

דיפלומטיה ציבורית צבאית

לאחר שצה"ל הגיע למסקנה שללא דיפלומטיה עלולים לרדת לטמיון רבים מהישגיו בשדה הקרב, הוא החל לעסוק בתחום שלכאורה הוא אזורי

במהלך הלחימה, ובעיקר אחריה, מגיעות אל הצבא פניות רבות מהתקשורת הזרה, מארגוני זכויות אדם, מארגונים לא ממשלתיים וכד'. עיקר התעניינותם של הגופים האלה היא בנוגע לאופי הלחימה של צה"ל - עד כמה היא עומדת בסטנדרטים של החוקים ושל האמנות הבין-לאומיים





סא"ל ד"ר ישראל סל-סרנגה
ראש ענף קשרי ציבור בדובר צה"ל

רקע

המושג "דיפלומטיה ציבורית" הופיע במהלך השנים הראשונות של המלחמה הקרה. בשל הכוח ההרסני העצום של הנשק הגרעיני התברר שמידע ומסעות שכנוע יהיו כלי הנשק העיקריים שיפעילו שתי מעצמות העל במאבקייהן האידיאולוגיים והאסטרטגיים העולמיים. הדיפלומטיה הציבורית מבוססת על קשר מורכב בין שלושה מרכיבים עיקריים: הממסד, התקשורת ודעת הקהל.¹ לפי גלבוני² ההגדרה לדיפלומטיה ציבורית היא "תקשורת ישירה עם עמים זרים במטרה להשפיע על מחשבתם ולבסוף על זו של ממשלותיהם". ההגדרה הזאת כוללת תהליך השפעה בן שני שלבים: ראשית, תקשורת ישירה שמיועדת ליצור דעת קהל תומכת במדינה אחרת; ושנית, לחץ של הציבור על ממשלתו לאמץ מדיניות ידידותית כלפי המדינה שמפעילה דיפלומטיה ציבורית. סגיניצר וקומבס³ טענו שקשרי ציבור ודיפלומטיה ציבורית הם תחומים דומים מאוד כיוון שהם שואפים למטרות דומות ומשתמשים בכלים דומים. יש לציין שעדיין לא פותחה שיטת מדעית למדידת האפקט שיוצרת הדיפלומטיה הציבורית. חוקרים שונים החלו לעסוק בתחום הזה כדי לפתח כלי שימדוד את האפקט הזה איכותית וכמותית. בצה"ל מבוצע העיסוק בדיפלומטיה ציבורית בין גורמים שונים שאינם מתואמים ביניהם. הגורמים המרכזיים שעוסקים בכך בצה"ל מרוכזים בחטיבת דובר צה"ל בענף קשרי ציבור. כלי העבודה המרכזיים שלהם הם ביקורים, כנסים, משלחות של קצינים לחו"ל, שליחת צוותי תרבות צה"ליים לחו"ל, קשרי גומלין עם ארגונים יהודיים, סיוע למחקרים שנעשים על צה"ל ולארגוני זכויות אדם, אירוח אנשי ממשל בין-לאומיים בצבא ומענה לפניית הציבור.

בחטיבת דובר צה"ל נשמר קשר ישיר עם הציבור גם באמצעות ענף המדיה האינטראקטיבית, שכולל את אתר צה"ל באינטרנט, הפועל בשפות שונות, באמצעות הפצת הניוזלטר הצה"לי לתפוצה עולמית, הכוללת מעצבי דעת קהל רבים בארץ ובחו"ל, וגם באמצעות הרשתות החברתיות והמדיה החדשה ובהם פייסבוק, טוויטר, פליקר ו-יוטיוב. בכל הרשתות החברתיות האלה - וברשתות נוספות - פועל צה"ל.

דוגמה מובהקת לאופן שבו פועלת חטיבת דובר צה"ל במדיה החדשה היא פעילותו של מדור ניו-מדיה של החטיבה במדיה החברתית במהלך מבצע "עמוד ענן" בעזה בנובמבר 2012. באמצעות המדור הזה "כבש" צה"ל את הרשת והעביר את מסריו. במסגרת הדיפלומטיה הציבורית מקיים ענף קשרי ציבור קשר גם עם משרדי הממשלה הרלוונטיים - משרד ראש הממשלה, משרד החוץ, משרד הביטחון, המשרד לעניינים אסטרטגיים, משרד המשפטים. כמו כן הוא מקיים קשר עם ארגונים יהודיים בארץ ובחו"ל ועם ארגונים בין-לאומיים פרט-ישראליים. במבצע "עמוד ענן" הפיץ הענף חומרי הסברה ונתונים רבים למעצבי דעת קהל, תידרך טלפונית את ראשי הארגונים היהודיים בארץ ובעולם ושלח את בכירי צה"ל לתת סקירות למשלחות הזדהות משמעותיות שהגיעו ארצה.

גורמים נוספים שעוסקים בדיפלומטיה ציבורית בצה"ל הם אגף התכנון - בכל הנוגע לשיתוף פעולה צבאי ולקשרי גומלין אסטרטגיים עם גורמי ממשל וצבא בין-לאומיים; חיל החינוך - בתחומי החינוך,



עדיין לא פותחה שיטת מדעית למדידת האפקט שיוצרת הדיפלומטיה הציבורית. חוקרים שונים החלו לעסוק בתחום הזה כדי לפתח כלי שימדוד את האפקט הזה איכותית וכמותית

התרבות ויחסי הגומלין עם המועמדים לשירות ביטחון ועם הוריהם. נוסף על כך מעביר החיל את ערכי צה"ל ואת רוחו לחיילים ולמפקדים; הפרקליטות הצבאית הראשית - בתחומי החוק והמשפט הישראליים והבין-לאומיים.

נוכח משקלה הרב של הדיפלומטיה הציבורית והפיכתה לזירת פעילות משמעותית ואינטנסיבית ונוכח המקום המרכזי שיש לצבא בה, רצוי שצה"ל יגביר עוד יותר את פעילותו בתחום הזה וינצל את נכסיו הרבים כדי להשפיע על מיצובו, על הלגיטימציה לפעילותו ועל מידת האמון שנותן בו הציבור בארץ ובחו"ל. פעילותו בתחום הזה צריכה להיות כוללת, מסונכרנת, סינרגטית ויעילה הן בעיתות רגיעה ובעיקר בעת חירום.

בתרשים שמובא בעמוד הבא מתואר מודל אפשרי להפעלת הדיפלומטיה הציבורית הצבאית. כמה ממרכיבי המודל כבר קיימים ומביאים תוצאות ראויות, מרכיבים אחרים רצוי לחזק, וישנם מרכיבים שעדיין נמצאים בפיתוח או שראוי לפתחם. בכל מקרה, יש לחזק את המנגנון המטכ"לי המפעיל את הדיפלומטיה הציבורית הצבאית (-MPD Military Public Diplomacy) ובמיוחד יש לפעול להגברת הסנכרון בין הגורמים שפועלים בתחום הזה ולהגברת הסינרגיה ביניהם.

