

# تعزير ثقافة المشاركة

الفريق ويليام ب. كالدويل الرابع، الجيش الأمريكي؛  
المقدم كولونيل شون ستراود، جيش الولايات المتحدة؛ والسيد انطون مينينغ

تكن الأسباب أو المبررات، فإن العوائق التي تحول دون نشر المعلومات يمكن أن تلحق الضرر بسهولة بسمعة الجيش وتقصى الرأي العام الأميركي عن واحدة من أكثر مؤسساتها موثوقية.<sup>3</sup> وبما أن أي من هذه التطورات لا يبشر بالخير بالنسبة لمستقبل الجيش الأميركي، فإن "الوظيفة الأولى" للاتصالات ينبغي أن تكون في الساحة لإبقاء الأميركيين على علم واتصال مع القوات المسلحة الخاصة بهم. لهذا السبب ولأسباب أخرى، يجب على الجيش أن يبني "ثقافة الاشتباك" التي تسعى بنشاط إلى هدم الحواجز وبناء علاقات مستدامة مع الرأي العام الأميركي.

## تطور العلاقات الإعلامية والعسكرية

الجيش الأميركي والأداة الرئيسية للمشاركة وهي وسائل الإعلام متلاحمان، وتتأرجح العلاقة ما بينهما

مع وجود أقل من نصف واحد في المائة من سكان الولايات المتحدة في القوات المسلحة، فإنه ليس من المستغرب أن العديد من الأميركيين لا يعرف إلا القليل عن الجيش أو التضحيات التي يقوم بها أفراد القوات المسلحة وعائلاتهم للأمة. وكثيرا ما ينظر إلى العسكري المحترف كفصيل من نوع خاص وتنظيم هرمي مغلق حاكمي الأنظمة الأخوية الرهبانية.<sup>1</sup> وفي الواقع، قد حدد بعض العلماء ليس مجرد حائط الدير، ولكن الهوية المتنامية التي تفصل ما بين الجيش والمجتمع الأميركي ككل.<sup>2</sup> وفي الوقت نفسه، فإن ضرورة القيام بعمليات أمنية والميل المؤسسي إلى التحكم بتدفق المعلومات لا يخدم مصلحة جسر الهرة أو تخطيم الجدران. وتبين الحوادث في الآونة الأخيرة بدءا من ملحمة جيسيكالينش لفضيحة سجن أبو غريب مدى ضعف هذا التدفق في المعلومات بالنسبة لسوء التقدير وسوء الإدارة. ومهما

ويسكونسن لأكروس والماجستير من جامعة إنديانا، بلومينغتون. وشغل منصب مسئول العلاقات العامة لمديرية الآثار الاستراتيجية التابع للقوات متعددة الجنسيات في العراق، بغداد وبعد ذلك كبير المتحدثين باسم القوات المتعددة الجنسيات في العراق.

السيد انطون مينينغ هو استراتيجي متخصص في وسائل الإعلام الجديدة في مركز الأسلحة المشتركة للجيش الأميركي. وهو حاصل على درجة البكالوريوس من جامعة كانساس، ودرجة الماجستير من كلية وليام ألين وايت للصحافة والإعلام. وقد عمل مراسلا لحسابه الخاص لمجموعة متنوعة من المنشورات.

الفريق وليام ب. كالدويل الرابع هو القائد العام لمركز الأسلحة المشتركة للجيش الأميركي ومركز فورت ليفينورث، وهو المسئول عن قيادة وتعليم وتدريب 17 مركزا ومدرسة مختلفة في جميع أنحاء الجيش. بما في ذلك القيادة العامة وكلية الأركان في فورت ليفنورث. كما خدم الفريق كالدويل كقائد سابق للفرقة 82 المحمولة جوا. كما شغل منصب نائب رئيس الأركان للتأثيرات الاستراتيجية ومتحدثنا باسم القوات المتعددة الجنسيات في العراق.

المقدم شون ستراود هو أستاذ العلوم العسكرية في جامعة ولاية داكوتا الشمالية. وهو حاصل على درجة البكالوريوس من جامعة



الصورة: النقيب أندرو شومبيكر مع فوج مشاة البحرية الخامسة، يتحدث إلى الزعماء في اجتماع عقد في منطقة ناوا، مقاطعة هلمند، أفغانستان، 15 يوليو 2009.

ستانتون، "بمصادرة الصحف التي كانت ليبرالية جدا في استخدامها للمعلومات العسكرية، وتلاعب على آخرين لإقناعهم بنشر تقارير كاذبة".<sup>6</sup> كما شهد الصراع مختلف أشكال الرقابة العسكرية، وهي الدعامات الأساسية للتعامل مع وسائل الإعلام التي من شأنها أن تستمر في القرن المقبل.

خلال الحرب الأمريكية الإسبانية، قامت قوات مشاة البحرية الأمريكية بفرض الرقابة على البلاغات السلوكية في محاولة للحفاظ على أمن العمليات.<sup>7</sup> وأصبحت القيود أكثر وحشية خلال الحرب العالمية الأولى. وعمل قانون التجسس الذي اعتمد في عام 1917 على "حظر نشر أي معلومات يمكن اعتبارها ولو من بعيد على أنها تعمل على مساعدة العدو".<sup>8</sup> وبعد ذلك بعام، جعل قانون الفتنة من انتقاد الحرب نفسها أمرا غير قانوني. بدأ هذان القانونان حقبة من ضبط النفس فرضت قيودا واسعة حول كيفية قيام الصحفيين بكتابة تقاريرهم الإخبارية

إلى الأعلى وإلى الأسفل والتي يعود تاريخها إلى ما لا يقل عن النصف الأول من القرن التاسع عشر. ومنذ ذلك الوقت، مرت علاقة الجيش بوسائل الإعلام من خلال أربع فترات متميزة: الرقابة والانفتاح والرقابة المتحكم بها والتعاون. ونحن نتطلع إلى مستقبل أقل ضمانا، تتطلب منا الساحة المعاصرة المتغيرة للإعلام وأهميته في عصر يتميز «بالصراعات الدائمة» من الجيش أن يتبنى حقبة خامسة وهي: «المشاركة».<sup>4</sup>

جاءت أول تغطية لوسائل الإعلام الحديثة للنزاع الأمريكي خلال الحرب المكسيكية (1846-1848). وقد جعل إدخال تقنيات جديدة للاتصالات - التلغراف - من الاتصال شبه فوري وفقا لباحث واحد على الأقل، مكن الصحفيين من متابعة أخبار الرئيس.<sup>5</sup> وبعد أقل من عقد من الزمان، وذلك خلال الحرب الأهلية، طفت إلى السطح شكاوى على نطاق واسع ضد الانتهاك الذي نطلق عليه الآن اسم أمن العمليات. وبالتالي، قام وزير الحرب ادوين

كانوا قد اعتادوا على التلقين القصري بالتشكيك في الادعاءات المبالغ فيها عن نجاح الجيش الأميركي. إزاء هذه الخلفية، قام القائد العام وليام ويستمورلاند بالفعل بتغذية التوقعات المشبوهة خلال جولة علاقات عامة في عام 1967 عندما تفوه بحديثه المشهور عن الضوء في نهاية النفق. وقد حطم هجوم تيت الذي وقع في العام التالي الوهم بأن الفوز كان قاب قوسين أو أدنى.

