



צה"ל והרשתות החברתיות

סקירת ספרות - מתוך עבודת המטה בנושא





צה"ל והרשתות החברתיות

1. כללי:

מהפכת המידע והדיגיטל משפיעה על החייל ועל סביבת פעולתו, המהווים מרכיבים משמעותיים באבני היסוד של העשייה הצבאית. מהפכה זו הולידה את המרחב הרשת, אשר אינו מוגבל בכבלי זמן ומקום ועל כן יוצר טשטוש בינו לבין המרחב הפיזי. מכאן שלמרחב ברשת ישנה השפעה ישירה על צה"ל כארגון ובתוך כך על מפקדיו וחייליו. הרשתות החברתיות תופסות תפקיד מרכזי בעיצוב תמונת המציאות והשיח הצבאי, המשפיעים על אמון המשרתים, מנהיגותו של המפקד, לכידות המסגרת ורוח הלחימה.

2. מטרות המסמך:

- א. סקירת ספרות רלוונטית בנושא המהפכה הדיגיטלית בדגש המרחב הרשת.
- ב. מיפוי השפעות הרשתות החברתיות תוך התייחסות לארגון הצבאי.

3. הנחות יסוד:

- א. המהפכה הדיגיטלית נמצאת בעיצומה, צה"ל נתון **להשתנות תמידית** ועל כן עבודה זו עתידה להתעדכן על פי השינויים והתפתחות המהפכה.
- ב. העידן הרשת מייצר מחד **הזדמנויות רבות ומאידיך אתגרים פיקודיים וארגוניים**. מידת ההשפעה על יצירת נזק או תועלת באמצעות פעילות במרחב הרשת, נתונה בידי האדם המשתמש.
- ג. תהליך העבודה לא נועד למגר את ההשתנות, אלא לבחון את השפעותיה ואת הפעולות הנדרשות בשאיפה למנף את היתרונות ולבחון כיצד להתמודד עם האתגרים.

4. הגדרות ומונחים חשובים:

- א. **המהפכה הדיגיטלית ועידן המידע**¹ – מעבר מטכנולוגיה אלקטרונית-אנלוגית לטכנולוגיה דיגיטלית של תקשורת ומחשוב דיגיטליים. מהפכה זו מתבססת על התפתחות האינטרנט והרחבת התקשורת בין אנשים. המהפכה הביאה כמויות עצומות של מידע העומדות לרשות האדם, נגישות ומתפזרות לכל עבר, לכל מקום ובכל זמן.
- ב. **תודעה**² – כלל המושגים, התחושות, המחשבות והתחושות של אדם שבאמצעותם מתגבשת תחושת העצמי שלו ותפיסתו את המציאות.
- ג. **הסברה**³ – פנייה מגמתית אל יחיד או קבוצת יעד, המציגה את המציאות ומפרשת אותה מתוך כוונה להשפיע על עמדותיו והתנהגותו של השומע בכיוון רצונו של המסביר.
- ד. **השפעה**⁴ – (1) העברה של דעות או תכונות על אחרים שיש בה כדי להטות לרצון הפועל. (2) מעשה, תהליך או יכולת ליצור תוצאה ממשית בדרך עקיפה, בלא שימוש נראה בכוח. (3) היכולת לשנות ולגרום לפעולה.

¹ The Digital Revolution

² אבני היסוד של העשייה הצבאית.

³ תורת החינוך הצבאי.

⁴ מילון אבניאון



- ה. **אוריינות דיגיטלית**⁵ – כוללת מיומנויות, ידע ותהליכי חשיבה המיועדים ליצירת תקשורת, למידה ועבודה במרחב הדיגיטלי.
- ו. **תרבות אג'ילית**⁶ – ארגון היודע להסתגל בגמישות מקסימלית לסביבה המשתנה תוך שהוא שומר על האיכות והסטנדרטים של התפוקות ברמה הגבוהה ביותר.

5. **סקירת ספרות**

5.1. **מאפייני המהפכה הדיגיטלית במיקוד למרחב הרשת**

מהפכת המידע והדיגיטל מביאה לשינוי בקצב ההשתנות ולשינויים בהקשרי מרחב וזמן. הטכנולוגיה הדיגיטלית יצרה מרחב תרבותי חדש, דינמי, בלתי צפוי וא-לינארי המשתנה בהתמדה (פדן ואחרים, 2015). טכנולוגיה זו מאופיינת ב**טשטוש הקווים בין העולם הפיזי לעולם הדיגיטלי**. הגבולות של כל אחד מהעולמות חדיר וישנו מעבר תפיסת מלוקאלי לגלובאלי (אלוף פדן, סא"ל במיל' חזני, 2018). היטשטשות הגבולות בין הממד הפיזי לדיגיטלי מהווה ותמשיך להוות המעצב המרכזי בעשורים הקרובים (אלוף הלוי, ראש אמ"ן, סרן י', 2018). הנגישות למידע וכושר אחסון המידע הפכו ליכולות בלתי מוגבלות. ההתקדמות הולידה טכנולוגיות חדשות, החל מתוכנות ועד אלגוריתמים המשמשים לחיזוי תחומי העניין התרבותיים שלנו (מרכז הידע, 2017).

העידן בו אנו חיים מאופיין בהפקה בלתי פוסקת של מידע בכמות אדירה, אשר במהירות הופך לזמין ונגיש בערוצי תקשורת מהירה אשר מגיעה לכל מקום ומסוגלת לייצר מידע במגוון דרכים (מילים, סימנים, תמונות, סרטונים, קול וכד'). במציאות של היום, ניתן לתקשר ולהעביר מידע ומסרים במהירות האור, בכמות גדולה, לכל קצווי תבל. **בני האדם מסוגלים לנהל שיחה מרובת משתתפים, להשתייך לקהילות בעלות עניין משותף, לבצע פעולות ושיחות בו זמנית, להצטרף לתנועות חברתיות, להניע יוזמות ועוד. לרשתות אין גבול מבחינת תכנים, מספר משתתפים או מקום**. הטלפונים הניידים והחכמים הופכים את השימוש ברשתות החברתיות לזמין בכל עת ומקום. מגמה זו מאפשרת חיבור לרשתות מאזורים מרוחקים ומבוזרים ומאפשרת קרבה להתרחשות (מלמד, 2017; מני-איקון ואחרים; פדן ואחרים, 2015).