במאמר הזה נידונים המרכיבים הבאים שבמודל: ההישג הנדרש, קהלי היעד, מדיומים, שיטות וכלים.

בחטיבת דובר צה"ל קיים ענף קשרי ציבור שמשימתו היא לנהל את ההיבטים השונים של הדיפלומטיה הציבורית הצבאית מול קהלי היעד החיצוניים והפנימיים. יחד עם שאר הגורמים בחטיבת דובר צה"ל ובצבא הוא בונה ומוציא לפועל את המדיניות של צה"ל בזירת הדיפלומטיה הציבורית.

הגדרת ההישג הנדרש

ייעודו של ענף קשרי ציבור הוא לנהל את הקשר של צה"ל עם הציבור בארץ ובעולם כדי לחזק את אמון הציבור בצה"ל ולהביא ללגיטימציה מקומית ובין-לאומית לפעולותיו. הענף מעצב את הגיון הפעולה שלו על פי האסטרטגיה של דובר צה"ל ובהתאם למדיניותו. הענף נגיש לכלל קהלי היעד גם דרך אתר צה"ל בשפות השונות - <http://www.idf.il>

של תחומים - החל מבקשות לקבלת מידע וכלה בבקשות לסיוע בפרסום ספרים, מחקרים ומאמרים בנושאי צבא וביטחון. המדור הזה מרכז את הקשר עם ארגוני זכויות אדם ומופקד על הטיפול בפניות שהוגשו לצה"ל לפי חוק חופש המידע. מדי שנה מטפל המדור בכאלף פניות ויוזמות.

המדיניות, שיטות העבודה והאתגרים בפעילות הדיפלומטיה הציבורית בצה"ל קהל היעד

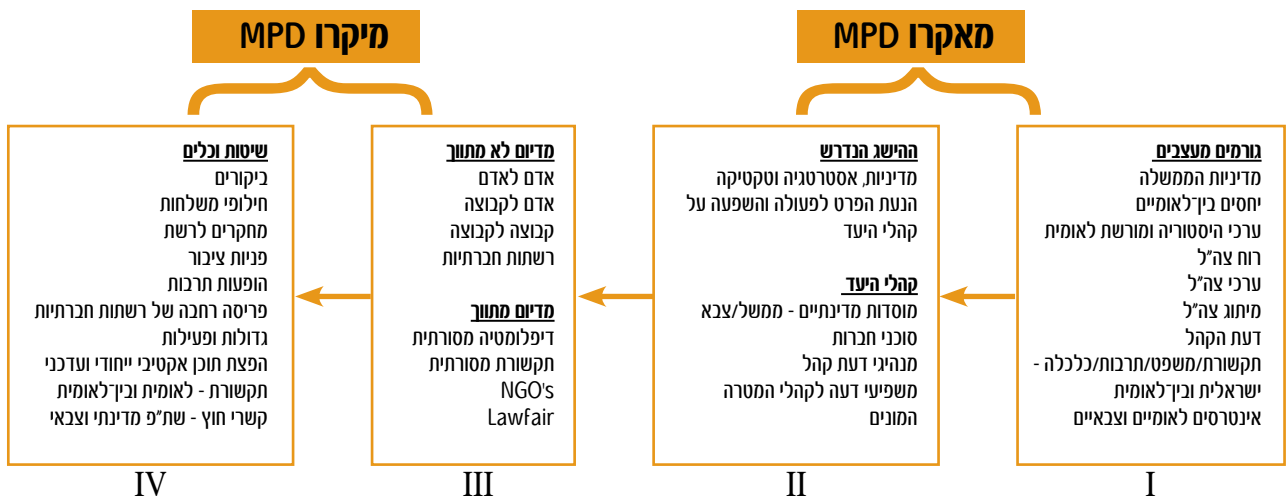
- 1. דעת הקהל בעולם** - כדי לשכנעה לתמוך בישראל ובעצה"ל, דעת קהל אוהדת לישראל סוחפת לרוב גם את מקבלי ההחלטות ואת התקשורת לנקוט עמדה דומה.
- 2. דעת הקהל היהודית.** הקהילות היהודיות מעוניינות מאוד לתמוך בצה"ל ולהרגיש "שייכות". את הרצון הזה ניתן לרתום בדרכים שונות. למשל, לבכירי הקהילות יש קשר עם המנהיגים במדינותיהם, וזהו ערוץ שכדאי מאוד לנצל.
- 3. דעת הקהל בישראל.** לכאורה, זהו קהל מגויס, אולם רצוי לטפח גם אותו ולעדכנו. יתרונו המשמעותי הוא היכרותו הישירה עם מציאות החיים במדינה, עם האתגרים, עם הקשיים, אך גם עם הגילויים של הסולידריות החברתית.

- 1. מדור ארגונים יהודיים וממשל בין לאומי** מופקד על יצירת קשר עם קהלי יעד ברחבי העולם ובמיוחד עם ממשלים ועם ארגונים יהודיים בתפוצות. אחת הדרכים המרכזיות שבהן פועל המדור היא אירוח אנשי ממשל זרים ומנהיגים יהודים בצה"ל לצורכי הסברה. המדור עוסק גם בצירוף קצינים וחיילים למשלחות בחו"ל - בעיקר להסברה אך גם לגיוס תרומות - ומטפל בפניות של קהילות יהודיות בחו"ל לארח צוותי תרבות של צה"ל - תזמורת, להקה צבאית ותיאטרון צה"ל. המדור אחראי גם לקשרי החוץ של חטיבת דובר צה"ל עם הגופים המקבילים בצבאות העולם. בכל שנה מטפל המדור בכ-2,000 פניות ויוזמות.
 - 2. מדור צבא-חברה** מופקד על הקשר שבין הצבא לחברה הישראלית. הוא עוסק בייזום ביקורים של מובילי דעת קהל ביחידות צה"ל ובהיענות לפניות של גורמים שונים שמעוניינים לבקר ביחידות. המדור גם יוזם השתתפות של קצינים בכנסים ובהרצאות ונענה לבקשות לשגר מרצים מהצבא לכנסים שונים וכן לשלוח צוותי תרבות מצה"ל לאירועים שונים. בכל שנה מטפל המדור בכ-2,000 פניות ויוזמות.
 - 3. מדור פניות ציבור וארגוני זכויות אדם** אחראי לקשר עם הקהל הישראלי ומטפל בפניות של הציבור במגוון רחב
1. קיימים חמישה הישגים מרכזיים שצה"ל מבקש להשיג בקשריו עם הציבור בארץ ובעולם:
 1. לחזק את ההזדהות עם צה"ל ולתת לגייטמטיקה לפעילותו באמצעות השפעה על קהלי היעד הישראליים והבין לאומיים ברגיעה ובזמן חירום.
 2. להשפיע על מובילי דעת קהל. אלה ניצבים בקצה הפירמידה, והציפייה היא שיעבירו את המסר למעגלים רבים ומשפיעים בתחומי הכלכלה, החברה, הביטחון, הרפואה, הניהול, התרבות, הספורט, האקדמיה, החינוך, הרווחה וכו'.
 3. להיות אמין, רלוונטי, אקטואלי, זמין ומותאם למציאות המשתנה.
 4. לשקף את רוח צה"ל ולהעביר חוויה ומידע על פעילותו לקהלי היעד בארץ ובחו"ל.
 5. לחזק את הקשר שבין צה"ל לעם היהודי בתפוצות.
 - על גופי הדיפלומטיה הציבורית בצה"ל לוודא - באמצעות בקרה והיזון חוזר - שהמטרות האלה אכן מושגות.

