

# عمليات الاعلام: من جيد إلى عظيم

العميد رالف أو. بيكر، الجيش الأمريكي

لنشر المعلومات. على عكس المتمردين، لا نستطيع أن نكذب أو نقوم بالدعاية باستخدام الأكاذيب والتضليل المتعمد لهذه الأنشطة. مع ذلك، كما يقول المثل يمكن أن نكون "في جانب الحقيقة أولاً". فضلاً عن ذلك، يمكن أن نكون أكثر ذكاءً في التعامل مع الحقيقة.

لحسن الحظ، يعترف معظم القادة العسكريين الأمريكيين أن العمليات الإعلامية تمثل جانباً مشروعاً وضرورياً للنجاح في مكافحة التمرد. مع ذلك، فإن ملاحظتي هي أن الوحدات التي تعمل على التقارب والتي تعمل على إدماج العمليات الإعلامية (IO) في إطار عملياتها اليومية تتباين إلى حد كبير وكذلك النتائج المترتبة عليها.

تتشارك معظم العمليات الإعلامية في خصائص متشابهة، بدءاً من وضع مفهوم سليم لتلك العمليات الإعلامية (IO) للتشغيل وانتهاءً بخطة تفصيلية للتنفيذ. هناك بعض المفاهيم والخطط الخلاقة جداً والسليمة ذهنياً التي يضعها القادة والعاملون معهم على كافة المستويات من الكتيبة حتى الفيلق والقيادة على مستوى الجيش. إلا أن هناك تفهم وتقدير أقل لكيفية تنفيذ العمليات الإعلامية (IO) لدى التطبيق العملي بأفضل صورة.

نحن في حرب إعلامية. نظراً لأن الجماهير هي مركز الثقل في عمليات مكافحة التمرد (COIN)، فإن واحداً من الخصائص المحددة للتمرد هو الصراع الدائم بين الحكومة الشرعية والمتمردين للحصول على ثقة وتعاون السكان الأصليين. لذا، فإن التأثير على آراء جميع المواطنين عن الصراع وإدارة توقعاتهم للمستقبل أمر ضروري من أجل شن حملة ناجحة لمكافحة التمرد. تُملي مفاهيم الجماهير وإجتهاته في خاتمة المطاف من الذي سيساندونه- إما حكومتهم أو المتمردين.

من أجل هذه الغاية، تعد إدارة المعلومات التي تؤثر على الجهات السكان ومعتقداتهم بكفاءة عنصراً حاسماً في مكافحة التمرد بنجاح. نشير إلى هذا الجهد في العقيدة العسكرية الأمريكية بأنه عمليات الإعلام (IO). عمليات الاعلام هي الأنشطة التي تمارسها المنظمات العسكرية وغير العسكرية لتشكيل الرواية الضرورية لصراع ما أو موقف. وبذا تؤثر على ميول وسلوك الجمهور المستهدف. تتضمن أمثلة من أنشطة العمليات الإعلامية (IO) مشاركة القادة الرئيسيين وتوزيع المنتجات، مثل الإعلانات الموزعة باليد والنشرات الإعلانية والمناقشات، وإجراء المقابلات مع المنظمات الصحفية، والإعلانات في التليفزيون والإذاعة، أو أي نشاط آخر يروج

قيادة الجيش والاركان العامة الأمريكية في فورت ليغينورث بكنساس. خدم في عدة مناصب قيادية وفي رئاسة الاركان في الولايات المتحدة القارية وألمانيا والعراق.

العميد رالف أو. بيكر يعمل حالياً في رئاسة الأركان كمدير لتطوير القوات المشتركة (J-7). حصل على درجة البكالوريوس من الأكاديمية العسكرية الأمريكية والماجستير من جامعة وسط ميتشجان والماجستير من كلية الحرب البحرية؛ وهو خريج كلية



ميكال كاستيل، رقيب أول الجيش الأمريكي (SSG)

الصورة: الجنود الأمريكيون المحقون بالواء الثالث للنصح والمساعدة في الفرقة الرابعة مشاه. يقرون الأمن أثناء مشاركة قائد رئيس في المعتقل بالعراق. 9 تشرين الأول/ أكتوبر 2010.

