגרתה ניתן "להרגיש את השטח". במבצעי המידע, המדיה החברתית תורמת לאיסוף מידע, הגנה תוך הפרכת תעמולת אויב, והתקפה הכוללת פעולות בפלטפורמות החברתיות שנועדו להתנגד, להקטין, לשלול ולהרוס את יכולות המדיה החברתית של היריב.

בנוסף, תפיסת יעילות מבצעי ההשפעה במדיה החברתית אינה חד משמעית, אך צבא ארה"ב משקיע ומזרים כספים רבים לתחום. מעל ל-250 מיליון דולרים מוקצים מידי שנה על ידי מחלקת ההגנה ומושקעים במאמצי המידע, התודעה והשכנוע של קהלים זרים. עם זאת, מדדי קביעת הצלחת ההשפעה אינם גלויים, אלא רק העקרונות לקביעת מדדים אלו. הקושי בהערכת הצלחה והערפול סביב נושא קביעת היעדים המדידים חשובה בהערכה הכללית של שאלת ההשפעה במדיה החברתית. על כן, ניכר פער משמעותי בתחום מדידת ההשפעה במדיה החברתית.

המלצות למחקר המשך

בחינת השאלות בהקשר הצבאי-האמריקאי מעלה אפשרות למחקר המשך השוואתי, המנתח את מאמצי ההשפעה בפלטפורמות החברתיות ביחס לצבאות נוספים בכלל, וביחס לצה"ל בפרט. מדינות רבות יותר משקיעות משאבים בפיתוח מרחב ההשפעה בשנים האחרונות, והתחום הולך ותופס מקום מרכזי יותר בשיח הצבאי בעולם. בחינת המקרה הישראלי לאור אותן השאלות, לצד צבאות נוספים, עשויה לשקף את מקומו והתקדמותו של צה"ל באופן יחסי ולתרום להבנת האופן בו תופסים צבאות מערביים מוטי טכנולוגיה את מרחב ההשפעה במדיה החברתית. כמו כן, בעזרת מחקר מסוג זה ייתכן כי ניתן יהיה לאתר פערים ובתוך כך להחיל מסקנות מתוך תפיסות ההשפעה הצבאיות השונות. ישנו קונצנזוס כי המרחב החדש של מאמצי ההשפעה הצבאית במדיה החברתית ילך ויהפוך לכלי מרכזי במלחמות העתיד, ולפיכך ישנה חשיבות לוודא כי צה"ל מודע לפוטנציאל ומפתח את הידע והכלים האופרטיביים למיצויו.

נספח א' – ההבחנה של צבא ארה"ב בין קהלי יעד זרים – סקירה היסטורית

השאלה האם קיימת בצבאות הבחנה מקצועית בין מבצעי תודעה המכוונים לצבאות זרים, לבין מבצעים המכוונים לציבורים זרים נבחנה בגרסת המחקר המקורית ומצורפת כאן כנספח. הניתוח הינו באמצעות ניתוח ארבע מלחמות מרכזיות של צבא ארה"ב במאה ה-20 בהן תחום התודעה בלט.

מבחינת לוחמה תודעתית היוותה המאה ה-20 נקודת מפנה עבור צבא ארה"ב, שהחל לראשונה למסד את השימוש בהשפעה במלחמות המאה ה-20.⁶¹ המשגה ומונחים כגון תעמולה, מבצעים פסיכולוגיים, תקשורת אסטרטגית ומבצעי מידע מאפשרים לבחון את התמורות בתפיסת ההשפעה הצבאית.