השימוש ברשת החברתית הוא בעיקר למטרות אישיות בסגנון יצירת קשר עם אנשים או ארגונים, הפצת מידע באמצעות תמונות, סרטונים, טקסטים לחברים, עדכוני סטטוס ועוד. עם זאת, **הרשתות החברתיות אינן מייצרות את הצורך ואת החשיבות של מפגשים אנושיים פנים אל פנים** (בהיר, 2016; מלמד, 2017).

המרחב הרשת מאפשר לגורמים שונים להתפרש ולחלוש על כל הזירות המוכרות לנו ובכך מעורר לשינוי באופן הפעולה של מדינות, חברות, קבוצות ופרטים וכיוצא בזה על צה"ל ומשרתיו. המפנה וההשתנות מחייבים אותנו לבחון את הפוזיציה של סובייקטים אנושיים בעולם רשתות המתקיים במקביל לעולם החומר. ייתכן תרחיש בו הטכנולוגיה מנהלת אותנו באמצעות מדע ומידע: הבנת המציאות באופן הטוב ביותר מיוחד לדפוס מידע ממוחשבים ובני אדם הופכים לאוסף של דפוס מידע ברשת. כאשר הקברניט האמיתי והיוצר של הטכנולוגיה הזו הוא האדם (גדי, 2019).

⁵ אוריינות טכנולוגית ודיגיטלית, משרד החינוך.
⁶ Berinato, 2014



הרשתות החברתיות הן כיכר העיר החדשה, בשנים האחרונות **השיח היגר למרחב חדש, לאינטרנט**. ברשתות מחליפים רעיונות, מנהלים ויכוחים, עורכים שיחות. (גודמן, 2021). המשתמשים ברשת יכולים לעשות זאת באנונימיות המייצרת תחושת הגנה. אדם יכול להסתיר חלק מזהותו או לבחור ללבוש זהות אחרת. הם יכולים להיות בלתי נראים ולהימנע מקשר עין, שפת גוף, הבעת פנים ולעיתים גם שמע. מאפיינים אלו מייצרים תחושה של ביטחון ואומץ להתנהגות חופשית ברשת. רבים מהגורמים שעשויים לעורר חרדה בסיטואציות חברתיות כמו הצורך לענות במקום ותחושה שמישהו מסתכל עליך נעלמים בתקשורת מקוונת. למשתתפים יש שליטה על הדרך בה הם מציגים את עצמם ודעותיהם, הם מרגישים יותר בנוח ושולטים על המצב (מני-איקן ואחרים, 2017).

המהפכה מצד אחד הולידה הזדמנויות חדשות כמו היכולת להתלכד, להיחשף לתרבויות שונות, לבצע שלל פעולות בו זמנית בלחיצת כפתור ועם זאת העמיקה אתגרים בניהם: החרפת אי השוויון, עלייה במתח החברתי, הפצת אידיאולוגיות ורעיונות קיצוניים ועוד (מרכז הידע, 2017). הרשת החברתית יצרה סביבה נטולת היררכיה בה כמעט לכל פרט יש גישה כמעט לכל מקור מידע. **סביבה המאתגרת במאפייניה את הארגון הצבאי המאופיין בשמרנותו ובריכוזיות** (פדן ואחרים, 2015)

5.2. השפעות המהפכה הדיגיטלית

המהפכה הדיגיטלית ומהפכת המידע הביאו לשינוי בסביבתו של האדם מבחינה קיומית, חברתית ותרבותית. לשינוי זה השפעה ישירה על מערכות היחסים בין בני האדם, ובתוך כך בין החייל למפקד. העידן החדש משפיע על הנורמות הערכיות והמבנים המסורתיים אליהם אנו רגילים. שינויים אלו מביאים להשתנות במאפייני המלחמה: בסיבות לפריצת מלחמות, באופן האלימות והפעולה בלחימה, באופי הצדדים הלוחמים ובצורת ההכרעה. המהפכות מייצרות השתנות תמידית ותהליכים מהירים באמצעות תקשורת מהירה ואפקטיבית וצמצום הליכים בירוקרטיים. ניתן היום בלחיצת כפתור לייצר השפעות רחבות היקף הן ביחסים בין בני אדם, בעיצוב דעת ההמון ותפיסת המציאות ועד להשפעה על האיום הביטחוני ויחסים בין מדינות.

5.2.1. האדם

ההשפעה הדיגיטלית ניכרת בכל אורחותיו של האדם, מאופיו ועד דרך התנהלותו. האדם הופך להיות ישות דיגיטלית וירטואלית, "אדם רשת", במובן הפיזי והחברתי. האדם חי ברשת, צורך מידע ומזין את הרשת במידע. **התלות במערכות מידע התעצמה והתקשורת הבין אישית הפכה לרב ממדית**. **המידע חודר לכל תחום בחייו של אדם**. אדם ללא חיבור למידע קורס (מלמד עוזי, 2017; אל"ם שי, רמ"ח תקשוב חיל האוויר, 2017).

אמצעי התקשורת הדיגיטליים המונחים בכיס, בתיק או בכף היד הפכו את בני האדם **למקושרים תמיד**. האנשים מחוברים בקביעות לרשת, קשובים כל העת לפניות ודרכים להגיב לכל גירוי מן הסביבה. אפילו אם יש מי שרוצה להתנתק, היכולת לעשות זאת מוגבלת לתקופות זמן קצרות, מפני שהסביבה מצפה ממנו להיות מקושר תמיד (מלמד, 2017).

בספרות המקצועית ניתן להיחשף לגישות שונות בנוגע להשתנות האדם. גרסה אחת מתייחסת לדור החדש כדור פחות אינטליגנטי, עם בעיות קשב וריכוז, מכור לטכנולוגיה, מתקשה לתקשר, ללא כבוד לערכים, עצלן, חסר בושה, מפונק, ממוקד בעצמו, לא רגיש ואמפתי, חסר אחריות, פועל באופן פוגעני



ברשת. מנגד ניתן לזהות מגמות המתייחסות לדור החדש כשואף לחופש בחירה וביטוי בכל תחום, מקבל החלטות על סמך בחינה והשוואה, אידיאליסטי המובל על ידי ערכים, מבין שלכל נושא יש מספר פנים וכיווני פעולה, חדשן, פתוח, ענייני, מהיר, בעל יכולת לבצע מספר פעולות בו זמנית ויכולות מנהיגות, למידה מטעויות, שיתוף ועבודה בצוות (מלמד, 2017; זקס 2022).