ووفقا لتقرير نشرته مؤسسة راند في عام 2004 تحت عنوان مراسلون في ساحة المعركة، «كشف تيت بوضوح عن زيف ادعاءات الإدارة ودفع الكثير من الصحفيين بعيدا عن الشك ونحو الثقة التامة بالجيش».<sup>13</sup> وبغض النظر عن التداعيات الفورية، تركت الاتهامات المتبادلة وعدم الثقة المتبادلة بين وسائل الإعلام والجيش انطبعا دائما على الطريقة التي ينظر إليها الجيش وعلاقته مع وسائل الإعلام.

ونتيجة لذلك، فإن الطريقة التي تعاملت فيها وزارة الدفاع مع وسائل الإعلام خلال الثمانينات من القرن الماضي سعت إلى الحد من قدرتها على الوصول



«إشاعة السلام» في نيويورك في 7 نوفمبر 1918 لم تكن صحيحة، ولكن تقرير حكومي حول الحدث لم يوقف الاحتفالات التي انتشرت عن طريق الخطأ.

في أوقات الحرب. وهنالك دعوتان قضائيتان، وهما شينك ضد الولايات المتحدة ونير ضد مينيسوتا، «اعتبرت مصالح الأمن القومي كمبرر لضبط النفس المسبق».<sup>9</sup> وربما بلغ انقياد وسائل الاعلام ذروته خلال الحرب العالمية الثانية. قبل الصحفيون قبلت طوعا الرقابة وقواعد اعتماد الصحفيين مقابل ضمان الوصول إلى أرض المعركة. وكان ثمن الوصول عال - تقارير معقدة، مما عنى احتواءها على قدر قليل من الأخبار أو عدم كتابة التقارير عن أي أخبار سيئة، ولذلك فإن الأخبار حول النكسات، مثل الهجوم الفاشل على ديب نادرا ما احتلت العناوين الرئيسية. وكما أشار فيليب نايتلي: «اعترف مراسل لرويتزر ان الصحفيين هم ببساطة مجرد دعائيون يهتفون لحكومتهم، أي مجرد مشجعون: «لم تكن هذه ممارسات صحفية جيدة؛ حسب أقواله. «لم تكن هذه صحافة على الإطلاق».<sup>10</sup>

بدأ الانسجام القسري الناجم عن انقياد وسائل الاعلام وراء الجيش باللين والانكسار خلال الحرب الكورية، ومن ثم تبخر ببساطة خلال حرب فيتنام. في البداية، لم تظهر في النزاع الكوري أي رقابة. ومع ذلك، تطوع الصحفيون أنفسهم بفرض الرقابة الذاتية على أنفسهم، خوفا من أنهم قد يلجأون عن غير قصد إلى تعريض أمن العمليات للخطر. وبحلول نهاية الصراع، توترت العلاقات الإعلامية-العسكرية، الأمر الذي مهد الطريق للعداء المتبادل الصريح في فيتنام بعد عشر سنوات.<sup>11</sup>

وعلى النقيض من كوريا والحرب العالمية الثانية، نما التورط الأميركي في فيتنام تدريجيا، ولم ير أحد في البداية أن هنالك حاجة إلى تكميم الصحافة. وبسبب هذا التورط البطيء جزئيا، تميزت التغطية الإعلامية للحرب بانفتاح لا مثيل له ربما في النزاعات السابقة. وكما علق المؤرخ دوغلاس بروش، «تمتع الصحفيون بحرية وصول غير مقيدة عمليا ورافقوا وحدات البحرية وسلموا تقاريرهم بحرية».<sup>12</sup> وسرعان ما بدأ الصحفيون الذين

الأولى. وشكل أكثر من 700 من أفراد وسائل الإعلام جزءاً لا يتجزأ من الوحدات القتالية خلال الحملة الأولى للإطاحة بصدام حسين.<sup>16</sup>

### معالم وسائل الإعلام الجديدة: الفوضى المحتملة ولكن هنالك فرص مستفيضة

تماماً مثلما أحدث التلغراف ثورة في سرعة الاتصالات، اشتملت التطورات التكنولوجية الأخيرة على ثوراتها الخاصة بها - التواجد في كل مكان. إن وسائل الإعلام موجودة اليوم في كل مكان تقريباً في بيئة المعلومات الحديثة. إن سرعة انتقال العدوى لا تزال مهمة. ولكن القدرة على الوصول إليها وتنوع وسائل التوزيع قد ظهرت كقوة لا بد من التعامل معها. أثر هذه التطورات والتطورات الأخرى المرتبطة بها يعني أن السيطرة المطلقة على الوصول إلى ساحات المعارك الحقيقية والمجازية أصبحت الآن غير عملية، إن لم تكن مستحيلة تقريباً. يمكن لفرد ما يتمتع بالقدرة على الإرسال عن طريق الأقمار الصناعية والكمبيوتر بث الصور والكلمات على الفور إلى جميع أنحاء العالم. لننظر على سبيل المثال، إلى الدور الذي لعبته وسائل الإعلام الجديدة في الاحتجاجات على الانتخابات الإيرانية الأخيرة. لقد تم إقصاء جميع وسائل الإعلام التقليدية عنها. ومع ذلك، فإن وسائل الاعلام الاجتماعية، أو «الويب 2.0» أصبحت أداة تمكين تنظيمي ووسيلة هامة لنشر رسائل المتظاهرين إلى جميع أنحاء العالم.<sup>17</sup> والحقيقة المرة هي أن مواقع الشبكات الاجتماعية قد خلقت مجتمعات فعلية بعضوية أكبر من سكان العديد من البلدان.<sup>18</sup> وإن لم يكن لأي سبب آخر، تفرض العملية الديناميكية المتأصلة في بيئة الإعلام المعاصر على الجيش إعادة النظر في استراتيجيته الإعلامية بغرض تعزيز ثقافة المشاركة. لننظر فقط إلى بعض التغييرات الأخيرة التي دخلت على معالم الإعلام. في عام 2008 وحده سجل أفضل

واستخدام نظام التجمعات الصحفية للسيطرة على الرسالة. وهكذا، خلال حرب الخليج في الفترة 1990-1991، باستثناء سلاح مشاة البحرية الأمريكية، لازم عدد قليل جداً من أفراد وسائل الإعلام الوحدات العسكرية. في الواقع، لم يتم تسجيل أهم المعارك التي جرت خلال الحرب وفقدت في غياب التاريخ بسبب غياب التغطية الصحفية.<sup>14</sup>

وبعد أن أخفقت عدة مهمات إنسانية في التسعينيات من القرن الماضي، قرر الجيش أنه بحاجة إلى طريقة أفضل للتواصل مع وسائل الاعلام. وشهدت العمليات في الصومال وهاتي حرية أوسع في تغطية وسائل الإعلام. ولكن التعاون الحقيقي لم يصبح اعتيادي حتى التدخل في البلقان في نهاية الألفية وبداية الحرب على الإرهاب التي تبعتها. وشهدت عملية حرية العراق اعتماداً بالجملة على زرع مثلي ووسائل الاعلام كجزء لا يتجزأ في الوحدات العسكرية. وقد استند هذا الخروج عن الممارسة السابقة في جله إلى تنامي الإدراك بأن ظهور وسائل الإعلام الجديدة قد جعل التحكم بوصول الإعلام إلى ساحة المعركة مستحيلًا تقريباً. ومع ذلك، هناك أيضاً قوى أخرى أثرت على الوضع، كما هو واضح في تأكيدات ضابط سابق في الجيش الأميركي حول أهداف برنامج تضمين مثلي الإعلام:

لقد أردنا تحييد جهود التضليل من جانب خصومنا. كنا نريد بناء وصيانة السياسة الأمريكية وكذلك الحرب العالمية على الإرهاب. أردنا القيام بعمليات هجومية لتحقيق هيمنة تشكيل معلوماتية. أردنا أن نكون قادرين على إثبات الكفاءة المهنية للقوات المسلحة الأمريكية. وكنا نريد بناء الدعم والحفاظ عليه، بطبيعة الحال، لحماية مقاتلي الحرب هناك على أرض الواقع.<sup>15</sup>

إذا كانت الأرقام المجردة مؤشراً على النجاح، إذا برنامج تضمين مثلي الإعلام قد تمخض عن نتائج تفوق التوقعات

ما يسمى "بالثقب الإخباري" في عام 2007، بحيث وصل إلى مجرد واحد في المائة في عام 2008.<sup>22</sup> وحين فقد المزيد من الأميركيين وظائفهم، وأطلقت الحكومة الأمريكي برنامجها لإنقاذ القطاع المالي وقطاع صناعة السيارات المحلية المتعثرين. أصبح من الصعب "بيع" تغطية العراق إن صح التعبير. وبالرغم من أهميتها في حد ذاتها، تقلصت الأزمة الاقتصادية الحالية بشكل حاسم من تغطية أخبار أخرى تستحق التغطية لأهميتها البالغة مثل: حاجة الجيش الى رواية قصته الخاصة في العراق وأماكن أخرى خلال الوقت الذي كانت فيه البلاد في حالة حرب.

وحتى مع تغيير نوع القصص الإخبارية المهيمنة في عام 2008، لم تتغير "المتانة"، وهي مقياس النفوذ الاسمي لنوع معين من القصص الإخبارية. طوال عام 2008، واصل مؤشر المتانة عرض "التأثير العجب لمدة أسبوع واحد"، على سبيل المثال. غطى كل من غزو روسيا لجورجيا والفضيحة المحيطة بحاكم نيويورك اليوت سببترز نحو 25 في المائة من الثقب الصحفي خلال اسبوع واحد في أواخر الصيف. وفي الأسابيع التي تلت مباشرة، انحسرت آخر الأنباء والتغطية لكل قصة بصورة كبيرة جدا.<sup>23</sup> بالنسبة للجيش، فإن هذه الظاهرة تمثل تحديا وفرصة. على الرغم من أن تغطية الصراعات الجارية قد لا تستمر، يبدو أن أنه لم يعد للأخبار السيئة نفس القدرة على البقاء محط الاهتمام لمدة طويلة. ويبدو لذلك أنه من المقبول القول أن التدخل العسكري في مجال وسائل الإعلام الجديدة، حيث تكون السيطرة على المعلومات بعد نشرها شبه مستحيلة. ينطوي على مخاطر أقل الآن من ذي قبل. ويعني ذلك، على الأقل في الوقت الحاضر، أن هنالك احتمال أقل لأن يؤدي حدث ما ذو طبيعة أقل من ايجابية الى رد فعل عنيف أو فضيحة دائمة ضد الجيش، وخاصة على خلفية التغيير السريع لوسائل الإعلام العالمية الجديدة.

50 موقعا إخباريا على الإنترنت ففزة بنسبة 27 في المائة في عدد الزوار.<sup>19</sup> وخلال العامين الماضيين، تراجعت عائدات الإعلانات في الصحف بنسبة 23 في المائة. وفيما أغلقت

## تم زرع أكثر من 700 من أعضاء وسائل الإعلام مع الوحدات القتالية خلال الحملة الأولية للإطاحة بصدام حسين.

الصحف التقليدية مثل روكي ماونتين نيوز وسياكل بوسست إنتيليجينسر أبوابها. وفيما تقوم ديترويت فري برس بقصر توزيع الصحيفة إلى البيوت إلى ثلاثة أيام في الأسبوع، أخذت أنواع أخرى من التقارير الإخبارية الهجينة في الظهور. على سبيل المثال، أنشأت شبكة تلفزيون إن بي سي برنامجا أطلقت عليه اسم «المراسل الرقمي» الذي يعرض صحافيين في مستقبل العمر يعملون على «[جمع] صور الفيديو والصور وبلوق لنقل الأخبار بصورة أكثر اكتمالا وبشكل خلاق».<sup>20</sup> هذا النمط من التقارير يمكن مراسل واحد من إرسال تقرير واحد عبر منصات متعددة، بتكلفة إنتاج منخفضة مقارنة بالتكاليف المرتبطة تاريخيا بهذه المساعي.

تماما كما تواصل الحرفة نفسها التطور، كذلك يشهد نوع التقارير التي تستحق التغطية تطورا. في عام 2007، سيطرت تغطية حرب العراق على عناوين الصحف المطبوعة ومواقع البث. وخلال معظم عام 2008، طغى السباق السياسي الساخن والمتنازع عليه في الولايات المتحدة والإنهيار الاقتصادي العالمي على التغطية الإعلامية للحرب في العراق بنسبة 75 في المائة بالمقارنة بالعام الذي سبقه.<sup>21</sup> وانحسر النقاش حول سياسة الحرب وإستراتيجيتها في الأخبار بنسبة ثمانية في المائة

يجد أصوله في مجموعة مشتركة من المعتقدات والسلوكيات والقيم. بما في ذلك روح التفاني لأهمية تبادل خبرات الجيش مع القطاعين العام ووسائل الإعلام. وتفيد الحجة الحالية أنه يجب أن يحمل تعريف الجيش هذا لـ «ثقافة المشاركة» بصمات معينة لكي يفي بوعده. ولكي تكون فعالة، يجب أن تكون الثقافة سبابة ومبنية على أساس الإبداع والقدرة على التكيف والرغبة في أن تكون ريادية ومستدامة.

**إستباقية.** لكي تكون استباقيا، يتوجب الأخذ بزمام المبادرة وأن تكون نشيطا في التعامل مع وسائل الإعلام. يعني أن تكون استباقيا أن تتوقع القصص الإخبارية قبل حدوثها وأن تعمل على معالجة الاحتياجات من المعلومات المرتبطة بالأخبار عن طريق تحديد صلة منظمك الخاصة بأي قصة إخبارية معينة. القدرة على أن تكون سباقا تمكن القادة من «الخروج إلى الأمام» لتوصيل وجهات نظرهم وخبراتهم بشأن القضايا ذات الأهمية الإخبارية. ولغرض الإبقاء على المبادرة، يتعين على الزعماء بناء علاقات عمل قوية للتوعية. بدءا من وسائل الإعلام المحلية وامتدادا إلى وسائل الإعلام الدولية. والقصد من ذلك هو بناء الثقة والتفاهم المتبادل.