מלחמת העולם הראשונה, היא המלחמה הראשונה בה השיק צבא ארה"ב קמפיין תעמולה להשפעה על צבא זר. בשנת 1918, הוחלט, למורת רוחו של הנשיא ווילסון, להקים אד-הוק שתי סוכנויות תעמולה צבאית, שישבו תחת מחלקת המלחמה.⁶² כפי שניתן לראות, ההמשגה המקצועית לפעולת ההשפעה הצבאית באותה עת הייתה "תעמולה" (Propaganda). לא ניתן למצוא הגדרה ל"תעמולה", והאזכור למילה זו מופיע לראשונה במדריך השדה FM 5-100, משנת 1939.⁶³

יעדו של הקצין הממונה על מאמץ התודעה במלחמת העולם הראשונה היה "הטמעה בלחימה של הגורם הפסיכולוגי במרחב האסטרטגי".⁶⁴ באותה מלחמה התמקד צבא ארה"ב במאמצי השפעה על חיילי האויב בלבד, ולא על אוכלוסייה אזרחית. מלחמת החפירות המאפיינת את מלחמת העולם הראשונה התמקדה בלחימה של צבא מול צבא, ללא הגורם האזרחי, מה שאולי השפיע גם על המישור התודעתי.

בתקופה של כשנה, הפיץ צבא ארה"ב מעל ל-50 מיליון עלונים ביחידות האויב בחזית המערבית באמצעות פגזי ארטילריה, בלוני מימן וטייסים. עלונים אלו הציגו לרוב את סבל העורף הגרמני במטרה לפגוע במורל החיילים הגרמנים. מחקירת שבויי מלחמה, עלה כי לקראת סוף המלחמה לאותם העלונים אכן הייתה השפעה רבה.⁶⁵ בדו"ח מטעם צבא גרמניה אף נכתב: "בסביבה זו של תעמולת עלונים, האויב הביס אותנו... האויב הביס אותנו, לא פנים אל פנים בשדה הקרב, כידון מול כידון; לא, תוכן רע שהודפס בצורה גרועה על נייר זול שיתק אותנו".⁶⁶

במלחמת העולם השנייה בוצע לראשונה ניסיון השפעה צבאית על אוכלוסיות אזרחים זרים. יכולות הלוחמה הפסיכולוגית של הצבא האמריקאי הורחבו והוקמה "דיוויזיית הלוחמה הפסיכולוגית" (PWD) ומדורי לוחמה פסיכולוגית ברמות השטח.⁶⁷ משג "התעמולה" שליווה את מלחמת העולם הראשונה הוחלף ב"לוחמה

⁶¹ "History of Psychological Operations," *U.S. Army* (n.d.). Accessed December 5, 2019, <https://bit.ly/2FfA5Q4>

⁶² Jared M. Tracy, "100 years of subterfuge: the history of Army psychological operations", *U.S. Army*, 23 January 2018. Accessed December 5, 2019 <https://bit.ly/2FgeuHg>

⁶³ "FM 100-5: Filed Service Regulations: Operations", War Department, (1941), 15. Accessed February 4, 2020, <https://bit.ly/2Or890G>

⁶⁴ Tracy, *100 years of subterfuge*.

⁶⁵ History of Psychological Operations. <https://bit.ly/2FfA5Q4>

⁶⁶ "FM 3-05.301 Psychological Operations Tactics, Techniques, and Procedures," *Department of the Army*, (2003, December), 207. Accessed February 4, 2020, <https://bit.ly/2Osjxt4>

⁶⁷ Tracy, *100 years of subterfuge*.

פסיכולוגית" ו"מבצעים פסיכולוגיים" (PSYOP). עם זאת, ה"תעמולה" המשיכה לתאר את מאמצי ההשפעה על האויב, ומכאן נתפסה כשקרית ומניפולטיבית בעיני סוכנויות ממשל פדרליות.⁶⁸

דיוויזיית הלוחמה הפסיכולוגית, כפונקציה המרכזית בהשפעה על קהלי יעד זרים, הייתה סוכנות צבאית אנגלו-אמריקאית שפעלה להשפיע במישור התודעתי על ציבורים **אזרחיים וכוחות אויב**.⁶⁹ ב-1944 פורסם תזכיר מטעמה המגדיר לוחמה פסיכולוגית כ"הפצת תעמולה שנועדה לערער את רצונו של האויב להתנגד, לרפות את ידי כוחותיו ולקיים את המורל של תומכיו". פעילויות דיוויזיית הלוחמה הפסיכולוגית נחלקו לשלוש קטגוריות:⁷⁰