أهمية لدى القادة التابعين بالتالي. ستمثل النتيجة قدرًا غير كاف من الصرامة في التطبيق لتحقيق آثار إيجابية. الشرط الثاني الهام للنجاح هو مفهوم العملية التي تدمج العمليات الإعلامية في كل جانب من الإطار اليومي للوحدة. يجب على العمليات أن تبعث برسالة متسقة ومستمرة للجمهور المستهدف لكي تحقق أكبر قدر من التأثير. المفتاح لتحقيق هذا النمط المتكرر في العمليات الإعلامية هو وضع مفهوم للعملية ينشط هذه العمليات الإعلامية (IO) في ثنايا كل خط من خطوط العملية الذي يشكل خطة الحملة التي تقوم بها الوحدة.

الشرط الثالث للنجاح هو تنفيذ خطة العمليات الإعلامية (IO) لكي تحقق الرسائل المقصودة غايتها للجمهور المستهدف بصورة متكررة. من بين هذه الشروط الثلاثة التي حددناها، فإن التنفيذ الكفاء

الغرض من هذا المقال هو تحديد درجة القصور المعتادة التي تواجهها الوحدات عند تنفيذ العمليات الإعلامية (IO)، وتقديم مقترحات عن كيفية تحسين عملية التنفيذ هذه. هناك ثلاثة شروط يجب توافرها لتحقيق أكبر قدر من التأثير من وراء العمليات الإعلامية.

أولها وأهمها أنه يجب على القادة في كافة المستويات أن يفهموا ويعترفوا بأن العمليات الإعلامية تشكل جزءاً هاماً وربما حاسماً في تفوقهم الاستراتيجي الشامل في مكافحة التمرد (COIN). بمعنى آخر، ينبغي على القادة التأكيد على أهمية العمليات الإعلامية (IO) في كل شيء يفعلونه بحيث لا يستمع القادة التابعين لهم والوحدات التابعة للرسالة فحسب، بل يرونها تتجلى في تصرفات القائد وأوليواته. إذا لم يتم الوفاء بهذا الشرط الأساسي وإذا لم تفهم العمليات الإعلامية على أنها حظى بالأولوية القصوى لقائد الوحدة فأنها لن تكتسب



(صورة مقدمة من كاتب)

المشايخ ورؤساء القبائل يشاركون مع الفرقة الأولى المدرعة في إحدى إجتماعات قادة فريق اللواء القتالي (BCT).

عديدة استراتيجياتهم الإعلانية على افتراض أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين عدد المرات التي يتعرض فيها المستهلك للإعلان عن المنتجات وبين ميله إلى تجربة عينة من المنتج الجديد. ينطبق نفس المبدأ على كيفية التأثير على جماهيرنا المستهدفة عندما نقوم بعمليات مكافحة التمرد ((COIN). بصفة عامة، تسهم أربعة مجالات رئيسية بصورة فردية أو جماعية في القصور في بعث الرسائل بصورة متكررة:

- وجود أساليب ورسائل للعمليات الإعلامية (IO) بأكثر مما ينبغي.
- تكريس وقت قليل جداً لبعث هذه الرسائل.
- غياب وحدة الجهود أو قتلها لدى توصيل الرسائل.
- عدم وجود عمليات أو آليات للتغذية المرتدة لضمان توصيل الرسائل بصورة دقيقة وروتينية ومتكررة. سأتناول كل واحدة من هذه المجالات على حدة.

والمواصل لأنشطة العمليات الإعلامية (IO) هو ذلك الذي غالباً ما تفشل معظم الوحدات في تحقيقه. من أجل ذلك، ستحدد بقية هذا المقال أوجه قصور الوحدة والمنظمة التي تصيب الأثر الإيجابي لتلك العمليات الإعلامية (IO) بالتبليد، وبذا تعرقل إنجاز المهمة.

### بعث الرسائل بصورة متكررة

أكبر خطأ شائع ترتكبه الوحدات لدى تنفيذ العمليات الإعلامية هو الإخفاق في تحقيق التوصيل المتكرر للرسائل بدرجة كافية لجمهورهم المستهدف. فالتكرار هو العنصر الرئيسي لتنفيذ العمليات الإعلامية (IO)، ويؤدي الإخفاق في توصيل رسالة متسقة بصفة دائمة تخفف أثرها على الجماهير المستهدفة. قد أسس المعلنون التجاريون لسنوات

## عمليات المعلومات

أربعين رسالة بصورة متكررة؛ في حين أنه في الحالات الثانية لا توجد سوى تسعة إلى اثنتي عشرة رسالة. الأمر الذي يجعل البث لعدة مرات للجماهير المستهدفة أكثر سهولة مقارنةً بأربعين رسالة.