ארגונו ותפקידו של ענף קשרי ציבור בדיפלומטיה ציבורית צבאית

אלה המדורים שפועלים במסגרת ענף קשרי ציבור בדובר צה"ל:

מודל לדיפלומטיה ציבורית צבאית (MPD)



גרף פעילות עקרוני לדיפלומטיה ציבורית בצה"ל

הדיפלומטיה הציבורית שמוביל ענף קשרי ציבור בחטיבת דובר צה"ל מתוכננת בגרף שנתי וכוללת, כמה פעילויות שנתיות קבועות, אך היא גמישה דיה כדי לקלוט משימות שלא תוכננו מראש ואשר נולדו במפתיע בשל הנסיבות. גרף הפעילות כולל גם מרכיב משמעותי של יוזמות.

לעיתים מקבלות פעולות הדיפלומטיה הציבורית סיקור תקשורת ביוזמת קהל היעד או ביוזמת הענף. אולם דובר צה"ל לעולם לא יפעל להשגת סיקור תקשורת פופוליסטי או יח"צני שאינו תורם להשגת המשימה. לעיתים אין לחטיבת דובר צה"ל שליטה על התוצר התקשורת משרתי סיבות: הראשונה, כשהפעילות פתוחה לסיקור של מארח האירוע; השנייה, מידע עשוי לעבור באופן עקיף דרך המשתתפים באירוע ולהתפרסם - גם אם הוסכם עם המארגנים שהמופע יהיה ללא תקשורת. בפעילות של קשרי ציבור שמצדיקה ליווי תקשורת עובר המידע על כך לענף תקשורת ישראלית שאחראי לקשרים עם מערכות התקשורת בארץ או לענף תקשורת בין-לאומית שמופקד על הקשר עם המערכות בחו"ל או לענף אינטראקטיבי שאחראי לאתר צה"ל ולמדיה החברתית.

התכנון השנתי משלב יחד את כל הפעילויות הידועות מראש של דיפלומטיה ציבורית ובהן השתתפות בכנסים, בספורים, בביקורים ובוועידות שנתיות, ליווי ביקורים של מובילי דעת קהל, שליחויות, הרצאות, השתתפות בפעילויות מיוחדות בחגים ובמועדים, בימי ציון לאומיים ובין-לאומיים, באירועים שנתיים של ארגונים יהודיים בארץ ובחו"ל ובאירועי תרבות וספורט, מאמץ להשפיע על דו"חות של ארגוני זכויות אדם בארץ ובעולם.

כיצד הופך צה"ל את עקרונות הדיפלומטיה הציבורית לפעילות אופרטיבית

צה"ל הוא אחד הגופים הגדולים במשק, ופעילותו השוטפת מקיפה תחומים רבים מאוד ובהם מקצועות לחימה ותומכי לחימה, טכנולוגיה, הדרכה והכשרה, מיון, אספקה, רפואה, אנרגיה, היסעים, תשתיות, איכות סביבה, משא ומתן ורכש, בקרת איכות,



בצה"ל מבוזר העיסוק בדיפלומטיה ציבורית בין גורמים שונים שאינם חתומים ביניהם

אחזקה, תרבות, כושר גופני, תחקור ולמידה, שיטור, משפט ודין צבאי. ההיקף הגדול של הפעילות פותח רחב לפעילות רבה בתחום הדיפלומטיה הציבורית הצבאית.

ביקורים

גופים רבים מחו"ל רוצים להתרשם באופן בלתי אמצעי מהפעילות של צה"ל במגוון רחב של תחומים. לצה"ל יש עניין רב בביקורים האלה שכן הם הזדמנות להפוך את המבקרים לשגרירים של רצון טוב של ישראל בכלל ושל צה"ל בפרט.

למשלחות שמגיעות לביקור בצה"ל יש מטרות שונות: להתעדכן באתגרים האסטרטגיים הניצבים בפני צה"ל, לצבור חוויות או לתרום כספים כדי לסייע. חברי המשלחות האלה תמיד שמחים להיפגש עם חיילים ולקבל סקירות. לרוב הם מעבירים הלאה את המידע שקלטו. רבות ממשלחות המבקרים הן של ארגוני שדולה, הסברה והתרמה של יהדות ארה"ב כמו STAND WITH US, J-STREET, AIPAC, ADL, FIDF, ISRAEL PROJECT, הסוכנות, הבונדס, פדרציות יהודיות שונות, מגביות, קרן היסוד והקרן הקיימת לישראל. ככלל, ענף קשרי ציבור אינו עוסק בהתרמות, אולם ברוב המקרים התורמים הם גם מעצבי דעת קהל במקומותיהם, ואירוחם בצה"ל מגביר את תחושת השייכות שלהם, את מחויבותם ואת התרשמותם מהלוחמים ומצדקת הדרך. לא מן הנמנע שהם יעבירו את תחושותיהם החיוביות כלפי צה"ל גם לסובבים אותם.