1. לוחמה פסיכולוגית טקטית שכוונה כלפי כוחות אויב או אוכלוסיות סמוכות לקו החזית.
2. לוחמה פסיכולוגית אסטרטגית המכוונת לאויב ולמדינות הכבושות על ידו.
3. לוחמה פסיכולוגית "מאחדת" שנועדה לשכנע אוכלוסיות אזרחיות באזורי ספר לשתף פעולה עם בעלות הברית.

על אף קיום ההבחנה בין קהלי היעד הזרים המופיעה בתזכיר, הייתה חסרה מדיניות אחידה המיישרת קו בין גופי הלוחמה הפסיכולוגית השונים, מה שהוביל לבעיה מרכזית בהשפעה הצבאית.⁷¹ חלק נכבד מאותה לוחמה פסיכולוגית רחבת היקף תקפה מניעים אידאולוגיים-פוליטיים של האויב, דבר שלימים התברר כפחות-יעיל. מסקנה מרכזית שנלמדה מאותה המלחמה היא שלוחמה פסיכולוגית יעילה משחקת על תחושות קיימות של קהלי היעד, במקום לנסות לשנות את עמדותיהם הבסיסיות. דוגמה לכך היא בהפצת מסרים הנוגעים לתנאים הבסיסיים לחיילים, כמו אבטחת מזון, הגנה והרצון לשרוד, האפקטיביים לפגיעה במורל הכוחות.⁷²

אופן ביצוע הלוחמה הפסיכולוגית כלפי קהלי יעד זרים השתכלל באותה המלחמה וכלל בנוסף על טקטיקות פיזור העלונים, שידורי רדיו שכוונו כלפי אזרחים ונועדו להביא לפינוי המוני של אוכלוסיות אויב וכן שימוש נרחב בלוחמה אלקטרומגנטית.⁷³ לאחר מלחמת העולם השנייה פונקציית הלוחמה הפסיכולוגית פורקה כמעט לחלוטין וחזרה למרכז במסגרת המלחמה הקרה, וביתר שאת במלחמת וייטנאם.⁷⁴

מלחמת וייטנאם היוותה נקודת מפנה משמעותית בלוחמה הפסיכולוגית האמריקאית ובהתייחסות לקהלי היעד. ראשית, ארה"ב חוותה את המלחמה כמלחמת גרילה, השונה בתכלית מהמלחמות הכוללות של תחילת המאה. בנוסף, פרספקטיבות השחקניות היו שונות – ארה"ב ראתה במערכה את ביטוי המאבק בין הקומוניזם

⁶⁸ David Cowan and Chaveso Cook, "What's in a Name? Psychological Operations versus Military Information Support Operations and an Analysis of Organizational Change", *Military Review* (2019). Accessed December 5, 2019, <https://bit.ly/2su2Fuh>

⁶⁹ "The Psychological Warfare Division: Supreme Headquarters Allied Expeditionary Force. An Account of its Operations in the Western European Campaign, 1944-1945", *SHAEP*, 1945. Accessed February 4, 2020, <https://bit.ly/2OpgXDV>

⁷⁰ "Psychological Warfare During World War 2," *IKE*, n.d. accessed February 4, 2020 <https://bit.ly/2Ur6ago>

⁷¹ Crane, *The United States Needs an Information Warfare Command: A Historical Examination*.

⁷² Edward Shils and Morris Janowitz, "Cohesion and disintegration in the Wehrmacht in World War I", *Public Opinion Quarterly* 12, no. 2 (1948): 280-315.

⁷³ Crane, *The United States Needs an Information Warfare Command: A Historical Examination*.