أثناء جولتي الأخيرة في العراق من كانون الأول/ديسمبر 2009 إلى كانون الأول/ديسمبر 2010 قامت الفرقة الأولى المدرعة بوضع خطة عمليات إعلامية (IO) تدور حول خمسة أساليب ومن ستة إلى ثمانية رسائل داعمة لكل أسلوب. أي أننا حاولنا بث ما بين ثلاثين إلى أربعين رسالة داعمة لمجموعات مختلفة من الجماهير. تعلمنا سريعاً أننا لم نستطع تحقيق قدر كافٍ من التكرار لتحقيق تأثيرنا المرغوب من وراء العمليات الإعلامية (IO) المستهدفة على أساس العدد المحدد من خيارات البث المتاحة. بعد إدراك طبيعة المشكلة، فعلنا شيئاً للحد من متطلبات بعث الرسائل. أولاً، جعلنا الأساليب التي اردنا أن نركز عليها قيادة الفرقة والوحدات تحظى بالأولوية وهي -خفض العدد من خمسة إلى ثلاثة

## وجود أساليب ورسائل للعمليات الإعلامية (IO) بأكثر مما ينبغي

تقوم المنظمات في أغلب الأحيان بوضع أساليب ورسائل بأكثر مما ينبغي للجماهير المستهدفة التي تحاول التأثير عليها. إذا تم ذلك بصورة غير سليمة فسيعرقل قدرتها على توصيل الرسالة المقصودة للجمهور المستهدف بصورة متكررة. إذا تذكرنا العقيدة الإعلانية الأساسية بضرورة وصول الرسالة إلى هدفها المرتقب عدة مرات لتفرض تغييراً في عادات الشراء لدى المستهلك، فإنها تنتج هذه الأساليب المتدنية وتكرر رسائل أقل غالباً مما يؤدي إلى أكبر قدر من تعريض الجمهور المستهدف لهذه الأفكار بمرور الوقت. على سبيل المثال، فإن خطة عمليات إعلامية (IO) تقوم على أساس خمسة أساليب وثمانية رسائل تخصص لكل أسلوب أمر أكثر صعوبة لكي تصل تلك الرسالة إلى الجماهير لعدة مرات مقارنة بخطة بسيطة بثلاثة أساليب. وربما ثلاثة أو أربعة رسائل داعمة لكل أسلوب. في الحالة الأولى يجب توصيل ما يزيد على



قائد فرقة عراقية من بغداد وهو يجهز لعقد مؤتمر صحفي عربي. تُعد الأساليب والرسائل التي تقوم بها القيادة من السكان الأصليين للمواطنين المحليين طريقة فعالة للتأثير الإيجابي على المواطنين.

عمليات الإعلام بحكم طبيعتها لا تحقق نتائج فورية. عندما لا يُخصص وقت كاف لتوصيل الرسائل تفشل الوحدات عادة في إنجاز قدر كاف من التكرار، مما يؤدي إلى تضيق فرص تحقيق جهودهم في مجال العمليات الإعلامية (IO) للأثر المرغوب بصورة كبيرة.

فقد وجدنا في الفرقة الأولى المدرعة أنه لكي نصل إلى جمهورنا المستهدف لعدة مرات باستخدام أساليبنا ورسائلنا كان ينبغي علينا أن نوصلها خلال فترة شهر- وليس أيام أو أسابيع. قد استخدمنا المجموعة الكاملة لإمكانيات التوصيل- مثل كبار القادة (العسكريين الأمريكيين والعراقيين على حد سواء) ومشاركة كبار المحاورين العراقيين وإدراج الصحافة في هذه الجهود ولوحات الإعلانات والإعلانات التي توزع باليد ومواقع الإذاعة والمحطات المحلية وفترات الإعلانات التجارية الإعلامية في التلفزيون والوسائل الأخرى التي لا تنتهي

أساليب. ثم استعرضنا رسائلنا الداعمة لهذه الأساليب واخترنا ما بين أفضل رسالتين إلى أربعة رسائل لكل أسلوب يجد صده لدى الجماهير المستهدفة. بانتهاج هذا المنهج، قمنا بالحد من متطلبات بعث الرسائل من أربعين إلى أثنى عشرة، ونخلق بذلك ظروفاً تسمح لنا بالوصول إلى جماهيرنا المستهدفة عدة مرات بقدراتنا المحدودة على بث تلك الرسائل.