---

---

**...يجب على الجيش تجاوز عقلية «العمل كالمعتاد» لتبني ثقافة المشاركة**

وهناك حالة مرتبطة بهذا الأمر وقعت في أيار/مايو 2008 عندما قام جندي مخصص للفيلق المتعدد الجنسيات في العراق باستخدام القرآن للتدريب على الرماية في موقع يقع إلى الغرب من بغداد. واعترافا منهم بالأثر الاستراتيجي المحتمل لأعمال الجندي هذه

ويبدو أن نفس هذه الوتيرة السريعة في التغيير قد تؤدي لا محالة إلى التشرذم، سواء في التغطية والقدرة على الاستمرار، أو مدى الاهتمام. حظى هذه الخاصية التي تتميز بها وسائل الاعلام الجديدة بتعزيز إضافي من ارتفاع فيما يعرف بصحافة المواطن. الآن، يمكن أن يكون لأي شخص تقريبا يتمتع بالقدرة إلى الوصول إلى الإنترنت والهاتف الخليوي تأثير على دورة الأخبار. وقد كتب أحد المراقبين لهذه الظاهرة عن كذب، دان غيلمور، أن القاعدة الشعبية لوسائل الاعلام هي «فريق حقيقة هائل». في بيئة وسائل الإعلام المعاصرة، ذهب جيلمور الى القول بأن «المعلومات لم تعد تتسرب، فإنها تتدفق من خلال الجدران النارية وغيرها من الحواجز... ما يمكن أن يتدفق قد يكتسب حياة خاصة به، حتى لو كان غير صحيح»<sup>24</sup>. وتشير التجارب الأخيرة إلى أن هذا التأكيد الذي جاء في عام 2004 ربما ينطبق بصورة أكبر على عالمنا اليوم.

تشير الوسائل الجديدة والمعالم المتغيرة بأن الجيش لم يعد قادرا على الوقوف ساكنا في وجه التغيير السريع في عالم وسائل الاعلام. للمرة الأولى في التاريخ، نشهد ظهور وسائل إعلام ديمقراطية حقيقية تسمح لأي شخص تقريبا بنشر أي شيء تقريبا مع نتائج مؤثرة في بعض الأحيان. ولكي يتعامل مع هذه الظاهرة، يجب على الجيش أن يتجاوز عقلية «العمل كالمعتاد» ليبنى ثقافة المشاركة. ومع ذلك وفي الوقت نفسه، هناك إدراك بأن الأشياء الحديثة نادرا ما تأتي غير مصحوبة بشروط. وتأتي هذه الثقافة مع التركيز والمبادئ الخاصة بها.

### أسس ثقافة المشاركة

على الرغم من أن مذهب الجيش لا يعرف «ثقافة المشاركة»، كثيرا ما تظهر هذه العبارة في نماذج الأعمال والموارد البشرية لوصف علاقات العمل المثمرة بين الموظفين وقادة الشركات وأصحاب المصلحة. في سياق جيش الولايات المتحدة، مثل هذا النوع من العلاقات

بدائية على إعداد التقارير في العراق. ولذلك، قرر الجيش الأمريكي رواية قصته إلى المستهلك. وبدأت فرق التوعية التابعة للقيادة المركزية الأمريكية ووسائل الاعلام العربية في دبي وقطر بالعمل مع ممثلين من قناة الجزيرة وقناة العربية لتقديم آخر المعلومات عن الاوضاع في العراق وإعطاء صوت للولايات المتحدة ومخاوف التحالف. وأصبحت جلسات الاستوديو المشتركة فرصا مثمرة للتعلم المتبادل وتعزيز علاقات عمل أقوى. في المقابل، أدت هذه العلاقات مع مسؤولي وسائل الإعلام العربية في وقت لاحق إلى إيجاد فرص استراتيجية لبث الأحداث الحاسمة الحية عبر الأقمار الصناعية.

هناك طرق عديدة لتشجيع عقلية المبادرة على مستوى المنشأة والمستويات التكتيكية. إحدى أكثر التقنيات فعالية استضافة متكررة للموائد المستديرة ومآدب الغداء مع وسائل الاعلام المحلية والحررين والمنتجين والمدونين والقيادة والزعماء. هذه الأحداث تتيح الفرص لتبادل المعلومات في جو من الاسترخاء، وهذه المشاركة غير الرسمية المتكررة تقطع أشواطاً في بناء الثقة والتفاهم المتبادل بين وسائل الاعلام والقيادة التنظيمية. ويمكن أن يزود نفس هذا النوع

على المشاركة في جهود التحالف في العراق. أخذ كبار القادة زمام المبادرة عن طريق اختيار واع «بإعلان الواقعة علينا». ولم يضع القائد العام جيفري هاموند الكثير

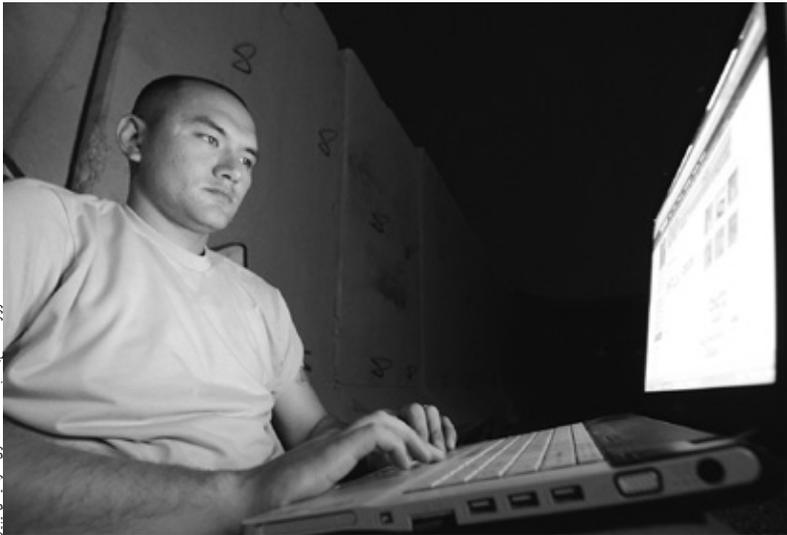
## ... تفرض الاستجابة على الجيش تزويد المعلومات في الوقت المناسب وبشفافية بشكل استباقي.

من الوقت وقام بعقد اجتماع مع قادة المجتمعات المحلية وبإصدار اعتذار رسمي. وكانت رسالته الصريحة: «لقد جئت هنا بين يديكم ساعياً للحصول على عفوكم. وبتواضع شديد. أنا أنظر في أعينكم اليوم وأنا أقول الرجاء أن تغفروا لي ولجنودي».

استقبل هذا الإعلان، الذي صاحبه اعتذار خطي من الجندي، بتغطية إعلامية واسعة. والتقى كبار القادة الآخرون بوسائل الإعلام المختلفة، في حين عمل فريق

موظفي الشؤون العامة العاملين مع هاموند على إطلاع القيادة العراقية ووسائل الاعلام على آخر المستجدات المتعلقة بالتحقيق والإجراءات التي تلت ذلك الأمر.<sup>25</sup>

لننظر إلى مثال آخر. خلال شهر كانون الثاني 2007، اعترفت القوات المتعددة الجنسيات في العراق بوجود اختلال جسيم في التقارير الإخبارية عن العراق بين كبرى شبكات التلفزيون العربية التي تتمركز في الغالب في الدول الغربية. وكانت لدى أكبر محطتين إخباريتين عربيتين: الجزيرة وقناة العربية قدرات



الرقيب ستيفن ريتشاردسون يستخدم خدمة الإنترنت اللاسلكية في قاعدة التوجيه ماريز في الموصل، العراق، في 5 يوليو 2009.