⁷⁴ History of Psychological Operations. <https://bit.ly/2FfA5Q4>

לדמוקרטיה, ואילו האוכלוסייה הווייטנאמית חוותה את המאבק כמלחמת אזרחים. הלוחמה הפסיכולוגית התאפיינה בהיצמדות למסרים שונים כלפי קהלי יעד שונים, שנכתבו על בסיס יעדים טקטיים ואסטרטגיים.⁷⁵

חלוקת קהלי היעד הייתה משולשת: מסרים המועדדים עריקה כווננו כלפי הווייטקונג, מסרים פוליטיים-אידאולוגיים כווננו כלפי המיליטנטים מצפון וייטנאם, ומסרים התומכים את השלטון האנטי-קומוניסטי ומדגישים את אחדות העם כווננו כלפי האוכלוסייה המקומית.⁷⁶ בנוסף, הוגדרו המבצעים הפסיכולוגיים באותה התקופה כ"שימוש מתוכנן בתעמולה ואמצעים אחרים כדי להשפיע על דעות, רגשות, גישות והתנהגות של קבוצות עוינות, ניטרליות וידידותיות באופן כזה שיתמוך במטרות ההישגים הלאומיים.⁷⁷ הלוחמה הפסיכולוגית הפכה להיות חלק מפקודות הקבע של המפקד הלוחם, התחברה לשטח והפיצה מסרים באמצעים מגוונים כגון משדרי רדיו, עלונים, כרזות וספרים.⁷⁸

על-אף החלוקה לקהלים השונים וההתפתחות המשמעותית בלוחמה הפסיכולוגית, קיים חוסר הסכמה בנוגע לאופן הפעלתה על קהלי היעד. מצד אחד, יש הטוענים כי צבא ארה"ב כשל בהבנת אוכלוסיית האויב בווייטנאם ולכן הפעיל לוחמה פסיכולוגית בצורה לא מדויקת כנגדו.⁷⁹ מנגד, תוצרים שונים שהופצו התבססו על המסורת והתרבות הווייטנאמית, דוגמת "עלוני נוסטלגיה" שכיוונו לחשיבות המשפחה בתרבות הווייטנאמית.⁸⁰

בשנות ה-90, עם תום המלחמה הקרה, החל מופיע מושג "עידן המידע" אשר שינה את אופי מאמצי ההשפעה במלחמות התקופה והוליד מושג חדש: מבצעי המידע (IO). צמיחה מאסיבית של מקורות, יכולות וטכנולוגיות מידע הובילה לניסיון הראשון של צבא ארה"ב להתייחס ללוחמת מידע (IW) בצורה הוליסטית ותורתית. בשנת 1996, פורסם מדריך 100-6, "מבצעי מידע", שהגדיר את מרכיבי מבצעי המידע והיווה בסיס להתפתחות תפיסת ההשפעה הצבאית המודרנית. לפי אותו המדריך, מבצעי מידע הם: "מבצעים בסביבת המידע המאפשרים, מעצימים ומגנים על יכולתם של הכוחות הידידותיים לאסוף, לעבד ולפעול על-בסיס מידע בכדי להשיג יתרון צבאי; IO כולל ניצול או שלילת יכולות מידע וקבלת החלטות מהיריב".⁸¹ מהמשגה זו, לא ברור האם היריב הוא כוח צבאי או אוכלוסייה אזרחית. מילון מחלקת ההגנה האמריקאית מגדיר "יריב" כ"קבוצה בעלת פוטנציאל עיון כלפי קבוצה ידידה אשר ייתכן ויופעל כנגדה (הקבוצה העוינת) שימוש בכוח".⁸² ייתכן שהעמימות בהגדרת "היריב" קשורה לכך שבאותן השנים, הוכפפו המבצעים הפסיכולוגיים לפיקוד המבצעים המיוחדים, מה שהוביל לתיחום צר לנושאים אלה.⁸³ חוסר היכולת להתבונן על מבצעי ההשפעה השונים במאמצים רחבים יותר שאינם קשורים ישירות ללחימה, מצמצם גם את היכולת לחדד את הגדרת קהלי היעד הזרים וביניהם אזרחים. תחום ההשפעה הוזנח בעשורים שעברו מאז התפתחות הלוחמה הפסיכולוגית במלחמת וייטנאם ועימה הטשטשה הגדרת קהלי היעד.