מרבית האסכולות מסכימות שהדור היום אמנם אכן עם בעיות קשב וריכוז, עסוק בעצמו, מתקשה לתקשר פנים אל פנים, פחות ממושמע, קצת מפונק אבל מצד שני מונע מאידיאלים חברתיים, שואף לחופש בחירה וביטוי, יצירתי ומתקשר עם העולם באופן שקוף ופתוח (מלמד, 2017; זקס 2022; טובי, 2017). בני הדור הנ"ל מחוברים לרשתות ומתעדכנים בכל עת, משחקים משחקי מחשב במשך שעות ארוכות, צופים בטלוויזיה והכל במקביל. מספר הלייקים נחשב מדד חברתי משמעותי מה שמביא הרבה פעמים לפעילות מוקצנת, בוטה ונועזת ברשת. הדור הזה מיומן בקבלת החלטות מהירות, בהערכת סיכונים, בהתמודדות עם דילמות. שיתוף פעולה, עבודת צוות, גמישות ויצירתיות. דור המביע דעה ביקורתית באסרטיביות, בביטחון עצמי ומאמין כי דעתו חשובה (פדן ואחרים, 2015).

בני נוער הגדלים בעולם הווירטואלי מפתחים כישורים חברתיים עשירים ומגוונים וכושר הסתגלות לקהילות חברתיות שונות, רבות ובלתי יציבות. במגע עם קהילות שונות הם זוכים להעצים את אישיותם, להרחיב את עולמם למחוזות הדמיון ולפלוש למרחבים פסיכולוגיים שבנסיבות אחרות לא היו מעזים לחדור אליהם. אולם העולם הווירטואלי יכול לגרור אותם גם לרדידות, לאובדן הזהות העצמית ולהונאה עצמית (מלמד, 2017).

ההיחשפות למידע הרב והמגוון מייצרת אצל האדם את היכולת לראות פנים שונות של מציאות ובכך לפתח **ביקורתיות בכלל תחומי החיים. האדם שרוי במציאות של הטלת ספק** הפולשת לכל תחום ונוטה לערער על סמכותם של מפקדים, בעלי מרות וסמכות ואנשי מקצוע שעומדים תמיד בספק ונתונים לבחינה באמצעות הרשת. ההשפעה של הרשתות החברתיות משפיעה גם על שינוי הרגלי הקריאה ובעיקר על צורת החשיבה של האדם. היא מרגילה את החשיבה **לקבל מסרים במהירות ובתמציתיות עניינית**, מלמדת אותה לדלג בין מסרים ומקורות שונים, מאלפת אותה לתפקד בעולם שבו הדעת מוסחת תדיר (מלמד, 2017).

במציאות של היום כל אדם יכול להיות בעל כוח השפעה, יכול לרתום אנשים, ללכד אותם סביב רעיון משותף, להניע לפעולה או לסתור רעיונות המופצים ברשת. הוא יכול לגרום להמונים להשמיע את קולם ואף להניע אותם לנקוט פעולות מאורגנות. הרשת מבזרת את הסמכות ומפזרת אותה להמונים. במציאות זו **ניתנת בידי האדם אחריות רבה. הסמכות להבחין בין טוב לרע נתונה בידי המשתמש בלבד**. אין בינו לבין המידע מי שיבדוק, יבקר ויסנן (מלמד, 2017).

כשבני הדור של העידן הרשתי מתגייסים לצה"ל הם נפגשים עם המציאות הצבאית. הם התרגלו לעולם של מידע זמין ומגוון, שינויים מהירים ותכופים בעוד בצה"ל הם נחשפים לריכוזיות וקצב איטי (פדן ואחרים, 2015). הרשת משטיחה את הארגון ומייצרת מצב בו חלקי ארגון שונים נחשפים למידע בו זמנית. הדבר קורא **תיגר על התפקידים המסורתיים**. חכמת ההמונים אינה בהכרח תחליף להתמחות (מינקה, 2015). כמו כן, **הרשת מייצרת השפעות אודות בני הדור המתגייס החדש כמו פגיעה ביכולת לתקשר פנים אל פנים, אובדן הסמכות, חוסר משמעת, פגיעה בסולם הערכים ואף**



חוסר מוטיבציה לשירות צבאית לצד יכולות חיוביות כמו חשיבה ביקורתית ומאתגרת, מונעים ממטרות חברתיות, יצירתיים שעלינו ללמוד למנף (טובי, 2017).

5.2.2. בין אדם לאדם - מחברות ורעות ללכידות המסגרת

במציאות הנוכחית כמעט כל אדם נושא עמו 'מרכז תקשורת' קטן בדמות טלפון חכם, הפועל באופן מהיר, ללא כבלי זמן ומקום. מרכז התקשורת מייצר לאדם מעגל חברים מכל מקום וכל זמן המחברים לאותה רשת (מלמד, 2017). ארעיות, טווחים קצרים והשתנות הופכים למאפיינים מרכזיים של העולם החברתי והארגוני של היום. (אל"ם לוי, 2015). הרשתות מחליפה את מאזן הכוחות שהתגלגלו אליו והאינטרנט הפך להיות 'מוסד חברתי' (אלוף פדן, סא"ל במיל' חזני, 2018). השיח היגר למרחב הרשתי החדש ובכך גם השתנתה השיחה. הרשת החברתית היא כיכר העיר החדשה, הזירה בה אנשים נפגשים, משוחחים מחליפים דעות, מארגנים מחאות. במציאות החדשה אנשים לא וירטואליים נפגשים בזירה וירטואלית (גודמן, 2021).