الإبداعى الخام. يتطلب الابتكار فهما لخصائص وقدرات وسائط الإعلام الجديدة. جنبا إلى جنب مع فهم وتيرة التغيير. يوفر تواجد وسائل الإعلام الجديدة الهائل في كل مكان فرصا لا حدود لها تقريبا للجيش لمشاركة القصة مع مجموعة واسعة من الجماهير. مثله مثل كل شخص آخر في هذا العالم الجديد. يتمتع الجيش الآن بالقدرة على توليد المحتوى الخاص به. وكما قال وزير الجيش السابق بيت جيرين بوضوح ذات مرة. «لدينا قدرة أكبر على الوصول إلى الجماهير من التي تمتعت بها شبكة ان بي سى قبل 20 عاما مضت.»<sup>26</sup>

ودون الإخلال بهذه الاحتمالية. تتنكر بعض المؤسسات للوعد المبتكر الكامن في الإنترنت والويب 2.0. وتواجه المبادرات الساعية إلى استخدام الإنترنت أنواعا مختلفة من الجمود المؤسسي في كثير من الأحيان ومعارضة محيرة للعقل من القادة المحليين. بما في ذلك الإجراءات الاحتياطية الخاصة بأمن المعلومات والأنظمة الإلزامية المتشددة والسياسات التنظيمية ومحاولات خنق مبادرات إدارة المعلومات من الداخل والتوجيهات الخاصة بالتأكد من المعلومات. ويمكن للسياسات التي تضع قيودا مفرطة أن تعوق أفضل الجهود في مجال الابتكار والإبداع داخل الحاميات وفي الميدان.<sup>27</sup>

وثمة مثال ساطع على التقييد الذاتي السلبي المتمثل في معركة فيلق القوات المتعددة الجنسيات في العراق لاستخدام موقع يوتيوب. في مطلع شباط/ فبراير 2007. طرح اثنان من الموظفين المدنيين الشباب فكرة بناء قناة يوتيوب لعرض لقطات الفيديو لقوات التحالف في العراق. وإدراكا للإمكانات الهائلة لصور الفيديو كأداة مشاركة فاعلة. أصدرت القيادة تعليمات فورية لاتخاذ تدابير لبناء قناة خاصة بالقوة المتعددة الجنسيات. للأسف. حُظر القيود المفروضة على الشبكة حتى على كبار قادة الشبكة من الوصول إلى قناة يوتيوب على أنظمة الكمبيوتر المتصلة بوزارة الدفاع. وفي الوقت نفسه كانت مجموعات متطرفة

من المبادرات القادة بفهم أفضل وبنظرة ثاقبة لوسائل الإعلام في أوقات الأزمات. من جانبها. تستفيد وسائل الاعلام من الفرصة لاكتساب منظور إضافي وتقدير لمتطلبات القيادة وقسوة العمليات العسكرية.

تمثل القدرة على الاستجابة عنصرا آخر مهما ضمن الموقف الاستباقي. يضمن الطابع التنافسي لعمل وسائل الإعلام والنهم في الطلب على الأخبار بقاء وسائل الإعلام في بحث متواصل عن قصص جديدة. أخبار الأمس هي مجرد أوراق تلف بها الأسماك اليوم حسب التعبير المجازي. لذلك. يجب على قادة الجيش ان يتأكدوا من أن الموظفين داخل مؤسساتهم هم على اطلاع بأخر الأخبار. بحيث يبقوا حساسين ولديهم القدرة على الاستجابة لمتطلبات المؤسسات الاعلامية السريعة المرتبطة بأخر المستجدات. القدرة على الاستجابة تعني أيضا أن تبقى في لحظة استعداد لمواجهة الأخبار غير الدقيقة أو المضللة. وبغض النظر عن الظرف. تتطلب الاستجابة من الجيش توفير المعلومات وتزويد المعلومات الشفافة بشكل استباقي. في كثير من الأحيان. تشكو وسائل الإعلام الأكثر شيوعا من عدم وجود رد من قادة الجيش وموظفي الشؤون العامة المتخصصين.

على الصعيد المحلي. تكتسب القدرة على الاستجابة أهمية خاصة. يعمل العديد من وسائل الإعلام المحلية وفق ميزانيات وموارد محدودة. إذا كان الخبر جديدا يشمل المنشآت المحلية. يتعين علينا أن نبلغ وسائل الاعلام المحلية. حتى لو تطلبت شروط الاستباقية تحديث المعلومات بشكل متكرر قبل أن تتوفر لدينا كل الحقائق. تضمن الاستجابة إلى جانب الشفافية حصول وسائل الإعلام على المعلومات إلى أقصى حد ممكن. في أسرع وقت ممكن. مع سياق كاف لفهم القصة المتطورة. السياق يسهل الدقة والتوازن.

الابتكار. يعني الابتكار مارسة الإبداع في البحث عن مزيد من السبل الفعالة والجديدة للاتصال. ومع ذلك. فإن القدرة على الابتكار تعتمد على أكثر من مجرد التفكير

الرقمي ونظام توزيع الصور يمكن للقادة بث أشرطة فيديو الأحداث المهمة أو استخدام النظام كمركز للبث الحي عبر الأقمار الصناعية والارتباط مع وكالات الأنباء المحلية والدولية على حد سواء.

**القدرة على التكيف.** وسائل الإعلام الحديثة تزدهر في بيئة معلومات سريعة التطور ولحظية و مترابطة وتنطوي على تحديات هائلة للمؤسسات للجامعة وغير المرنة. مفتاح النجاح في هذه البيئة يكمن في القدرة

**يتعين على قادة الجيش مواجهة حقائق وسائل الإعلام الحديثة من خلال تعزيز ثقافة المشاركة بين مرؤوسيههم وقيادتهم.**

على التكيف، والقدرة على التماشي مع الظروف المتغيرة بسرعة فائقة. إذا كان التنظيم مرناً وقابل للتكيف، توفرت لديه القدرة على التكيف للاستفادة من الفرص التي لا تعد ولا تحصى المتاحة على الانترنت للمؤسسات الاعلامية والمدونين. هذه الفرص تشكل قوة من أجل إشراك الجمهور على نطاق أوسع من أي وقت مضى.