⁷⁵ טל טובי, "מלחמת שכנוע". מערכת 452, 51-44. נדלה 5 בדצמבר, 2019, <https://bit.ly/2QKAYFI>

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ "FM 33-1 Psychological Operations," *Department of the Army*, (1968, June), 1-1. Accessed December 5, 2019, <https://bit.ly/39xpMoa>

⁷⁸ Mervyn E. Roberts, *The Psychological War for Vietnam, 1960-1968* (University Press of Kansas, 2018).

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ טובי, מלחמת שכנוע, 48.

⁸¹ "FM 100-6 Information Operation," *Department of the American Army* (1996, August). Accessed December 5, 2019, <https://bit.ly/2Q69Ot>

⁸² *DOD Dictionary of Military and Associated Terms*, online edition, s.v. "adversary," accessed December 27, 2019, <https://bit.ly/2MEqVQW>

⁸³ Crane, *The United States Needs an Information Warfare Command: A Historical Examination*.

המבצעים הפסיכולוגיים לא נעלמו אלא הוגדרו כאחת מיכולות מבצעי המידע, הכוללים בין השאר גם הונאה, קשרי ציבור ולוחמה אלקטרונית.⁸⁴ בכל אלה השתמשו במלחמת המפרץ, בסומליה ובקוסובו, שהוגדרו כמלחמות הראשונות של עידן המידע. בנוסף, לוחמת המידע שימשה גם בעתות שלום באזורים בעלי מתיחות גבוהה, דוגמת אתיופיה וסנגל. פעולות ההשפעה התבטאו בשימוש בעלונים ובשאר שלל הפלטפורמות השונות שהתפתחו באותה העת: שידורי טלוויזיה, רדיו, לוחמה אלקטרונית ושאר אמצעים קונבנציונליים ולא קונבנציונליים.

סיכום בחינת ההשפעה ופילוח קהלי היעד של צבא ארה"ב לאורך המאה ה-20 מצביע על התפתחות איטית ולא רציפה בתחום ההשפעה בכללותו. ניתן לשער שחוסר היכולת לכמת את הצלחת מבצעי ההשפעה הפך אותם ללא כדאיים למחקר ופיתוח נוספים. ישנן גם אסכולות הגורסות כי מבצעי ההשפעה אינם יעילים ולכן אין צורך להשקיע בהם. מאה שנים מאז מוסד תחום ההשפעה בצבא האמריקאי, והבחנות הקיימות כיום עדיין אינן ברורות.

הבחנות בין קהלי היעד בדוקטרינה האמריקאית הנוכחית

נכון לשנת 2020, מבצעי המידע מוגדרים כ"מאמץ משולב של יכולות המידע בעת מבצע צבאי כדי להשפיע, לשבש או להרוס את קבלת ההחלטות של היריב, בזמן שמגנים על היכולות העצמיות".⁸⁵ יכולות המידע הן כלי, טכניקה או פעילות המסייעים להגעה למטרה הרצויה. מבין אותן היכולות, ניכר כי הלוחמה הפסיכולוגית הינה המפורטת ביותר מבחינת קהלי היעד הזרים: "פעולות מתוכננות של כוחות פסיכולוגיים להעברת מידע ואינדיקציה לקהלי יעד זרים, בכדי להשפיע על רגשותיהם, מניעיהם, הסקתיהם האובייקטיביות ולבסוף להשפיע על התנהגות ממשלות זרות, ארגונים, קבוצות ופרטים באופן שיטיב עם מטרותיו של מבצע הפעולות".⁸⁶