בעקבות התקשורת הדיגיטלית קשרי החברות שינו את פניהם. בעבר חברות הייתה מצב אינטימי של קשר המתפתח בזהירות ולאורך זמן עם מספר מצומצם של אנשים שאדם בוחר לעצמו בקפידה, ואילו כיום הפכה החברות לאוסף של אייקונים על מסך. ביחסי החברות החדשים אין כמעט מחויבות או קביעות. החברות ההמונית ברשת הפחיתה עד מאוד את הקשרים האינטימיים בין חברים והגדילה את החשיפה של האדם. המשתמש ברשת מוזמן לחדור לפרטיותם של 'חבריו' ובאותה עת הוא חושף את עצמו לסביבה. ברשתות אנחנו מסתכלים על העולם ומקווים שהעולם מסתכל עלינו בחזרה. לכן, מרבית בני האדם טורחים לתעד את עצמם ולחלוק עם אחרים את חוויות החיים שלהם. אך בפועל אנחנו לא רואים את מי שרואה אותנו (גודמן, 2021).

בעידן התקשורת הדיגיטלית אנשים שולחים ברשת מסרים חסרי חשיבות או משמעות רק משום שהם חשים צורך להיות מקושרים תמיד. אנשים נמצאים כל העת בדריכות להיענות לכל אות תקשורת המגיע אליהם, אפילו אם אין בו חשיבות מעבר לקשר עצמו. הם נמצאים בדיאלוג מתמיד בין אם הוא סתמי וחסר ערך ובין אם הוא מועיל ומעשיר. השיח יכול להיות שיתוף מחשבות, החלפת דעות, גיוס ידע וניסיון המסייע לאדם להחליט החלטות טובות יותר. נוסף על כך יכול להיות שיח של שיתוף ברגשות, שחרור כעסים ותסכולים. הרשת מאפשרת לקיים שיח אינטימי עם הקרובים ביותר בזמנים שהם נעדרים ומרוחקים ובכך להפיג את תחושת הריחוק והגעגוע. **השיח ברשת מעניק לאדם תחושה שהוא אף פעם אינו לבד** (מלמד, 2017).

הרשת מאפשרת תקשורת אנונימית, **הסתתרות מאחורי מסכים.** מה שלעיתים יכול להתפרש כניצול לרעה ולעיתים מעניק לאדם את החופש להציג את עצמו כפי שהיה רוצה להיות או להיראות, להתבטא חופשי ללא עכבות, להביע רגשות ולקיים דיאלוג אינטימי ואותנטי במידה רבה יותר מכפי שמעז בפנים חשופות (מלמד, 2017).

השיח הציבורי, החברתי והצבאי מתקיים ברשת ומשנה את השיחה המוכרת לנו. המדיום מעצב את המסר והמסר החדש לעיתים מתלהם, קיצוני ומקטב יותר. **האינטרנט אמור לחבר אותנו אך בפועל הוא מפצל ומכווץ את האדם לעולמו הפרטי.** עם הזמן התגלה שפעמים רבות הן נועלות אנשים בתוך תיבות תהודה סגורות, עמוסות בזעם ושנאה (גודמן, 2021).



אנשים מרגישים לבד על אף שהם חיים בעידן דיגיטלי. לעיתים הרשתות החברתיות שוברות את תחושת הלבד. למדיה החברתית יש ערך רב כאשר עושים בה שימוש מדוד ומתון. האדם משתוקק לקשר, והדרך למימוש התשוקה לקשר היא באמצעות שיחה פנים אל פנים. ככל ששיחה עמוקה יותר ואינטימית יותר כך היא נותנת לכך מענה ממשי. מעט מכך יכול לעבור דרך מפגש המתווך במסך אלקטרוני. בשיחה הדיגיטלית יש תמונות ומילים אך לא תחושת נוכחות. הטכנולוגיה הפכה את התקשורת לסטרילית התוכן עובר, אבל האנרגיה לא (גודמן, 2021).

בסביבה גלובלית, כדי להשפיע על האקלים הסביבתי והיחידתי צריך להשפיע על אורחות חייהם של אנשים ומשרתים. כדי להתחיל לייצר שינוי תרבותי אנחנו צריכים להשפיע על האדם ומוסריותו, שייקח אחריות אישית במעגלים הסובבים אותו. יש לאדם צרכים פסיכולוגיים רוחניים ומוסריים שאנו לא תמיד נותנים להם את הקשב. יש עמוק בתוכנו רצון לקשר עם בני אדם אחרים, וכל מה שקרה בשנים האחרונות מנע מהרצון לבוא לידי ביטוי. יש היום יותר מדי אינדיבידואליזם ופחות זיקות הקשורות לידידות, משפחה וקהילה. **עלינו לחדש את מפגשי הפנים אל פנים עם אנשים שאינם כמונו ולהיווכח שאפשר לחלוק בחריפות על דעותיהם ועדיין להישאר חברים** (זקס, 2022).

מאפייני הרשת תורמים להשטחה של מערך הסטטוסים. בשל היעדר סממנים המעידים על סטטוס כמו לבוש ושפת גוף. נוצרת תחושה שכולם שווים ולכולם יש הזדמנות שווה להשמעת קולם (מני-איקן ואחרים, 2017). כמו כן, **שיתוף פעולה ושותפויות** הופכות לכוח מרכזי בעידן של היום, מה שמייצר מרחב הזדמנויות חדש עבור צה"ל ויכול לחזק את עוצמת הלחימה (אל"ם לוי, 2015).

המדיה החברתית מעניקה אפשרויות חדשות ואמצעי התארגנות חדשים ליחידים ולקבוצות מחאה קטנות שכולם לעיתים אינו נשמע בזירה הציבורית. הסכנות הטמונות ברשתות החברתיות נוגעות לפגיעה בתקשורת בינאישית בין חיילים לחיילים, פגיעה בסולידריות החברתית בכלל והיחידתית בפרט, שימוש לא נאות ברשתות חברתיות הכולל פגיעה בכבוד האדם (למשל חרם בתוך היחידה המתארגן דרך הרשתות החברתיות). **סולידריות וקולקטיביות מתפתחת בקרב ובאימונים והינה הכרחית ללחימה.** עם זאת, נראה כי במקביל לצורה המסורתית ליצירת קשרים חברתיים בצבא ולשימורם, יש להכיר בדרכים עכשוויות יותר כמו הרשתות החברתיות ולהסתייע בהם כך שישמשו את צה"ל. (פדן ואחרים, 2015 ; טובי, 2017).