במקביל עוסק הענף גם בייזום ביקורים לגורמי ממשל ולמעצבי דעת קהל שביכולתם להשפיע על ציבורים גדולים בקהילותיהם, במדינותיהם ולעיתים אף על ממשלותיהם. להלן דוגמאות למקצת מהגופים שמארח צה"ל:

1. **גורמי ממשל ישראלים ובין-לאומיים** - ובהם שרים וסגניהם, חברי כנסת, חברי פרלמנטים, סנאטורים, שדולות וועדות בכנסת ובפרלמנטים אחרים, שופטי בית המשפט העליון, מנכ"לים של משרדי הממשלה ואנשי סגל בכירים, יועצים מדיניים, ראשי קבוצות הרוב והמיעוט בפרלמנטים השונים, אנשי דת בכירים.
2. **גורמים מוניציפליים** - המרכז לשלטון מקומי, פרום ראשי הערים, יועצות למעמד האישה, בכירים בעיריות וברשויות מקומיות.
3. **גופים מקצועיים** - ראשי איגודים מקצועיים, התאחדות התעשיינים, לשכת עורכי הדין, לשכת רואי החשבון, הנהלת בנק ישראל, הנהלות הבנקים בישראל, איגוד אמני ישראל (אמ"י), ארגונים חברתיים, עמותות.
4. **חינוך והשכלה** - מנהלי בתי ספר תיכוניים, ועד ראשי האוניברסיטאות, התאחדות הסטודנטים הארצית, ראשי תנועות הנוער, מנהלי מוסדות לנוער בסיכון, זוכי פרס נובל ישראלים, זוכי פרס ישראל.
5. **גורמי תרבות וספורט בין-לאומיים** - במאים, שחקנים, תסריטאים, מפיקים, מדליסטים אולימפיים, שיאני עולם. רבים מהביקורים ומהאירועים מכוונים לימי ציון בין-לאומיים כמו יום האישה הבין-לאומי, יום הבריאות הבין-לאומי, יום ללא עישון, יום הקשיש הבין-לאומי, יום הילד הבין-לאומי, יום זכויות האדם הבין-לאומי.

האופן שבו נבנה ביקור

חשוב שביקור יהיה תפור למידות המבקרים, שיעשיר אותם ויעניק להם חוויה חיובית שתשקף את רוח צה"ל, את האסטרטגיה הדוברתית ואת התוכנית למיצוב צה"ל. ראשית יש לקבוע אסטרטגיה: מדוע יש צורך בביקור ומהם התוצרים שמצופים ממנו. יש למפות את המאפיינים של קהל היעד, את מטרותיו, את מידת היכרותו עם צה"ל ואת העניין שלו בו. יוגדרו המסרים המרכזיים לביקור, וייקבע המתדוך המתאים ובשפה המתאימה לקבוצה. לעיתים ייערך ביקור מוסק - ברוב המקרים בעבור אנשי ממשל מחו"ל - ותיבחן האפשרות לליווי תקשורת. מובן שאת הביקור ילווה קצין מהענף, ותינתן לאורחים תשורה מתאימה בסימום. ביקור הוא כלי חשוב ומשמעותי



גנרלים ואדמירלים בדימוס של צבא ארה"ב בביקור בישראל ◀ לצה"ל יש עניין רב בביקורים מחו"ל שבהם מתרשמים המבקרים מפעילויותיו השונות, שכן זוהי הזדמנות להפוך את המבקרים לשגרירים של רצון טוב של ישראל בכלל ושל צה"ל בפרט

צה"ל - מכל החילות והזרועות, נשים וגברים מכל חלקי הארץ. כל משלחת היא מיקרו-קוסמוס של צה"ל.

המאפיינים של שליחים מוצלחים הם אישיות מעניינת, שליטה טובה באנגלית או בשפות זרות אחרות, סיפור אישי מעניין, מאור פנים.

תהליך ההוצאה של שליחות כולל איתור של הקצינים, מיונם, ציוותם למשלחת המתאימה, הכשרתם וליווי משיתם "מרחוק" במהלך השליחות. בתום המשימה נעשה תחקיר לבחינת תוצאות השליחות ולהפקת לקחים לעתיד.

הכנת הקצינים לקראת השליחות היא שלב חשוב בדרך להצלחה. ההכנה כוללת מתן מידע וכלים בנושאים הבאים: ארץ היעד - רקע, תרבות ומנהגים; קהל היעד המארח - מספרים, מאפיינים, מנהיגי הקהילה, פריסתו בארץ היעד; כללי התנהגות; המסרים הכלליים והספציפיים שרצוי להעביר; שיטות לעמידה מול קהל ולהסברה נכונה; מושגים וביטויים צבאיים באנגלית כמו "גדר הביטחון", "סיכול ממוקד" וכד'; תחקירי המשלחות הקודמות.

ביום ההכנה מקבל השליח ערכת הסברה

דעתם בביצוע המשימות. הקצינים מדברים גם כבני אדם רגילים - בעלי משפחות, תחביבים, פעילות פנאי וכד'.

המפגשים עם נציגי צה"ל מסייעים להחדיר גאווה והזדהות עם המדינה ועם לוחמיה ומאפשרים להציג את הפעילות החינוכית ערכית של צה"ל, את הווי הלוחמים ואת היות צה"ל צבא העם.

השליחים הם קצינים צעירים בדרגות סגן-סרן שמגיעים מהיחידות הלוחמות. לעיתים יוצאים לשליחות גם חיילים בודדים בעלי סיפור אישי משמעותי.

משלחות גדולות נבנות כך שייצגו את כלל

בדיפלומטיה הציבורית. זהו אירוע מורכב שמצריך הכנה ותכנון יסודיים כדי שיניב נכסים ראויים לצה"ל.

שליחויות הסברה בחו"ל

כלי מרכזי נוסף בדיפלומטיה הציבורית של צה"ל הוא שליחויות ההסברה. מדי שנה שולח צה"ל כ-400 שליחי הסברה לרחבי העולם כדי להשתתף במשימות הסברה: כנסים, אירועי הצדעה לצה"ל, הרצאות במוסדות אקדמיים ובמכוני מחקר. לרוב השליחות היא בהזמנת הארגונים היהודיים או משרדי ממשלה. לשליחויות אלה יש שתי מטרות מרכזיות:

1. רציונלי - העברת מידע וכלים לקהלי היעד כדי שיוכלו להתמודד עם אירועים אקטואליים ועם הלכי הרוח הקשורים לצה"ל.
2. אמוציונלי - הזדהות עם קציני צה"ל, עם סיפוריהם האישיים, עם תפקידיהם הצבאיים ועם שליחותם.

קיימת חשיבות רבה להיכרות הישירה עם לובשי המדים, עם עיסוקיהם, עם הרצינות של מחויבותם למשימותיהם, עם הנורמות המוסריות הגבוהות שלהם ועם שיקול



דובר צה"ל לעולם לא יפעל להשגת סיקור תקשורת פופוליסטי או יח"צני שאינו תורם להשגת המשימה



מטעם דובר צה"ל. זו כוללת נוסף על מה שפורט לעיל גם תג שעליו סמל מדינת ישראל, תג שם באנגלית, הוראות בנוגע לקוד הלבוש ולאיסור לקבל מתנות, הסברים בנוגע לנושאים שעליהם מומלץ לשוחח, סדרה של שאלות קשות או רגישות והצעות כיצד להשיב עליהן, מפת ישראל, "רוח צה"ל" באנגלית, סרטונים על צה"ל, קישורים לתכנים "רכים" באתר צה"ל ובדפי צה"ל במדיה החברתית (למשל על שירות נשים, על חינוך וערכים ועל שילוב חרדים), מספרי טלפון חשובים בארץ ובמדינת היעד. יום ההכנה מתקיים כשבוע לפני יציאת המשלחת לחו"ל.