כך גם, יעדי מבצעי המידע מנוסחים במונחים המכוונים כלפי קהלי היעד הזרים הבאים: **נגד האויב, נגד היריב, הגנה על כוחות ידידותיים והאוכלוסייה המקומית**.⁸⁷ פילוח מגוון נוסף של קהלי יעד מופיע כיום בפרסום צבאי בנושא "התקוממות נגד", המתייחס לסיוע אמריקאי ב"מדינה מארחת" (Host Nation) כנגד התקוממות. הפרסום מתאר פעולה הנקטת כנגד שורשי התקוממות מקומית, במטרה לשנות את התנאים אשר הביאו אליה או "לבודד את המורדים מהאוכלוסייה". במהלך ההכנה לפעולה, מפקדים וצוותים מבצעים איסוף מידע על מרכיבי ההתקוממות, כלומר – מידע על קהל היעד.⁸⁸

יכולת מידע נוספת המבחינה היום בין קהלי היעד היא הדיפלומטיה הציבורית, המוכוונת לרוב כלפי קהל פנימי ולא כלפי קהלים זרים. צבא ארה"ב לא עוסק בכך באופן ישיר, אך מסייע למחלקת המדינה בפעולות אלו לצורך השגת היעדים הלאומיים.⁸⁹

⁸⁴ FM 100-6 Information Operation, 3-13.

⁸⁵ *DOD Dictionary of Military and Associated Terms*, online edition, s.v. "information operations," accessed December 27, 2019, <https://bit.ly/2MEqVQW>

⁸⁶ ATP 3-13, The Conduct of Information Operations, ix. <https://bit.ly/2QQzt8H>

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ "Joint Publication 3-24, Counterinsurgency", *Joint Chief of Staff*, (August 2016): I-2. January 25, 2020, <https://bit.ly/2NV09aY>

⁸⁹ Matthew Wallin, "Military Public Diplomacy: How the Military Influences Foreign Audiences," *American Security Project*, 2015: 2. Accessed January 23, 2020, <https://bit.ly/3aAWdmg>

גוף קשרי הציבור הצבאי (PA) עוסק גם הוא בהשפעה על קהלי יעד זרים אך בהגדרת תפקודו – "פעולות תקשורת עם קהלים חיצוניים (external audiences) ופנימיים (internal audiences)"⁹⁰ – **אין הפרדה בין אוכלוסיית ארה"ב לבין היריב**. ב-2005, הופץ מזכר המתאר את ההבדל הבסיסי בין קשרי הציבור למבצעי המידע: קשרי הציבור מתמקדים בעדכון ויידוע הציבור האמריקאי והקהל הבינ"ל בתמיכה בצרכי המידע של המפקדים הלוחמים בכל הרמות המבצעיות. לעומתם, מבצעי מידע נועדו להשפיע על **יריבים זרים** באמצעות שימוש ביכולות פסיכולוגיות.⁹¹

על-אף הנטייה לשלב בין קשרי הציבור למבצעי המידע, שילוב מסוג זה עלול לסכן את אמינות קשרי הציבור. במציאות, עם התרחבות המדיה החברתית, השפעות יכולות המידע נוטות לחצות את הגבולות הפיזיים והמלאכותיים המוסדיים, וליצור ערבוב קהלי. זאת, כאשר לעיתים מסרים המיועדים לקהל יעד ספציפי, עלולים "לזלוג" לקהל יעד אחר.⁹²

בפרסום JP 3-61, מפורט כי קשרי הציבור מעבירים מסרים שונים בהתאם לקהלי יעד שונים ופועלים בצמוד ליחידות מידע נוספות כדי להבטיח את אחידות המסר ודיוק התוכן. העברת מידע המתבצעת באופן יזום באמצעות קשרי הציבור מסייעת ליכולות המידע להשפיע על סביבת המידע, במיוחד זו הקשורה לתמיכה בציבור. הכוחות המשולבים פועלים בתיאום המסרים; בנוסף, מושם דגש על שילוב אותם המסרים עם מסרי מדינות שותפות כחלק מהערכות משותפת שנועדה לשמר את אחידות המאמצים ולבלוט בסביבה רווית מידע.⁹³