قبل عدة سنوات، اعترف مركز الأسلحة المشتركة في الجيش الاميركي بأهمية إشراك المدونات على الإنترنت للتوعية التنظيمية وللأغراض التعليمية المباشرة. وأطلق مركز الأسلحة المشتركة بلوقا كان أوائل مواقع الجيش التي تعمل في النطاق المعروف بـ "mil" في منتصف عام 2008، بالرغم من أن المركز لم يكن مجهزاً ولم يمتلك القوى العاملة اللازمة لهذا الجهد. وقام المركز باستخدام متخصص استراتيجي في وسائط الإعلام الجديدة - وهو منصب تطلب فرداً مطلعاً بالويب قادراً أيضاً على الكتابة وإدارة الحوار وتسويق موقع البلوق. بالاعتراف بأن وسائل

في العراق تقوم بشكل روتيني باستخدام قناة يوتيوب لنشر التضييل والدعاية والصور الحية للهجمات التي تشنها ضد المدنيين وقوات التحالف. ومع ذلك، لم يتمكن كبار قادة فيلق القوات المتعددة الجنسيات في العراق والمتخصصون من الوصول إلى الموقع للإطلاع على أشرطة الفيديو المتطرفة أو من نشر تقارير التحالف نفسه.

وأسفرت الاستثناءات على السياسات والتدخلات على أعلى المستويات أخيراً عن قناة يوتيوب. وتم تفعيل الموقع في 7 مارس 2007، وخلال الأيام العشرة الأولى من العملية، سجل الموقع أكثر من 15,000 مشاهدة للقناة وتجاوز مجموع المشاهدات 39,000 إجمالية.<sup>28</sup> ولدى القناة الآن أكثر من 8,000 عضواً مشاركاً وما يقرب من 1,000 شريط من أشرطة الفيديو. في حين أن الموقع قد سجل أكثر من نصف مليون مشاهدة، لقد كان جمهوره بأكمله ينتظر القناة. ولكن كان بالإمكان أن ينتظر إلى الأبد لولا مثابرة القادة واستعدادهم "للالتهاف" حول السياسات القائمة وإيجاد الحلول التكنولوجية للتغلب على العقبات الناجمة عن القيود العمياء المفروضة بموجب متطلبات أمن الشبكات.

ومع ذلك، فإن الابتكار هو أكثر من مجرد ثقب الثقب من خلال العقبات وتبني وسائل الإعلام الجديدة ومختلف منصات الويب 2.0. يعني الابتكار أيضاً إيجاد طرق جديدة لتوظيف مزيد من الأصول التقليدية في التواصل مع أعضاء وسائل الإعلام أو غيرهم من الجماهير على سبيل المثال. يواجه قادة المرافق ومنتجي التلفزيون المحلي تحدياً دائماً في كيفية تغطية الأنشطة في الموقع بموارد محدودة من حيث الموقع والوقت أو الموارد. قد يتمكن المبتكرون من التخفيف من بعض أوجه القصور بتوفير استوديوهات مجهزة بالقدرة على الوصول إلى الأقمار الصناعية من خلال أجهزة الفيديو الرقمية وأنظمة توزيع الصور. ويأتي خيار البث هذا كخدمة عامة من مكون الجيش الأمريكي الثالث للقيادة المركزية الامريكية بالنيابة عن قسم من الجيش.<sup>29</sup> مع وجود الفيديو

300,000 مشاهد في الفترة الأخيرة. ويعرض الموقع الذي تمت لإعادة تصميمه الآن تسجيلات الفيديو ويوفر روابط لمواقع وسائل الإعلام الجديدة الأخرى التي يستخدمها مركز الأسلحة المشتركة.

مدفوعا من قبل القادة. كما أن القادة في جميع أنحاء العالم مسئولون عن نشر غرض وأولويات وأهداف منظماتهم ويتعين على قادة الجيش مواجهة حقيقة وسائل الإعلام الحديثة من خلال تعزيز ثقافة المشاركة من قبل مرؤوسيههم

والأوامر. بدون وجود قيادة قادرة على زرع التركيز والوظيفة. لن يظهر على الأغلب مناخ ملائم لوسائل الاعلام البناءة ولن يستمر في البقاء. القيادة هي المفتاح. وتليها الموارد المكرسة والقوى العاملة والوقت.

هذه التأكيدات تفترض أن على القادة احتضان أولا أهمية وسائل الإعلام والدور الذي تلعبه في كسب الحروب والحفاظ على أن يكون الرأي العام الأميركي على علم بما يجري<sup>30</sup>. وبنفس القدر من الأهمية. تسلم هذه التأكيدات باستعداد القادة لتبني موقف يسعى بنشاط إلى إيجاد فرص للتواصل بشأن مهمة المنظمة وقصص جنودها. إن ثقافة المشاركة تعتمد بشكل كبير على القادة. ولكنها تتمحور دائما حول الجنود. قد يرى بعض القادة السعي الحثيث وراء خدمة وسائل الإعلام على أنه يخدم المصلحة الذاتية. لكن يجب أن نخفف من هذه التصورات على أساس أن واجب القائد هو توعية وثقيف الجمهور الأميركي حول الجيش وحول الرجال والنساء الذين يخدمون فيه.

ويتعين على القادة أيضا أن ينشئوا ثقافة تتميز بالشفافية والترحيب لوسائل الاعلام. وتخبّر الثقافة الكثير. ولا سيما فيما يتعلق بأهمية إتاحة المعلومات



القيب جيف فولر مع فرقة المشاة الخامسة والعشرين. في مقابلة مع وسائل الاعلام المحلية بتاريخ 23 يونيو 2009 في قرية سمرة في العراق.

العراق الجهة الأمريكية. الربيع 2010

الإعلام الجديدة هي مرادفة لوسائل الإعلام "الحالية". قام المركز بتكليف سياسته لإدارة جميع التعليقات قبل نشرها. وبالإضافة إلى ذلك. قام مركز الأسلحة المشتركة بتمكين المنظمات التابعة له من إطلاق مواقع البلوق الخاصة بها وإدارتها. وبدون التكيف لسياسة البلوق وإدارته. ما كان من الممكن تحقيق الكثير. ومع التركيز على التكيف. تمكن مركز الأسلحة المشتركة من منح مستخدمي البلوق والمنظمات التابعة له قدرا هائلا من الحرية. كما قام بتحمل أيضا قدرا من المخاطر.

بالنظر إلى السوء. يبدو أن المكافآت تبرر المخاطر. لقد عملت عدة قرارات مختلفة على تيسير الاستجابة السريعة للرسائل المسجلة على البلوق من قبل المستخدمين والقادة وزيادة المشاركة في البلوق وتخفيف تبادل فكري أوسع بين جميع المشاركين تقريبا. اليوم. يدير مركز الأسلحة المشتركة أكثر من 40 بلوقا مختلفة يتراوح بين بلوق للطلاب وآخر مكرس لمكافحة التمرد ومساعدة الشرطة. ويستقطب الموقع أكثر من 120,000 زائرا في الشهر. كما ارتفع عدد مشاهدي الموقع من 98,000 شهريا في حزيران/يونيو 2008 إلى أكثر من

إن التعامل مع الثورة الإعلامية الحديثة هو جزء لا يتجزأ من الصورة العقائدية الأكبر المتعلقة بالمعلومات. وقد أكد قائد قيادة تدريب الجيش الأميركي العقائدي الجنرال مارتن ديمسي على أهمية المعلومات بقوله: «أود أن نتبناها كأمة كوظيفة من وظائف الحرب، أو كوظيفة عسكرية، لأنها ستجعلنا نخصص لها الموارد ونوضح استخداماتها بطريقة تسمح لنا بأن نبقي عليها ضبابية. نحن نقوم بإنشاء جدران النارية، ونحن لسنا سريري الحركة كما يجب. وعموماً، الذين يقومون باستخدامها بشكل جيد على الأغلب يقومون بانتهاك بعض السياسات. لذلك يجب علينا أن نتابع هذا الأمر»<sup>31</sup> وتؤكد تصريحاته التي يرددها غيره من قادة الجيش الكبار على ضرورة بناء قدرات مستدامة للتعامل مع المعلومات، بما في ذلك وسائل الإعلام القديمة والجديدة في الكفاح من أجل التفوق المعلوماتي خلال حقبة من الصراع المستمر.