ברוב המקרים, נוסף על האירוע המרכזי שמתקיים בהשתתפות המשלחת נפגשים הקצינים גם עם קהלי יעד שונים במדינות שאליהן נשלחו: בתי ספר, בתי כנסת, קהילות לא יהודיות, קמפוסים וכד'. קצין היוצא לשליחות הסברה מעביר את מסרי צה"ל באופן מילולי בפגישות - אולם גם בהתנהגותו ובהתנהלותו בחו"ל ובכך משפיע על האופן שבו נתפס צה"ל בציבור באופן ישיר. בשליחות הסברה צבאית יכול קצין אחד להשפיע על מאות ואף על אלפי אזרחים ובכך לתרום לדיפלומטיה הציבורית של צה"ל.

הסברה עולמית

בחו"ל שוהים דרך קבע קצינים במילואים וקצינים שכבר אינם חלק ממערך המילואים. לא מעטים מהם שוהים בחו"ל תקופות ארוכות ואף חיים שם באופן קבוע. רבים מהקצינים האלה מרגישים קרבה רבה לצה"ל ולישראל והיו שמחים ליצג אותם בפורומים שונים כמו קהילות יהודיות ולא יהודיות, קמפוסים אוניברסיטאיים, קולג'ים, פורומים מקצועיים וכו'.

באופן דומה ניתן לרתום חיילים בודדים שמגיעים ארצה מהתפוצות כדי לשרת בצבא. החיילים האלה מכירים היטב את צה"ל ודוברים שפות זרות ברמה של שפת אם. עם תום שירותם הצבאי רבים מהם נשארים בארץ ומבקרים לעיתים קרובות את משפחותיהם בחו"ל. לעיתים הם אף חוזרים להתגורר שם באופן קבוע. ביכולתם לסייע משמעותית לדיפלומטיה הציבורית של צה"ל, ורצוי לנסות לגייסם למשימה הזאת. לדוגמה, במבצע "עמוד ענן" העביר הענף לשגרירים הצעירים האלה חומרי הסברה

ונתונים לצורך הרחבת פעילות הדיפלומטיה הציבורית בקרב חבריהם בתפוצות ובקרב קהלי יעד אחרים שם.

ענף קשרי ציבור - בסיוע כלל הנציגויות של דובר צה"ל - פועל לרכז רשימה כזאת של חיילים בודדים ולהיות בעבורם כתובת שאליה יוכלו לפנות אם ירצו להירתם למען ההסברה של צה"ל ושל ישראל. כל מי שמעוניינים להשתתף במאמץ הזה מוזמנים ליצור קשר עם ענף קשרי ציבור בצה"ל. דרכי ההתקשרות מפורטים בדף הענף באתר צה"ל.

מובן שהפעלת הקצינים והחיילים בחו"ל לצורכי הסברה נעשית בסיוע הגופים הלאומיים שזהו ייעודם - כמו משרד החוץ ומשרד ההסברה.

מכוני המחקר והאוניברסיטאות

למכוני מחקר ולאוניברסיטאות ברחבי העולם יש השפעה רבה על ממשלותיהם ועל פעילותם של ארגונים לא ממשלתיים (NGO). מכוני המחקר כותבים דו"חות וחוות דעת בנושאים שונים - לעיתים ביוזמתם שלהם ולעיתים בעקבות בקשותיהם של ארגונים ממשלתיים. השפעה רבה במיוחד על הממשל בארה"ב יש למכוני מחקר אמריקניים העוסקים במזרח התיכון. קשרי עבודה בין המכוניים האלה לצה"ל מביאים להבנה טובה יותר של החוקרים באותם המכוניים בנוגע לפעילות צה"ל ולאיתגרים הביטחוניים העומדים בפני ישראל.



המפגשים עם נציגי צה"ל
מסייעים להחדיר גאווה
והזדהות עם המדינה ועם
לוחמיה ומאפשרים להציג
את הפעילות החינוכית
ערכית של צה"ל, את הווי
הלוחמים ואת היות צה"ל
צבא העם

ענף קשרי ציבור נענה לפניית של מכוני מחקר לבקר בצה"ל, לקבל סקירות על סדרה ארוכה של נושאים כמו האיזמים, המענה, בניין הכוח, הפעלת הכוח, רוח צה"ל, הקוד האתי והמוסרי של צה"ל.

אם ידוע לענף קשרי ציבור על הכוונה של מכוני מחקר כלשהו לחקור נושא שקשור לצה"ל, יוזם הענף פנייה למכוני ומציע לו סיוע.

כנסים והרצאות

לכנסים יש השפעה על קבוצות איכות שמעצבות את דעת הקהל. יש כנסים גדולים - לאומיים ובין-לאומיים - יש כנסים מקצועיים, ויש כנסים קטנים שעוסקים בנושאי נישא. כל כנס מתאפיין בציבור המסוים שמגיע אליו ובמידת התהודה התקשורתית שהוא יוצר. כל כנס הוא פלטפורמה משמעותית להעברת מסרים לקהלי מטרה בתחומי עניין שונים כמו ביטחון, כלכלה, משפט וחברה.

מארגנים של כנסים רבים מבקשים מצה"ל לשלוח נציג כדי שירחיב בהיבטים הצבאיים של הנושאים שנידונים. ענף קשרי ציבור לא רק נענה לבקשות כאלה אלא אף יוזם השתתפות של נציגי צה"ל בחלק מוועדות ההיגוי בכנסים כדי להעלות תכנים שחשוב לצה"ל שיועלו לדיון ציבורי.

כנס שבו מתארח נציג של צה"ל מקבל במקרה הצורך אמצעי עזר להמחשה וליווי תקשורתי. נציג צה"ל שמרצה בכנס מקבל מענף קשרי ציבור תדריך כתוב ובו הנתונים והמידע הנחוצים. נוסף על כך נערך תדריך בעל פה, ולעיתים אף מתכוננים באמצעות סימולציה.

מבחינת ענף קשרי ציבור ישנם שלושה סוגי כנסים:

ישנם כנסים שמתקיימים מדי שנה באופן קבוע. הכנסים האלה, שידועים מראש, משולבים מלכתחילה בתוכנית העבודה השנתית של הדיפלומטיה הציבורית של צה"ל.