5.2.3. שיח ציבורי וצבאי ברשת - עיצוב תמונת המציאות

כמויות עצומות של מידע מתרוצצות ברשת החברתית וזמינות לכל אחד בכל עת ובכל מקום. עם זאת, מדובר במידע שאינו מבוקר ולא תמיד אמין. האמצעים להפצתו פשוטים ומצויים בקצות אצבעותיו של כל מי שחפץ. כל אדם יכול להביע דעתו ברשת, להגיב לדעות של אחרים, הרשת הופכת את המחשב ל'כיכר שוק' ומעניקה משקל לדעת ההמון. יש בזה הרבה כדי לתרום ולהועיל, אך יש בזה גם כוח להרע ולהזיק. **הרשות לנצל את הרשת כדי להועיל או להזיק נתונה רק בידי המקליק והמקליד** (מלמד, 2017).

אנחנו חיים בעולם של עובדות אלטרנטיביות, חדשות כזב ופוסט אמת. אמצעי התקשורת החדשים הזניקו את מהירות ההפצה ואת ההיקף. הם נגישים לכול וכל מי שחפץ להפריח שמועות ולהפיץ טענות לא בדוקות יכול לעשות זאת בקלות וביעילות חסרות תקדים. בעוד לעיתונות המסורתית יש



עקרונות אתיקה, המידע החדשותי ברשת נטול מנגנון של בדיקה, דיוק, ברננות ואפילו כאשר המידע מגיע מעיתונאי הוא אינו בהכרח אמין (זקס 2022).

דעות, עמדות ודברי ביקורת בכל עניין ודבר מופצים בזמן אמת. המסרים של האנשים המעצבים את התודעה הקולקטיבית מגיעים אל מרבית האנשים ויכולתם להשפיע גדולה יותר מאי פעם. היכולת הפשוטה לפרסם טקסט ולהפיצו להמונים מאפשרת לכל אחד להיות בלוגר בעל השפעה, להגיב על דברי אחרים ולסתור אותם או לחזקם, לכתוב ערך באנציקלופדיה או לגייס אנשים סביב רעיון משותף. אזרח מן השורה יכול לשכנע אחרים וללכד אותם סביב מטרה משותפת. הוא יכול לגרום להמונים להשמיע את קולם ואף להניע אותם לנקוט פעולות מאורגנות כמו חרם, מחאה וכד'. הרשת מאפשרת להמון לגבש 'דעה משותפת', לרכז קבוצות גדולות של אנשים ולהפוך אותם לכוח משפיע (מלמד, 2017).

כל אחד מהם מציג את הדברים באור אחר. הפרשנות והמסקנות שונות ולפעמים אפילו העובדות אינן זהות. היחשפות למידע רב מסייעת לבני האדם לראות פנים שונות של המציאות ולפתח ביקורתיות. האתגר הוא שאין מי שמנהל את מערך הידע החדש. הרשת פרוצה לכל אחד, והרבה מן המידע המופץ בה אינו מבוקר ואינו אמין. דעות רבות ברשת אינן מבוססות, ויותר מזה, יש מי שמנצלים את הרשת כדי לפרסם, במתכוון, מידע מעוות ומטעה, דעות 'מגויסות' ומוטות, פגיעות אישיות המוסוות כמידע, תגובות אלימות, והכול בעילום שם (מלמד, 2017).

הרשת החברתית היא כיכר העיר החדשה בה אנשים נפגשים, מחליפים דעות ומארגנים מחאות. עם זאת, הרשת אינה בבעלות הרבים אלא בבעלות של יחיד, תאגידים, בעלי מניות שמשפיעים על השיח. האלגוריתם של הרשתות החברתיות מתאים את הפיד שלנו לדברים ולחברים שמצאו חן בעינינו בעבר. צריכת החדשות היום היא בעיקר דרך הטוויטר ודומיו ולא באמצעות כלי תקשורת מסורתיים. האלגוריתם מביא לכך שהגולש נחשף בעיקר לפוסטים שרובם גרסאות שונות וניסוחים שונים של העמדות שכבר יש לו. כל אלה גורמים לנו שנהיה מוקפים באנשים דומים לנו שדעותיהם דומות לשלנו ובמקביל להתרחק מאנשים בעלי עמדות שונים משלנו. וכאשר אנו מקיפים את עצמנו באנשים שדעותיהם זהות אלינו אנו נעשים קיצוניים יותר, ננעלים עמוק בעולמנו, לא מסתקרנים ולא לומדים לעומק. החיים תחת השפעת הרשתות החברתיות מכווצים אותנו במובן החברתי והאינטלקטואלי. (גודמן, 2021 ; זקס, 2022).

אין ספק שהכוח שהעניקה הרשת להמונים, יכול להיטיב ולהועיל, אך הוא יכול גם להזיק ולהרע. הסמכות להבחין בין טוב לרע נתונה בידי המשתמש בלבד. אין בינו לבין המידע מי שיבדוק, יבקר ויסנן. כל מי שמשתמש במידע המופץ ברשת צריך להיות בעל יכולת לבחון ולבקר את המידע המגיע אליו ולסווגו (מלמד, 2017). הרשתות החברתיות השכילו לעשות שימוש יעיל במידע עצום שהפך לנגיש וניתן להפצה בקלות. יש בכוחן להפיץ ביעילות עצומה "מנות רעל" המביאות להתחזקות של גורמים קיצוניים. האיום הקיומי בטחוני לא ירד מסדר היום והוא זה שמרסן את תגובות המחאה שלנו וגורם לנו לשקול כמה להרשות לעצמנו להתפרע (בועז 2016).

משרתי החובה נמצאים במרכז הדיונים ברשת ואף לוקחים בו חלק פעיל, בעיקר בנושאים כלכליים, צבאיים וביטחוניים. נקודה זו מצביעה על נורמטיביות השימוש במדיה החברתית בקרב קבוצת הגיל של המשרתים ועד להיותו של צה"ל צבא העם המעורר הזדהות עם החברה הישראלית וחיילי החובה. פעילות במרחב הרשת לא מתקיימת במנותק מהתקשורת הממוסדת. בין שני המרחבים ישנו



הדהוד כאשר תכנים מהתקשורת הממוסדת נידונים במרחב הרשתי ומול זה תכנים ויראליים במרחב הרשתי מסוקרים במדיה המסורתית. מאפייני הרשתות החברתיות מאפשרים לפרט ובעיקר לחיילי החובה להישמע ולקבל הנכחה באופן שלא מתאפשר בד"כ בקלות בכלים אחרים. ערוץ זה משמש אותם לחשיפת תכנים, עמדות ביקורתיות אשר אינם נשמעים בערוץ מוסדי (ריבנאי-בהיר, 2019).