### تكريس وقت قليل جداً لنشر الكلمة

هناك خطأ آخر شائع ترتكبه المنظمات ويؤدي إلى تشتيت انتباهها عن تحقيق تكرار بعث الرسائل هو فشلهم في تخصيص وقت كاف لتوصيل الرسالة. غالباً ما تغير الوحدات الأسلوب والرسائل التي توصلها قبل تحقيق قدر كاف من تكرار توصيل الرسالة لكي تحقق النجاح ويكون للعمليات الإعلامية (IO) تأثير قوي.



يستضيف قائد الوحدة الأولى المدرعة فريق مشاركة قيادية رئيسية تضم كبار المدنيين والعسكريين ورؤساء القبائل في بغداد.

أن أفرط في التأكيد على أهمية مثل هذا "الاشباع بالرسائل". فمثل هذا التكرار والتواصل متطلب هام من أجل التأثير على الجمهور المستهدف. صدقوني أن ذلك لا يحدث مصادفة. وأنه لن يحدث لمجرد أن شخصاً ما يصدر قراراً بذلك.

### وحدة الجهود والتوسع في توصيل الرسائل

من الصعب، أن لم يكن من المستحيل، تحقيق التوصيل المطلوب للرسائل بصورة متكررة اعتماداً على واحدة أو اثنتين فقط من خيارات التوصيل المتاحة لمنظمتك. يتعين أن نبذل مجهوداً منظماً لكي نضمن أننا نوظف كل إمكانياتنا وقدراتنا لإيصال الرسائل المتاحة لنا بطريقة مقصودة ومحسوبة ومنظمة. يتطلب ذلك نظاماً مركزياً بحيث يقوم كبار القادة بالتوجيه على كافة المستويات في منظمتك، وذلك فيما يتعلق بالرسالة التي يجب عليهم توصيلها وماهية الجمهور المستهدف وبأية وسائل وبمعدل تكرارها. في نفس هذا المجال، فمن المهم أن تنشئ الوحدات آليات للتغذية المرتدة لمتابعة توصيل الرسائل إلى جمهورها الرئيسي. أن مسار مثل تلك التغذية المرتدة سيسمح لفريقك العامل في العمليات الإعلامية (IO) بمراقبة ضد مستوى الإشباع الذي حققه الرسائل، وتضمن أن وحدتك التابعة والقادة التابعين يمارسون أنشطتهم في مجال العمليات الإعلامية (IO) على النحو المستهدف.

لكي نضمن أن جميع الرسائل والأفعال تدعم جهود العمليات الإعلامية (IO) يجب توجيه الإرشاد التوجيهي نحو أولئك الأشخاص في منظمتك المكلفين بإصدار المنتجات المطبوعة والإعلانات التجارية في الإذاعة والتلفزيون ووسائل البث الأخرى. قمنا بمركزة كل عمليات تنسيق الرسائل في الفرقة الأولى المدرعة فيما نطلق عليه فريق العمل في استراتيجية الاتصالات (COMSTRAT). جاء الأعضاء من قسم العمليات

لجهة معينة. وأياً كان مدى التطرق إلى التفاصيل في خططنا وجدنا أن المورد الأول الذي يسمح لنا بالوصول إلى جمهورنا المستهدف بصورة متكررة هو الوقت.