ישנם ארגונים ומסגרות שעורכים באופן קבוע כנסים ואירועים, אולם במועדים משתנים.

ישנם כנסים שמופקים באופן חד-פעמי בעקבות אירועים אקטואליים שמעוררים עניין ציבורי. כך, למשל, סביר מאוד להניח שבחודשים הקרובים יופקו כנסים רבים שיעסקו, בין היתר, במבצע "עמוד ענן" -



דובר צה"ל תא"ל יואב מרדכי ◀ רצוי לנצל את ההרצאות של קציני צבא בכנסים כדי ליצור אירוע תקשורתי

מחקרים בנושאי צבא וביטחון. חוקרים, סופרים וסטודנטים שכותבים בענייני צבא וביטחון פונים לעיתים קרובות בבקשות סיוע לאיתור מידע רלוונטי. בתמורה לסיוע על הכותב להעביר את הדברים שכתב לאישור הצבא לפני פרסומם כדי לוודא שאין בהם כדי לפגוע בביטחון המדינה. גם כל איש צבא שכותב מחקרים בענייני צבא וביטחון חייב לקבל אישור דומה.

מתן הסיוע לחוקרים ולסופרים מעניק אפשרות לצה"ל לזהות כיווני מחקר אקדמיים הקשורים לצבא, להשתלב במחקרים, להשפיע על תוכניהם ולהשתתף במסקנותיהם.

תחום שראוי לפתח הוא הייזום של מחקרים באמצעות פניות לחוקרים בעלי שם כדי שיכתבו על נושאים שמעניינים את הצבא ושיכולים לשרת את ביטחון המדינה. רצוי להעלות כמה שיותר מחקרים אקדמיים כאלה לאינטרנט - בעיקר באנגלית אך גם בעברית - כדי שכל המחפש את המונח "צה"ל" ברשת ימצא מאמרים ומחקרים שמשקפים אותו באופן אמיתי, שקוף והגון. למשל, צה"ל סייע לחוקר נג'מין למבט ממכון ראנד לכתוב בעבור חיל האוויר האמריקני מחקר גדול על הפעלת הכוח

כנסים מרכזיים העוסקים בנושאי צבא וביטחון הם, בין היתר, כנס הרצליה, הכנסים של מכון פישר וכן הכנסים של INSS (המכון למחקרי ביטחון לאומי), של בס"א (מרכז בגין-סאדאת) ושל ICA (Institute for Contemporary Affairs).

יש לציין שקיים קושי של ממש למדוד באיזו מידה הייתה הופעתו של קצין זה או אחר בכנס מסוים מוצלחת, דהיינו עד כמה השפיעה הרצאתו על קהל היעד ועד כמה הופנמו מסריו. עם זאת אין ספק שלהשתתפות קבועה של קצינים בכנסים האלה יש אפקט מצטבר חשוב מאוד.

פניות של הציבור, של חוקרים, של סופרים ושל ארגוני וזכויות אדם

גוף פניות הציבור בצה"ל הוא הערוץ הישיר של האזרח אל צה"ל. קהל היעד שלו הוא ישראלים. אל הגוף הזה פונים האזרחים מן השורה והן חוקרים וסטודנטים.

פניות הציבור. הציבור מפנה לצה"ל שאלות בנושאים מגוונים הקשורים לצבא ולפעילותו כמו מדיניות צה"ל וזכויות החיילים. המדור בודק את הפניות ומשיב ישירות לאזרח הפונה. מתוך הפניות האלה ניתן לזהות מגמות ומשברים תקשורתיים ציבוריים.

אופן ניהולו, מטרותיו והישגיו המבצעיים והתקשורתיים בהשוואה למבצע "עופרת יצוקה" ולמלחמת לבנון השנייה. יש לצפות שנציגי צה"ל יוזמנו לכנסים האלה ויישאו בהם דברים.

רצוי לנצל את ההרצאות של קציני צבא בכנסים כדי ליצור אירוע תקשורתי, דהיינו להזמין אל ההרצאות האלה נציגים של כלי התקשורת השונים. זוהי פלטפורמה נוחה מאוד כיוון שמצד אחד היא פתוחה לכל כלי התקשורת, אך מהצד האחר היא אינה מחייבת מענה לשאלות של כתבים, ויש לה אפקט ייחודי ששונה מהאפקט של ראיון הגיל לתקשורת: לדברים שנאמרים בכנס מקצועי מייחסים בדרך כלל מידה רבה יותר של אמינות.

קציני צה"ל הם מרצים מבוקשים בכל הנושאים שבהם עוסק הצבא כמו מלחמות ומבצעים, דת בצה"ל ושילוב של דתיים ושל נשים בצה"ל, המוטיווציה לשירות משמעותי, מנהיגות, משרתי המילואים, השמירה על איכות הסביבה, השמירה על הכשרות, היבטים משפטיים, תקשורת והסברה, שילוב של אוכלוסיות שונות בצה"ל, ניהול משאבי אנוש, חינוך, קשרים עם הקהילה והגנת העורף.



האוורירי במלחמת לבנון השנייה.⁴ המחקר הזה פורסם הן בספר והן באינטרנט והגיע למקבלי החלטות ולמעצבי דעת קהל מהחשובים בעולם.

הפקות סרטים. ענף קשרי ציבור גם מסייע להפיק סרטים שעוסקים בצה"ל - בין היתר לסטודנטים לקולנוע ולהפקות פרטיות. לפני שנענים לפנייה כזאת היא נבחנת בקפידה כדי לברר מהם הסיכונים והסיכויים שכרוכים בהיענות.

חוק חופש המידע. ענף קשרי ציבור מוגדר בא כוח של הצבא למענה לפנייות על פי חוק חופש המידע. זוהי אפוא משימה המחויבת על פי חוקי המדינה, ולפיה על הצבא לנהוג בשקיפות בנושאים מסוימים.

זכויות האדם. ענף קשרי ציבור מצוי בקשרי גומלין עם ארגוני זכויות אדם: הוא נענה לבקשותיהם למידע - בשיקול הדעת הרלוונטי - ובמקביל נערך לפרסומים של הארגונים האלה ולמתן תגובה לדו"חותיהם. קשרי העבודה עם ארגוני זכויות האדם הם מורכבים, אולם חשובים לצבא, ולכן אין התעלמות מהארגונים האלה או מעמדותיהם. לעיתים הארגונים האלה מביאים מידע שלא היה ידוע - מה שנותן לצבא זווית ראייה נוספת על תפקודו. בעקבות המידע שמובא לידיעתו פועל הצבא לשיפור תהליכים שונים ולייעולם. יש לציין שלא כל ארגוני זכויות האדם עשויים מקשה אחת: ישנם ארגונים שנוקטים גישה קיצונית כלפי צה"ל, וישנם ארגונים הוגנים ומאוזנים יותר.