בשנים האחרונות בארץ ובעולם מתחוללות מחאות וירטואליות. **נראה כי מחאה במרחב הווירטואלי נתפסת על ידי החיילים כ"שטח אפור"**. אחת הטענות המרכזיות המהדהדת ברשת בנוגע לחיילי החובה הינה ההיבט הכלכלי. הכותבים ברשתות טוענים כי שכר חיילי החובה (דמי הקיום) אינו מספק ומחייב שימוש נרחב במקורות אלטרנטיביים. משרתי החובה תופסים את השירות הצבאי לאור כך כנטל. סוגיה נוספת בשיח ברשת היא הזכות לשרת. יש אוכלוסיות המציגות חוסר נגישות או הכלה בקרב השירות הצבאי או אל מול קבוצות של בעלי פטור צבאי המעוניינות להתגייס. לטענות אלו מצטרפות קבוצות אינטרס אזרחיות המקדמות מגזרים שונים (ריבנאי-בהיר, 2019).

השיעור הגבוה של משתמשים ברשתות החברתיות כמקור לחדשות רק עולה משנה לשנה אל מול אמצעי תקשורת ממוסדים (אלטשולר שוורץ, 2019). מפקדים מתקשים לתווך מסרים ומציאות לפקודים. ריבוי המידע ברשתות פוגע ביכולתו של המפקד לספר את הסיפור. מחאות והתארגנויות חיילים ברשת הן בגדר נורמה, ומהוות כלי להפעלת לחצים על המערכת הצבאית (טובי, 2017).

בעידן דיגיטלי יש השפעה רבה לתודעה ולתמונת המציאות. הכוח טמון ברשת ויכול להביא ליתרון מבצעי. פעולה צבאית מתקיימת בשלושה ממדים במקביל: פיזי, פוליטי ווירטואלי. להפעלת כוח פיזי בשטח יש השלכה מידית על הקורה בעולם הווירטואלי של הרשתות החברתיות ואילו לפעולה ברשת החברתית יכולה להיות השלכה פיזית על המתרחש בשטח (פדן ואחרים, 2015). עולם מרושת, מצולם ומוקלט מאפשר השפעה על האויב. גישה לתודעה ולמחשבות של חייל ואף לשלוט בהם ובמעשיו או לייצר הונאות מדוורות ישירות למוח. כמו כן, ניתן להכריע במערכה באמצעות פעולה בסייבר בלבד. יש יכולת לסייבר לפגוע משמעותית בתפקוד האויב מבלי להשתמש בכדור. מלחמה נקייה, מהירה. מדובר במלחמה אידיאלית, אך לא בטוח שהאויב יאפשר לנו לנהל מלחמה כזו (אלוף הלוי, י', 2018).

הרשתות החברתיות הפכו לגורם המשפיע על התנהגות החברה האנושית ולכלי מרכזי להשפעה ולעיצוב תודעה, גם בעת מערכה צבאית. במציאות שכזו, פעילות תודעתית ברשתות החברתיות עשויה ליצור חשיפה מוגברת לנרטיב ייעוד שנועד לשבש את המידע של הצד השני. השילוב בין סייבר לתודעה פותחת בפני התוקף סל חדש של יכולות כמו הדלפת מידע, סחיטה ומחיקת מידע נגד מערכות היריב. לוחמת מידע משלבת אלמנטים של תחבולה והונאה, לדוגמה מסירת הצהרות כוזבות. כאשר אחד הצדדים בלחימה משבש את סביבת המידע של היריב הוא משבש את יכולתו לתפוס את המציאות כהלכה ולגבש מולה צעדי פעולה אפקטיביים. בדרך זו הצד היוזם יוצר לעצמו יתרון במערכה הכוללת באמצעות ערעור הלגיטימציה של הצד השני ופגיעה באמינות טענותיו (כהן, ברעם, 2018).

היבט נוסף הוא יחסי צבא-חברה ואמון הציבור. **בעידן תקשורתי, ככל שצה"ל מאפיל תקשורתית פרטים סביב המתרחש בצה"ל, כך נפגע אמון הציבור בצה"ל.** על צה"ל מוטלת אחריות להסביר את הפרשות השונות מבלי לפגוע בביטחון המדינה. **ברשתות החברתיות ממהרים לקפוץ רבים למסקנות שונות. מוטב לפרסם דברים מלכתחילה על מנת למנוע התפשטותן של תאוריות קונספירציה.**



מחובתו של צה"ל כלפי המשרתים והציבור כולו למצוא דרכים לספק הסברים פומביים למה שמטריד את הציבור (אל"ים במיל' ליבמן, 2021).

5.2.4. פיקוד ומנהיגות

בעידן בו המידע מגיע ממקורות שונים עם פרשנויות שונות צומחת תרבות של **הטלת ביקורת וספק על קבלת ההחלטות ומהלכים צבאיים המערערת את הסמכות הפיקודית והמקצועית של המפקדים**. כל אמירה של בעל סמכות זוכה מיד לתגובה, לדברי ביקורת מנומקים או לדברי לעג ולגלוג. **הסמכות לכאורה נשחקת**, היא צריכה להגן על יכולתה להשפיע באמצעות מידע משכנע והפצתו ברשת. שחיקת הסמכות אינה נובעת רק מן היכולת של כל בעל מקלדת לערער ולהטיל ספק. הרשת חודרת ללא הרף, גם אל התחום האישי של המפקדים וחושפת כל טעות, כל דבר שטות, התנהגות מביכה ואין עוד חוצץ בין המפקד לבין החייל (מלמד, 2017).

בעידן רשתי תפקידו הניהולי של המפקד משתנה במקום אדם שמנחית הוראות ומבצע בקרה תפקידו הוא לעודד צוותים לבצע את עבודתם בשיטות של ניהול עצמי וארגון עצמי במקום מידור ודירוג. **קיים מתח בין החשיבה הצבאית הקלאסית המדגישה מדרג ברור, סדר ומשמעת, מידור, מידול, הבחנה לבין הרשת והפעולה בה המציע מידע זמין, השטחת מבני הידע, יצירה חדשה והספונטניות הנמצאת בהתהוות כל העת וזרימת מידע לכל הכיוונים באופן לא נשלט**. ניהול ופיקוד באמצעות מערכות רשתיות מאתגרים את הארגון הצבאי ומחייבים אותו לעסוק באופן מתמיד בהתאמה של כלי הפיקוד, דרכי השיח ותהליכי קבלת ההחלטות (אל"ים לוי, 2015).