في النهاية، تتطلب الاستدامة دعم المنظمة بأكملها لثقافة المشاركة. يجب على الجميع داخل المنظمة تبني فلسفة الانفتاح والشفافية. بالنسبة للجيش، يجب أن يعتبر الضباط والجنود أنفسهم جزءاً هاماً من كامل المؤسسة لتنفيذ هذه الثقافة. هذه الثقافة تبدأ بتنمية روح القيادة لدى كل فرد من الأفراد العسكريين والمدنيين. كما يتوجب أن تنتشر القيم والمزايا المتأصلة في ثقافة المشاركة في مكان العمل.

### تحقيق مهمة الأمة

قال الرئيس دوايت ايزنهاور ذات مرة: «الرأي العام يكسب الحروب»<sup>32</sup>. هذا التصريح صحيح الآن كما كان عليه الحال عندما تفوه به بصفته القائد الأعلى لقوات الحلفاء الأوروبيين في عام 1944. وقد أثبت خصوم أميركا براعتهم في الاستفادة من العديد من الوسائط لنقل رسائلهم. إن اللوائح التنظيمية المرهقة المتعلقة

في الوقت المناسب والاتصال المفتوح مع وسائل الإعلام، بغض النظر عن الحالة، ويتعين على الزعماء مشاركة رؤيتهم للنتائج المرجوة من الفعاليات مع وسائل الإعلام وفهم استراتيجيات الاتصالات على الصعيدين الداخلي والخارجي على حد سواء.

يضع القادة مناخ القيادة من خلال إتاحة أنفسهم لوسائل الإعلام، ولا سيما في أوقات الأزمات، ويتعين على القادة توفير السياق والوضوح ولا سيما خلال تطور القصص الإخبارية، وحسب المقولة المأثورة للقائد العام ماكس ثورمان، النائب السابق لرئيس أركان: «عندما تكون في موضع مسئولية، تحمل المسؤولية». هذا المبدأ ينطبق على موقف «تحمل المسؤولية» الذي يتعين على القادة إظهاره عند مواجهة الأزمات أو القصص الإخبارية السلبية. وسائل الإعلام تريد أن تسمع مباشرة من القيادة التنظيمية الحاسمة، وليس من شخص يتحدث باسمها.

الاستدامة، السمة المميزة الهامة النهائية لثقافة المشاركة هي الاستدامة، وهي ربما أكثر السمات التي يتم تجاهلها وأصعبها على القادة من حيث التنفيذ. أن يكون شيء مستدام يعني توفر المتطلبات المادية اللازمة للبقاء والقدرة على الاستمرار.

وتتطلب الاستدامة الموارد والقوى البشرية المخصصة لبناء قدرات دائمة لتمكين ثقافة المشاركة، وتتطلب أهم علامات الثقافة المشاركة المميزة، بما في ذلك القدرة على أن تكون سباقية ومبتكرة وسريعة الاستجابة، توظيف أو تخصيص قوة عمل بدوام كامل لأداء وظائف إعلامية حيوية. تتجاوز الخبرة المطلوبة لموضوع التعامل مع مختلف أشكال وسائل الإعلام، سواء كانت التقليدية أم على شبكة الإنترنت، معرفة ضباط الشؤون العامة ومعظم العاملين لديها، ويمكن أن تلبى وظائف المقاولين متطلبات القوة العاملة على المدى القريب، ولكن بناء القدرة الدائمة يتطلب التصريح بوظائف دائمة قادرة على الاحتفاظ بالذاكرة المؤسسية.

اتخذ الجيش شعار "كن كل ما يمكن لك أن تكون". وبينما يتكيف الجيش مع معالم الإعلام المتغيرة ويحتضن "ثقافة المشاركة"، سيستمر الجيش في أن يكون كل ما يمكن أن يكون عليه في نظر الأمة.

باستخدام أدوات وسائط الإعلام الجديدة تعيق من قدرة الجيش على مشاركة قصته مع الرأي العام الأمريكي وتسمح في نهاية المطاف للأعداء بملء الفراغ عن طريق نقل روايتهم الخاصة عن الأحداث. قبل أكثر من 20 عاما.