בצה"ל קיימים כמה גופים שמקיימים קשרים עם ארגוני זכויות אדם ובהם אג"ת (אגף תכנון), מתפ"ש (מתאם פעולות הממשלה בשטחים), מפצ"ר (הפרקליטות הצבאית הראשית), קפ"צ פקמ"ז (קצין פניות הציבור בפקוד המרכז) ומחלקת התקשורת בדובר צה"ל. כל עבודה ישירה של הגופים האלה עם ארגוני זכויות האדם היא נכונה, ואין להגבילה - בעיקר משום שסוגיות רבות של זכויות אדם קשורות באופן ישיר לפעילות של הגופים האלה ומצריכות תשובות מיידיות - למשל בנושאים כמו מחסומים, מעצרים ורפואה. כל חוליה נוספת בשרשרת הקשר עלולה לעכב את המענה היעיל.

עד כה נסקרו שישה כלים משמעותיים בדיפלומטיה הציבורית בצה"ל: ביקורים, שליחויות הסברה לחו"ל, הסברה עולמית, קשרים עם מכוני מחקר ועם

אוניברסיטאות, כנסים והרצאות, מחקרים ופניות הציבור. כל כלי כזה מסייע לממש את הדיפלומטיה הציבורית הצבאית ותורם לקשרי הגומלין עם קהלי היעד. אולם כיצד נדע אם הדיפלומטיה הציבורית הצבאית השיגה את יעדיה? כיצד מתקבל משוב? כיצד נמדדת ההצלחה?

המדדים לבחינת הדיפלומטיה הציבורית של צה"ל

את רוב הפעילויות שפורטו לעיל ניתן למדוד כמותית, וחלקן ניתן למדוד גם מהבחינה האיכותית. פרמטר מדידה משמעותי ומורכב הוא מידת הטמעתם של המסרים בקרב קהלי היעד בעקבות פעילות הדיפלומטיה הציבורית והאופן שבו השתמש קהל היעד במסרים במעגלים רחבים יותר. כדי למדוד זאת יש צורך בסקרי דעת קהל, בקבוצות מיקוד ובמעקב שוטף אחר הפעילות של מעצבי דעת הקהל בקרב קהילותיהם בחו"ל. כיום אין לענף קשרי ציבור כלים ויכולת לעשות סקרים כאלה.

רצוי אפוא לבחון שיטות מתאימות אחרות לקבלת משוב ולחשוב על מדדים נוספים לבדיקת איכותה של הדיפלומטיה הציבורית של צה"ל.

דיפלומטיה ציבורית צבאית בעיתות חירום

הפעילות המרכזית של הדיפלומטיה הציבורית הצבאית בעיתות חירום היא תדריכים של גורמי ממשל ושל נציגי התקשורת, מתן סקירות, ליווי ביקורים של מעצבי דעת קהל וזיהוי של מגמות ציבוריות כלפי צה"ל. בעיקר חשוב לצה"ל להשפיע על מידת הלגיטימציה שמקבלות פעולותיו



בעיקר חשוב לצה"ל להשפיע על מידת הלגיטימציה שמקבלות פעולותיו בקהלי יעד בעולם

בקהלי יעד בעולם. רוב המרכיבים האלה הופעלו גם במבצע "עמוד ענן" שהסתיים לא מכבר והניבו תוצאות ראויות.

במהלך הלחימה, ובעיקר אחריה, מגיעות אל הצבא פניות רבות מהתקשורת הזרה, מארגוני זכויות אדם, מארגונים לא ממשלתיים (NGO's) וכד'. עיקר התעניינותם של הגופים האלה היא בנוגע לאופי הלחימה של צה"ל - עד כמה היא עומדת בסטנדרטים של החוקים ושל האמנות הבין-לאומיים. הצבא נדרש לנושאים האלה גם בכנסים, בהרצאות ובמחקרים שמתקיימים אחרי הלחימה.

לדוגמה, במלחמת לבנון השנייה ובמבצע "עופרת יצוקה" עסק ענף קשרי ציבור גם בהכנת ערכות הסברה בשפות שונות שכללו, בין היתר, תמונות, מפות ותרשימים על אופן לחימת האויב משטחים עירוניים. כמו כן הפיץ הענף סרטים מבצעיים שמראים לחימה של מחבלים מתוך מתקנים אזרחיים מובהקים כמו בתי חולים, בתי ספר ומסגדים.

את כל החומרים הוויזואליים של צה"ל - וידאו וסטילס - מרכז גוף מטכ"לי ייעודי, "המרכז הוויזואלי", שהוקם לשם כך בשנה האחרונה והופעל בהצלחה במבצע "עמוד ענן".

סיכום

בשל החשיבות העצומה שיש לזירת הדיפלומטיה הציבורית - שכן תבוסה בה עלולה לבטל הישגים בשדה הקרב - מפעיל צה"ל מאמץ רב גם בתחום התקשורת וגם בתחום הדיפלומטיה הציבורית הצבאית. התחום הזה של דיפלומטיה ציבורית צבאית מרוכז ברובו בענף קשרי ציבור. לענף הזה יש שני תפקידים מרכזיים: לוודא שמסרי צה"ל ייקלטו באופן ישיר בקרב הציבור בארץ ובחו"ל ולאפשר למעצבי דעת הקהל נגישות למידע שיסייע להם להעביר מסרים למנהיגים בעולם ובכך להגביר את האמון בצה"ל ואת המחויבות להצלחתו.

הכלים המרכזיים לעיצוב קהלי היעד בישראל ובחו"ל הם ביקורים, השתתפות בכנסים ובהרצאות, שליחויות לחו"ל, מענה לפנייות הציבור, קשר עם ארגונים לא ממשלתיים ומתן סיוע למחקרים, להפקות סרטים ולכתיבת ספרים.

מדיניות העבודה של ענף קשרי ציבור היא מרחיבה, דהיינו הענף לוקח על עצמו כל

משימה בתחום הדיפלומטיה הציבורית שאין גורם אחר שמטפל בה בצבא. אך אם ישנו גוף אחר בצה"ל שמתמחה בתחום מסוים של דיפלומטיה ציבורית - משאיר לו הענף את המלאכה ללא שום היסוס, שכן הלקוח המרכזי של הענף הוא צה"ל וכן הציבור בארץ ובחו"ל. כל פעילותו מיועדת לשרת בראש ובראשונה את טובת העם ואת צורכי הצבא. לשם כך נעזר הענף גם בשותפי עשייה חשובים, ובהם ארגונים יהודיים וקהילות יהודיות בחו"ל.