המרחב הרשתי מזמן אתגרים ביחסי מפקד-פקוד ברשת הנוגעים לקביעת גבולות האחריות הפיקודית, שמירה על מרחק פיקודי, התנהלות ברשת מתוך הבנה שהמפקד חשוף יותר וכל התנהלות שלו ברשת משפיעה על דמותו. הרשת מאתגרת את הסמכות הפיקודית: חיילים נחשפים לריבוי מקורות סמכות והמפקד כבר לא נתפס כסמכות בלעדית. הידע כבר לא קיים רק אצל המפקד ומגיע ממקורות שונים (טובי, 2017). **הצבא מושתת על דיכוטומיה, היררכיה ברורה, שרשרת פיקוד וגבולות של אחריות וסמכות שבאים במתח אל מול המאפיינים של הנוער והעידן הרשתי שמעוניינים ביוזמה, פריצת גבולות וגמישות**. מתח זה מאלץ את המפקדים לחשוב על פתרונות יצירתיים וחדשים שתואמים למצב. מפקדים צריכים להשתתף במרחב הווירטואלי ולדעת כיצד להתנהל בו וכיצד לנהל אותו. המדיה החברתית עשויה לשמש כלי מנהיגותי בעבורה באמצעותו הם יכולים להגביר את השפעתם בתוך היחידה ומחוצה לה (פדן, קרוזי פרסלר, 2015).

לצה"ל נדרשת בעת הזו תכנית לפיתוח מנהיגות רשתית. תרבות ארגונית רשתית ורב ממדית מאופיינת ב**שותפות, אמון, השטחת היררכיה, התפתחות מתמדת ובצמיחה**. התרבות הצבאית הקלאסית מבוססת על עקרונות של גבולות דיכוטומיה, היררכיה פיקודית ויציבות, אשר מאתגרות היום יותר מתמיד. התרבות והערכים המובילים הנוכחים בצה"ל מאופיינים בנכסיות, בסגירות, בדלנות, אגו, בעלות ובתחרות על יוקרה. דברים שהם אנטיטוזה לתפיסה רשתית ורב ממדית המחייבת הובלה מתוך מקום פתוח מופחת אגו, משתף תורם למאמץ המאפשר. תפיסה זו מצריכה השתנות תמידית, מיקוד בטיוב מערכות יחסים בתוך היחידות ובין היחידות, יצירת שותפויות, הקשבה לעצמי ולאחר, שותפות בנכסים והשטחת היררכיות. **רשתיות היא לא אנטי היררכיה ולא אנטי אחריות וסמכות - היא רק מיישמת אותן בצורה אחרת**. הצבא יידרש לחיות בשילוב של פתיחות ורשתיות מחד גיסא, ועם כללים ברורים והיררכיה בחלק מתצורות הלחימה מאידך. בצה"ל ישנה תנועה בין תרבות רשתית



המאופיינת בשיתוף מידע, אמון, השטחה ארגונית, השתנות והתפתחות מתמדת, ובין תרבות צבאית המבוססת על עקרונות של גבולות ודיכוטומיה, היררכיה, שרשרת פיקוד, סמכות ויציבות. המנהיגות הקלסית מאותגרת ונדרשת להשתנות בהתאם. לצד פרקטיקות רשתיות, גם בעידן הרשתי מתקיימים מאפייני פיקוד קלסיים רבים, כמו עמידה במשימה, מוכנות, טיפול בפרט, עבודת צוות, התוויית דרך (אלוף תורג'מן ואחרים, 2020).

רשתיות היא תפיסת עולם, מפקדים החושבים רשת ידעו לזהות שיתופי פעולה ולחתור אליהם (מינקה, 2015). אחד העקרונות הנדרשים הוא פיתוח רשת של קשרים המבוססת אמון במרחב הצבאי והרשתי. הרחבת המודעות למערכות האלו מגדילה את מרחבי השותפויות האפשריות. הנטייה האנושית היא שמירה על הנכסים, ניכוס הצלחה וקבלת קרדיט, ואילו הרשת דורשת ראייה מרחיבה וחלוקת קרדיט עם גורמים נוספים, מרוחקים. דפוס הפיקוד הרשתי מתבסס על צוותיות, על חיבורים בין אנשים ובין יחידות ולעיתים מותיר את המפקד מחוץ לעמדת הכוח העיקרית ושם לו מקום אחר כמוביל, מאמן, מנטור. ככזה, עליו לשלב בין מגוון של עולמות מקבילים: **עולם שבו הוא משמש מוקד השפעה מרכזי, מקבל החלטות, מעצב ומתווה דרך. עולם שבו הוא חלק מהרשת (שווה בין שווים), מעורב ומשתתף ולעיתים, כתוצאה מכך, מצוי בעמדת השפעה משנית. עולם שבו המפקד הוא תלמיד הנמצא בעמדה שבה הוא נותן לעיתים את המושכות** (אלוף תורג'מן ואחרים, 2020).

מפקדים נרתעים משימוש ברשתות החברתיות ככלי פיקודי מנהיגותי בשל הסכנות הטמונות בכך. עם זאת, ניתן לזהות לאורך השנים שינוי תפיסה. מפקדים מתייחסים למדיה החברתית כמציאות נתונה שלא ניתן להתעלם ממנה ויש להתמודד איתה. אט אט יותר **מפקדים מבינים שהרשתות יכולות להוות כלי בארגון הכלים של המפקד ומהוות הזדמנות להכיר יותר טוב את פקודיהם, להיחשף לתחומי העניין שלהם ולהבין מה מטריד אותם.** הרשתות משמשות מפקדים כאמצעי להעברת מסרים פיקודיים וערכיים ולפקח על החיילים בכך שהן מנטרות אירועים לא נורמטיביים וערכיים. כמו כן, הם מבינים שהרבה מהחברויות נוצרות ברשת וממנפים את זה לרתימה. עם זאת, ניתן לזאת את שפע המידע והידע החסר בידי המפקדים **כמאתגר אותם ואף פוגע בכוחם וסמכותם.** הרבה מהמידע שהיינו מצפים שיבוא מהמפקד מגיע מהרשת. מפקדים נמצאים במתח בין שימור הערכים ההיררכיים, משמעת, סמכות לבין האתוס הליברלי שמביא רשתיות, ביזור, חופש, זמינות ומיידיות שצומח עם הרשתות. (טובי, 2017).