كما اجتهدنا في العمل لضمان وصول الرسائل لمرات عديدة عن طريق وسائل التوصيل المختلفة لكي يتعرض لها جمهورنا المستهدف من عدة اتجاهات. فعلى سبيل المثال، إذا كنا نحاول تعزيز صورة قوات الأمن العراقية (ISF) في أعين مواطنيها كنا نعمل على التأكد من أن كبار قادتنا كانوا يضمنون دائماً رسائل داعمة من هذا النوع في محادثاتهم مع كبار المحاورين العراقيين. كما كنا نتأكد من أننا ضممنا نفس هذا النوع من الرسائل الداعمة في الإعلانات التي توزع باليد ولوحات الإعلانات التي تشير إلى النجاحات الأمنية التي حققها قوات الأمن العراقية (ISF). إلى جانب الإعلانات الإذاعية والتلفزيونية التي تبث لعدة مرات في اليوم عبر محطات إذاعية وتلفزيونية متعددة. الهدف الذي كنا نحققه غالباً هو اشباع جماهيرنا المستهدفة برسائل مستمرة تدعم واحداً من أساليبنا الرئيسية الثلاثة.

بعد عدة أشهر من الاستماع لنجاحات قوات الأمن العراقية (ISF) عن طريق المناقشات الشخصية ورؤية أمثلة منها على لوحات الإعلانات في المدينة والسماع عنها من محطات الإذاعة ورؤيتها في الإعلانات التجارية في التلفزيون حققنا مستوى عال من الثقة بأن عقائد وميول جماهيرنا المستهدفة تأثرت بالفعل. ببساطة، تلقت هذه الجماهير الرسالة بأن قوات الأمن العراقية تتسم بالكفاءة والمقدرة وبدأت تتصرف على هذا الأساس. قد يبدو الأمر سهلاً، ولكن هذا النوع من النجاح يتطلب مؤازرة القادة المباشر والمتواصل وانخراطهم فيها على كافة المستويات. كما يجب على الوحدات أن تطبق النظم الكفيلة بمتابعة تنفيذ أنشطتها في العمليات الإعلامية (IO) لكي تضمن أنها توصل الرسائل إلى الجماهير المستهدفة بدقة وبصورة متكررة. لا أستطيع

(IO) من جانب الوحدات التابعة وأقسام رئاسة الأركان في الفرقة. نقوم كل أسبوع في إطار مجموعة العمل لاستراتيجية الإتصالات ((COMSTRAT باستعراض سلسلة من قياس أداء أنشطة العمليات الإعلامية (IO) المطلوب تنفيذها من جانب الوحدات. تضمنت أمثلة من هذه المقاييس مطالبة كل لواء في الفرقة بعقد مؤتمر صحفي عربي مرة كل شهر؛ والنظر في أي أنشطة يقوم بها العدو والتي تؤدي إلى إلحاق الضرر أو أي معاناة بالشعب العراقي والتأكد من إتخاذ الإجراءات المطلوبة في مجال العمليات الإعلامية (IO) لتجريد العدو من الثقة؛ والتأكد من أن الإعلانات التي توزع باليد وعلى لوحات الإعلانات والتي تتضمن رسائل محددة قد وصلت إلى الجمهور المستهدف؛ وتحديد المسارات ذات الرؤية الواضحة مستقبلاً التي تسمح للوحدات ببعث رسائل إلى جماهير عراقية كبيرة؛ والتأكيد على أن كبار القادة يعقدون لقاءات هامة من جانب القادة مع الأشخاص المناسبين التي تساير التكرارية التي قررنا ضرورتها لكي نضمن تأثيرها.

هذه القائمة من مقاييس الأداء توضيحية. ولكنها بعيدة عن أن تكون حصرية. أريد ببساطة أن أبين مستوى التفاصيل التي كنا نتابعها في الفرقة في محاولة لضمان أن كل وحداتنا التابعة وقادتنا التابعين تضع أولويات تنفيذ انشطتها في مجال العمليات الإعلامية (IO). تمشياً مع توجيهات قائد الفرقة. كما لاحظنا. فإن الوحدات لا تعتمد إهمال تنفيذ الواجبات المناطة بها في مجال العمليات الإعلامية (IO). ولكنها لا توليها الأولوية المطلوبة بصفة عامة بصورة متممة. بالتالي فإن تنفيذ هذه المهام الحيوية لا تنفذ بصورة متواصلة. على كل. فإن الاتساق والدقة والأهم من ذلك التكرارية تعد عناصر جذرية للعمليات الإعلامية (IO) الناجحة. لذا تحتاج الوحدات إلى مسار للتغذية المرتدة لضمان أن الأساس قوي ومتين.

الإعلامية (IO) في الفرقة وقسم العمليات المدنية- العسكرية ومكتب العلاقات العامة وقسم دعم العمليات الإعلامية العسكرية.