מקומו של ענף קשרי ציבור בדובר צה"ל הוא מרכזי וחשוב. עם זאת עדיין לא כולם מזהים את חשיבות הדיפלומטיה הציבורית הצבאית ולא מתעדפים אותה כראוי. אך אסור להיבהל מכך, שכן זהו תחום התמודדות חדש ומתפתח - תחום שצומח בשנים האחרונות, וחשיבותו הולכת ונעשית נהירה יותר ויותר לקברניטים בממשל ובצבא.

יש להתמיד בנחישות בהסברת חשיבותה של המשימה, והתוצאות יהיו בהתאם. רצוי להמחיש את חשיבות המשימה באמצעות השגת התוצאות ולרתום את המפקדים בצבא ובדובר צה"ל - בעיקר בשטח - להשגת המטרה המשותפת. בשנים האחרונות מסתמן שיפור של ממש במודעות של אנשי דובר צה"ל ושל כלל המשרתים בצבא - קצינים וחיילים - לחשיבות המשימות של ענף קשרי ציבור.

ייזום פעולות. קשרי ציבור ותקשורת הם שני מאמצים מקבילים במסגרת הדוברות. קשרי הציבור מנסים להשפיע על הציבור באופן ישיר, ואילו התקשורת מנסה להשפיע עליו דרך מתווכים - כלי התקשורת, העורכים והכתבים. לכל אחד מהמאמצים האלה יש נקודות חוזקה ספציפיות שמשלימות אלה את אלה. שני המאמצים האלה גם מבוססים על ייזום מהלכים. היוזמות בתחום הדיפלומטיה הציבורית הצבאית הן רבות: החל מארגון ביקורים למעצבי דעת קהל ושילוב גורמים צה"ליים בכנסים, עבור דרך מתן הרצאות בפורומים משפיעים וגיוס חוקרים ידועים לכתובת ספרים ומחקרים שמעניינים את הצבא וכלה בשליחויות הסברה לקהלי יעד בארץ או בחו"ל ומתן תדרכים למדינאים ולאנשי ממשל שמגיעים ארצה דרך משרד החוץ או דרך גופים אחרים.

מתן שירות. זהו כלי מרכזי שבשימוש של ענף קשרי ציבור. הגישה השירותית היא מכפיל כוח במאמץ להשגת המטרות. התשובות שמקבלים הלקוחות הם לא תמיד לרוחם, אך רצוי לזכור שתשובה שלילית מתקבלת בנחת ובהבנה כשמסבירים אותה, כשמשתפים את הלקוח בקשיים וחושבים יחד על חלופות אפשריות.

חזון מול מציאות. כל התוכניות והיוזמות היפות שפורטו לעיל מתנפצות לעיתים על קרקע המציאות. למשל, לעיתים מונעים מפקדים פעילות של דיפלומטיה ציבורית צבאית בגלל שיקולים מבצעיים או בגלל הנחיות של הרמה המדינית. רצוי להפעיל גמישות בביצוע המשימה גם נוכח אילוצים כאלה. אין לקבל מדיניות של "הכול או לא כלום" ולדעת למצוא סינתיזה ביניהם. אם לא מתאפשרת פעילות מסוג מסוים תמיד ניתן למצוא פעילויות חלופיות.

הכשרה, הדרכה ותרגילים. זהו תחום אסטרטגי בענף. בקורסים של דובר צה"ל מכשירים כוח אדם לענף קשרי ציבור - החל מקורס מש"קים וכלה בקורסי קצינים מתקדמים. מעבר לכך משתתף הענף בתרגילים צה"ליים, ותכנים של קשרי ציבור משולבים בתרגול של ניגויות דובר צה"ל ברמות האוגדה, הפיקוד והמטכ"ל. לכל תרגיל גדול שמתקיים בצבא נתפרת חליפה ייעודית לתרגול הדיפלומטיה הציבורית הצבאית. בסוגיה הזאת ראוי להרחיב במאמר נפרד.

תחקור הוא כלי מרכזי לקידום הענף. מתחקרים הכול - גם אירועים מצוינים. תחקיר שאינו כולל לפחות שלוש נקודות לשימור ושלוש נקודות לשיפור אינו תחקיר



בקורסים של דובר צה"ל מכשירים כוח אדם לענף קשרי ציבור - החל מקורס מש"קים וכלה בקורסי קצינים מתקדמים. מעבר לכך משתתף הענף בתרגילים צה"ליים

טוב. מעת לעת יש לעצור, לחשוב, להגביה עוף ולצפות בתמונה השלמה בפרספקטיבה אחרת. הסתכלות כזאת וביקורת עצמית וחיצונית יביאו לזיהוי נושאים ופעולות שרצוי לעשות אחרת, להרחיב או לצמצם. רצוי שהביקורת תהיה פתוחה, נוקבת, אמיתית, מאירה, בונה ומכבדת.

שיתוף פעולה פנים-צה"לי וחיצוני. הדיפלומטיה הציבורית הצבאית אינה עומדת בפני עצמה, אלא היא נגזרת מהאסטרטגיה הלאומית והצבאית. הפעילות של חטיבת דובר צה"ל ושל ענף קשרי ציבור משרתת את הצבא כולו, ולכן קיים צורך בקשר הדוק עם שאר הגופים בצה"ל העוסקים בתחום כמו החטיבה האסטרטגית באגף התכנון, הפרקליטות הצבאית, מחלקת קשרי חוץ ומפקדת קצין חינוך ראשי.

הפעילות של חטיבת דובר צה"ל בתחום הזה אינה משרתת רק את צה"ל אלא את כל מדינת ישראל. לכן יש צורך - בין היתר - בתיאום חוצה ארגונים עם הגורמים הלאומיים העוסקים בדיפלומטיה - משרד ראש הממשלה, משרד החוץ, משרד ההסברה. תיאום כזה יביא לתוצאות משמעותיות יותר ולהשגת המטרות והיעדים לטובת עם ישראל.

הדיפלומטיה הציבורית היא הדיפלומטיה החדשה. ענף קשרי ציבור בחטיבת דובר צה"ל משתדל להוביל אותה בצה"ל.

הערות

1. Stuart N. Soroka, "Media, Public Opinion, and Foreign Policy", *Harvard International Journal of Press/Politics*, 8 (1), 2003, pp. 27-48
2. Eytan Gilboa, "Searching for a Theory of Public Diplomacy", *ANNALS, AAPSS*, 2008, 616, pp. 55-77
3. Benno Signitzer and Timothy Coombs, "Public Relations and Public Diplomacy: Conceptual Divergence", *Public Relations Review* 18 (2), 1992, pp. 137-147
4. http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2011/RAND_MG835.pdf