## الهوامش

1. [www.npr.org/templates/player/mediaPlayer.html?action=1&t=3&islist=true](http://www.npr.org/templates/player/mediaPlayer.html?action=1&t=3&islist=true) للنشر. (1975) 341-42.
2. توم ريكس. «الفجوة الآخذة في الاتساع بين الجيش والمجتمع». ذي أتلانتك. 5 مايو 2009. <[www.theatlantic.com/issues/97jul/miliosoc.htm](http://www.theatlantic.com/issues/97jul/miliosoc.htm)>.
3. «نقطة أميركا في إعلاء الجيش وسقوط البنوك». 1 أغسطس 2009. <[www.gallup.com/poll/121214/Americans-Confidence-Military-Banks-Down.aspx](http://www.gallup.com/poll/121214/Americans-Confidence-Military-Banks-Down.aspx)>.
4. وليام س. والاس. وزير الخارجية 3-0. العمليات (واشنطن العاصمة: مكتب طباعة حكومة الولايات المتحدة). مقدمة.
5. جوهانا نيومان. أعضاء. كاميرا. حرب! (نيويورك: مطبعة سانت مارتن. 1995).
6. دوغلاس بورش. «لا توجد قصص سيئة»: العلاقات ما بين الجيش ووسائل الإعلام الأمريكية. مجلة ريفيو التي تصدرها كلية الحرب البحرية 55. رقم 1. 87.
7. هيربرت ن فوريسستيل. من فضيحة ووترغيت إلى مونيكاغيت (بستبورت: غرينوود برس. 2001). 96.
8. فرانك أوكوفر وويليام ب لورنس. الزوج الغريب: تقرير عن العلاقة بين الجيش ووسائل الإعلام (ناشفييل. تينيسي: منتدى الحرية مركز التعديل الأول للدستور. 1995). 87.
9. ستيفن د. كوبر. «الضوابط على الصحافة في زمن الحرب: السياق القانوني والتاريخي والمؤسسي». مجلة الاتصالات الأميركية (2003). 4 و 5-27.
10. بي. نايتلي. «مشجعو الحرب العالمية الثانية». بريتيش جورناليزم ريفيو (1995). 6. 45.
11. جريج ماكلافلين. مراسل الحرب (ستيرلينغ. المملكة المتحدة بلوتو برس: 2002). 71-70.
12. بورش. 91.
13. جيمس ج. كيم وكريستوفر بول. الصحفيون في ساحة المعركة (أرلينغتون: مؤسسة راند. 2004). 37.
14. أليسيا شيبيرد. تضيق الفجوة (شيكاغو: مؤسسة ماكورميك تريبيون. 2004). 20.
15. شيبيرد. 11-12.
16. جلين ستارنز (2004). «الاستفادة من وسائل الإعلام: جعل وسائل الإعلام جزءا لا يتجزأ من البرنامج في عملية حرية العراق» مشروع بحث استراتيجي USAW. 21 يوليو 2009. <[www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA423756&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf](http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA423756&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf)>.
17. «موت امرأة إيرانية يقسي المعارضة حية». البرنامج الصباحي لأن بي آر.
18. مايكل أرينغتون. «فيسبوك الآن تقريبا ضعف حجم ماي سبيس في جميع أنحاء العالم». تيك كرانش. 31 يوليو 2009. <[www.techcrunch.com/2009/07/31/facebook-now-nearly-twice-the-size-of-myspace/](http://www.techcrunch.com/2009/07/31/facebook-now-nearly-twice-the-size-of-myspace/)>.
19. تقرير عن وضع وسائل الإعلام لعام 2009. بيو. <[www.stateofthemediamedia.org/2009/chapter%20pdfs/COMPLETE%20EXEC%20SUMMARY%20PDF.pdf](http://www.stateofthemediamedia.org/2009/chapter%20pdfs/COMPLETE%20EXEC%20SUMMARY%20PDF.pdf)>.
20. بريا كومان. «صحفي المستقبل». جورناليزم ريفيو الأمريكية. <[www.ajr.org/Article.asp?id=4735](http://www.ajr.org/Article.asp?id=4735)>.
21. 2009 الدولة من وسائل الإعلام. بيو. <[www.stateofthemediamedia.org/2009/](http://www.stateofthemediamedia.org/2009/)>.
22. المرجع نفسه.
23. المرجع نفسه.
24. دان غيلمور. نحن وسائل الإعلام (سيبستوبول. كاليفورنيا: أورابلي للإعلام. 2004). السادس عشر.
25. «جندي أمريكي يطلق النار على القرآن الكريم أثناء التمرن على الهدف في العراق». وكالة فرانس برس 18 مايو 2008.
26. ملاحظات من كلمة أمام جامعة إدارة كلية الأركان بعنوان «معالجة التحديات الجديدة». 29 يناير 2009. فورت بيلفوار. فرجينيا.
27. أنظر غرفة الخطر الموصولة. «المارينز يحظر تويتير. ماي سبيس وفيسبوك». <[www.wired.com/dangerroom/2009/08/marines-ban/](http://www.wired.com/dangerroom/2009/08/marines-ban/)>.
28. إريكسون جي. بارنز. «عمليات التحالف على يوتيوب». 17 مارس 2007. مركز المعلومات الصحفية المشتركة. <[www.mnf-iraq.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=10672&Itemid=128](http://www.mnf-iraq.com/index.php?option=com_content&task=view&id=10672&Itemid=128)>.
29. انظر <[www.dvidshub.net/?script=general/general\\_faqs.php](http://www.dvidshub.net/?script=general/general_faqs.php)>.
30. كينيث باين. «وسائل الإعلام كأداة للحرب». باراميتيز (ربيع 2005). 81-93.
31. نص الخطاب الذي ألقاه الجنرال مارتن أي. ديميسي. القائد العام لـ TRADOC. أمام الكلية الحربية. ثكنة كارلايل. بنسلفانيا. 25 مارس 2009. <[www.tradoc.army.mil/pao/Speeches/Gen%20Dempsey%202008/09-tradoc.army.mil/pao/Speeches/Gen%20Dempsey%202008/AWC%20Speech%20032509.html](http://www.tradoc.army.mil/pao/Speeches/Gen%20Dempsey%202008/09-tradoc.army.mil/pao/Speeches/Gen%20Dempsey%202008/AWC%20Speech%20032509.html)>.
32. «الرأي العام يكسب الحروب». نيويورك تايمز. 27 أبريل 1944. 22.

1. أميتاي إيتزوني. خليل مفارن للمنظمات المعقدة (نيويورك: شركة ماكميلان للنشر. 1975) 341-42.
2. توم ريكس. «الفجوة الآخذة في الاتساع بين الجيش والمجتمع». ذي أتلانتك. 5 مايو 2009. <[www.theatlantic.com/issues/97jul/miliosoc.htm](http://www.theatlantic.com/issues/97jul/miliosoc.htm)>.
3. «نقطة أميركا في إعلاء الجيش وسقوط البنوك». 1 أغسطس 2009. <[www.gallup.com/poll/121214/Americans-Confidence-Military-Banks-Down.aspx](http://www.gallup.com/poll/121214/Americans-Confidence-Military-Banks-Down.aspx)>.
4. وليام س. والاس. وزير الخارجية 3-0. العمليات (واشنطن العاصمة: مكتب طباعة حكومة الولايات المتحدة). مقدمة.
5. جوهانا نيومان. أعضاء. كاميرا. حرب! (نيويورك: مطبعة سانت مارتن. 1995).
6. دوغلاس بورش. «لا توجد قصص سيئة»: العلاقات ما بين الجيش ووسائل الإعلام الأمريكية. مجلة ريفيو التي تصدرها كلية الحرب البحرية 55. رقم 1. 87.
7. هيربرت ن فوريسستيل. من فضيحة ووترغيت إلى مونيكاغيت (بستبورت: غرينوود برس. 2001). 96.
8. فرانك أوكوفر وويليام ب لورنس. الزوج الغريب: تقرير عن العلاقة بين الجيش ووسائل الإعلام (ناشفييل. تينيسي: منتدى الحرية مركز التعديل الأول للدستور. 1995). 87.
9. ستيفن د. كوبر. «الضوابط على الصحافة في زمن الحرب: السياق القانوني والتاريخي والمؤسسي». مجلة الاتصالات الأميركية (2003). 4 و 5-27.
10. بي. نايتلي. «مشجعو الحرب العالمية الثانية». بريتيش جورناليزم ريفيو (1995). 6. 45.
11. جريج ماكلافلين. مراسل الحرب (ستيرلينغ. المملكة المتحدة بلوتو برس: 2002). 71-70.
12. بورش. 91.
13. جيمس ج. كيم وكريستوفر بول. الصحفيون في ساحة المعركة (أرلينغتون: مؤسسة راند. 2004). 37.
14. أليسيا شيبيرد. تضيق الفجوة (شيكاغو: مؤسسة ماكورميك تريبيون. 2004). 20.
15. شيبيرد. 11-12.
16. جلين ستارنز (2004). «الاستفادة من وسائل الإعلام: جعل وسائل الإعلام جزءا لا يتجزأ من البرنامج في عملية حرية العراق» مشروع بحث استراتيجي USAW. 21 يوليو 2009. <[www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA423756&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf](http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA423756&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf)>.
17. «موت امرأة إيرانية يقسي المعارضة حية». البرنامج الصباحي لأن بي آر.

### Fostering a Culture of Engagement

Lieutenant General William B. Caldwell IV, U.S. Army;

Lieutenant Colonel Shawn Stroud, U.S. Army; and

Mr. Anton Menning

Originally published in the English September-October 2009 Edition.