על אף ההבנה בצורך בהבחנה בין קהלי היעד המובאות במסמכים, **לא פותח מודל תקשורת ישים לקבוצות שונות ולתרבויות שונות**. מאמצי התקשורת חייבים להיות "תפורים בחליפה מותאמת אישית" לדינמיקה המקומית ומתוך כבוד להתנהגויות אותם מבקשים לשנות.⁹⁴ דוגמא לכך היא בבחינת נאט"ו את מאמצי ההשפעה של ארה"ב באפגניסטן בשנת 2015, אשר קבע כי התפקוד של StratCom בשילוב טכניקות שיווק ופרסום פרטיות לא היה יעיל וכן עלותו הייתה גבוהה. ב-2012, משרד המבקר האמריקאי כתב כי תכניות StratCom של ארה"ב אינן מנוטרות כראוי, השפעתן אינה ברורה, **והצבא אינו יודע אם הוא מטרגט את קהל היעד הנכון**.⁹⁵

במקביל, נאט"ו פתח מרכז מצוינות (CoE) לתקשורת אסטרטגית במטרה להתמקד בקהלי היעד והתנהגותם. במרכז הוקם מתקן לאימון דינמיקות התנהגות ולמידת מתודולוגיית ניתוח קהלי יעד (TAA), אשר מבקר ארה"ב הכתיר אותו כ"אימון הטוב ביותר". יצוין, כי 20 חיילים ממדינות ברית נאט"ו משתתפים בתכנית מידי שנה, הכוללת הכשרה של 8 שבועות בריגה.⁹⁶

הביקורת המרכזית הנמתחת בהקשר לעיסוק בקהלי היעד, נסובה סביב ההתייחסות אליהם כאל מקשה אחת, כלומר גישה הנוקטת ביחס אחיד ושטחי. לעיתים קרובות, מדובר בעניין של הפניית הלוחמה הפסיכולוגית כלפי

⁹⁰ DOD Dictionary of Military and Associated Terms, online edition, s.v. "public affairs," accessed December 27, 2019, <https://bit.ly/2MEqVQW>

⁹¹ Bryan R. Freeman, "The Role of Public Diplomacy, Public Affairs, and Psychological Operations in Strategic Information Operations," *Naval Postgraduate School Monterey CA*, 2005. Accessed January 25, 2020, <https://bit.ly/2RhCUX2>

⁹² Ibid.

⁹³ FM 3-61 Public Affairs Operations. I-13. <https://bit.ly/2HkzCNr>

⁹⁴ Tatham, *Target Audience Analysis*, 50-53.

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Ibid.

קבוצות שונות של אנשים בו זמנית. לדוגמה, מסר אחד של הלוחמה הפסיכולוגית עשוי לכוון לעבר צמצום רצון היריב להילחם, אחר לחזק את התמיכה מקבוצות יעד ידידותיות, ואילו שלישי מבקש לשכנע קבוצות ניטרליות לשתף פעולה ולספק תמיכה. לפיכך, ההשפעות עשויות להשתנות בהתאמה לקהל היעד. בתוך כך, מה שאינפורמטיבי ומשכנע בקרב קהלי יעד ניטרליים, ידידותיים או ידידותיים בפוטנציה עשוי להיות פרובוקטיבי, משבש וכפוי בקרב קהלי יעד אויבים או עוינים.⁹⁷

בהמשך ישיר לשיח המיקוד הקהלי לצרכי השפעה, הבינו גם הצבאות השונים את כוחה של המדיה החברתית והחלו לפתח נוכחות רשתית אשר הפכה כיום לנפוצה יחסית.

⁹⁷ Claes Wallenius and Sofia Nilsson, "A Lack of Effect Studies and of Effects: The Use of Strategic Communication in the Military Domain," *International Journal of Strategic Communication* 13, no. 5: 404-417. Accessed January 13th, 2020 from <https://bit.ly/3bvEZqW>