في محاولة لتأكيد أهمية هذه المجموعة وأولوية واجباتها كلف قائد الفرقة أحد كبار الضباط لرئاسة جلساتها. كان الغرض الرئيسي من هذا الاجتماع الأسبوعي هو تناغم جهود العمليات الإعلامية (IO) عبر كل الوحدات والقادة في الفرقة. تضمنت بنود جدول الأعمال الرئيسية تقييم نوعية الرسائل التي نستخدمها. وحتى تغير الرسائل أو نحدثها وحتى ننقل من أسلوب إلى آخر. وتناغم جميع أنشطة وإمكانيات العمليات الإعلامية (IO) والالتزام المنتظم بتوصيل الرسالة. في ختام هذا الاجتماع الأسبوعي تمكنا من التأكيد من أن كل إمكانيات من إمكانيات العمليات الإعلامية (IO) المتوفرة في الفرقة وأنها استخدمت بطريقة متناسقة ومتناغمة تستهدف إشباع جمهورنا الرئيسي بالرسالة.

### غياب مسار التغذية المرتدة

وجدنا أن واحدة من أكبر العقبات التي تعترض التوصيل المتكرر للرسائل إلى جماهيرنا الرئيسية هي فشل الكثير من الوحدات والقادة في تنفيذ مهام العمليات الإعلامية (IO) بدقة وبصفة مستمرة. بصفة عامة، لا يرجع ذلك إلى عدم إطاعة الأوامر بإرادتهم. ولكنه يرجع بالإحري إلى حقيقة أن هذه الوحدات كُلفت بالتزامات تتجاوز قدراتها. في ظل هذه الظروف، فأق القادة يفعلون ما يفعله القادة الجيدون- أي تحديد الأولويات.

بالنسبة لفرقتنا. لم يولي الكثير من وحداتنا في البداية أولوية كافية للعمليات الإعلامية (IO). من أجل معالجة هذا النقص في استراتيجيتنا التنفيذية أنشأت الوحدة مجموعة من آليات التغذية المرتدة المفصلة التي تستهدف متابعة تنفيذ مهام العمليات الإعلامية



(صورة مقدمة من كاتب)

رابطة الصحافة العربية ببغداد في مؤتمر صحفي للفرقة الأولى المدرعة.

ينبغي تحقيق التوصيل المتكرر للرسائل الصحيحة والمنسقة للجماهير الرئيسية للتأثير على ميولهم وسلوكهم. يعني ذلك أن نفعل أربعة أشياء بصورة أفضل: الحد من عدد الأساليب والرسائل في العمليات الإعلامية (IO) التي نبثها؛ التأكد من تخصيص وقت كاف لتوصيل الرسائل؛ والتخطيط لشهور وليس لأيام أو أسابيع؛ تحقيق وحدة الجهود المبذولة لكل إمكانية لتوصيل العمليات الإعلامية (IO) الموجودة لدينا؛ وأخيراً خلق عمليات أو نظم في منظماتنا لضمان توصيل رسائل العمليات الإعلامية (IO) للجمهور الصحيح تتسم بالدقة والاستمرارية والأهم من كل ذلك بصورة متكررة. مراجعة عسكري

من المعترف به على نطاق واسع الآن أن الجيش الأمريكي يُعد القوة العظمى لمكافحة التمرد. قد حققنا مستوانا الحالي من الخبرة عن طريق مزيج من الخبرة في أرض المعركة والقدرة على التعلم والتكيف كقادة ومؤسسات على حد سواء. في غضون الأعوام التسعة الأخيرة، فإن أحد أهم الدروس التي تعلمناها هو الأهمية الحيوية للعمليات الإعلامية (IO) في البيئة العملياتية. بعد الاعتراف بهذه الحقيقة يجب أن نتأكد من أننا نطبق استراتيجيات ومفاهيم العمليات الإعلامية (IO) بنفس الدرجة من الصرامة والانضباط الذين نشتهر بهما أثناء شن العمليات العسكرية. من أجل التحكم في مركز الثقل في الحرب ضد التمرد

### **Information Operations: From Good to Great**

*Brigadier General Ralph O. Baker, U.S. Army*

Originally published in the English July-August 2011 Edition.