5.3. כישורים נדרשים בעידן רשתי

המציאות הדיגיטלית חיה במערכה שבין המלחמות. הממד הפיזי והדיגיטלי יהיו שזורים זה בזה. עלינו לאמץ את היכולות שמעניק לנו העולם הדיגיטלי, לייצר את הכלים ולרכוש את הכשירויות הדרושות לעידן זה (אלוף הלוי, סרן י', 2018, 2018).

- לפי מלמד (2017), העידן הרשתי דורש מאיתנו כישורים חדשים המאפיינים את המאה ה-21:
- אוריינות טכנולוגית – שימוש בכלי תקשוב ומידע.
 - כישורי שימוש במידע - הצבא מוצף כיום במידע הן ממקורותיו והן ממקורות חוץ, מה שמחייב את המפקדים ללמוד כיצד מנהלים ידע באופן אפקטיבי (פדן ואחרים, 2015).
 - כישורי חשיבה מסדר גבוה.
 - כישורי תקשורת ושפה.

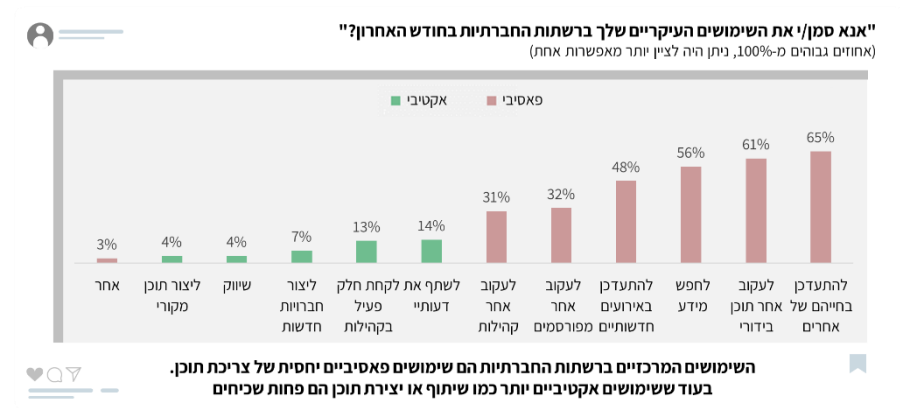


- כישורים של התנהלות אוטונומית.
- כישורים של התפתחות אישית.
- אתיקה ומוגנות ברשת- היכולת לנהוג באתיקה, באחריות ובוהירות וזאת מתוך הכרת החוק, מנקודת מוצא ערכית ומוסרית וממודעות וערנות לסכנות הקיימות במרשתת. אתיקה ומוגנות במרשתת כוללת היבטים של: הבנת היבטים חוקיים, אתיים, חברתיים, הנוגעים לנגישות למידע ולשימוש בו, הקפדה על ציות לחוקים, לתקנות ולכללי אתיקה, מודעות וערנות לסגנות הקיימות במרשתת- היכולת להישמר מפני כוונות זדון של אנשים העלולים לפגוע ברכוש, במידע, בכבוד, בשם הטוב, בגוף ובנפש.

ההשתנות בהתאם לעידן הרשתי מבוססת על יכולתו של האדם להשתנות ומסוגלותו להתאים את עצמו לעולם החדש. ההשתנות דורשת כישורים חדשים: יכולת לאמץ גישה שיתופית ולא מבדלת, ראייה מערכתית קולקטיבית, פתיחות ועוד. לדור הצעיר שמתגייס לצה"ל כבר ישנן יכולות אלו. על המפקדים לעבור שינוי תרבותי תפישתי, להבין את מרכיבי המהפכה ואת השינוי שעליהם לאמץ. מפקד שלא מאמץ זאת נשאר מאחור. יש לפתח את היכולת לפעול באי ודאות. החדשנות בעולם החדש מתרחשת במידה רבה במקום שיש בו גם כאוס ולא רק סדר ומשמעת. במאמץ השינוי נדרשות מיומנויות פיקודיות: זיהוי התהוות, איתורן של בעיות חדשות, התאמת חלקי המערכת לשינוי, התאמת בניין הכוח ועוד. צה"ל הוא ארגון היררכי, שמרני, בעל סדר ומשמעת למופת. יש לאפשר מרחב גמיש יותר לחיילים ללא פגיעה ברוח צה"ל וערכיו (אל"ם שי, 2017; מינקה, 2015).

6. **עיקרי ממצאי המחקר - "נוכחות משרתי צה"ל ברשתות חברתיות"** (מכון המחקר, ממד"ה, 2021)
ניכר כי ככל שדור המשרתים צעיר יותר, שהייתו ברשתות חברתיות רבה יותר. הרשתות החברתיות בהם שווה הדור הצעיר מאופיינות בעיקר בוויזואליות. ככל שעולים בגיל ובוותק, השימוש ברשתות יורד בתדירותו ומתבסס בעיקר על רשתות מבוססות מלל.

השימושים העיקריים ברשתות כפי שהמשרתים מעידים הם עבור התעדכנות בחייהם של אחרים, מעקב אחר תוכן בידורי, חיפוש מידע והתעדכנות באירועים חדשותיים. שימושים אלו בעיקרם פסיביים ומאופיינים בצריכת תוכן, בעוד שימושים אקטיביים של שיתוף ויצירת תוכן פחות שכיחים. בקרב משתתפי המחקר אשר העידו על יצירת תוכן ופרסום ברשת החברתית באופן אקטיבי, נזהה בעיקר חיילי חובה. לצד ההישענות המרובה של המשרתים להתעדכנות ברשת החברתית, המפקדים נתפסים כמקור האמין ביותר בנושאים הנוגעים לצה"ל על פני פרסומים תקשורתיים שונים ברשתות החברתיות.





הרשת בה משרתים נמצאים הכי הרבה זמן הינה **הוואטסאפ**. השימושים העיקריים באפליקציה זו בקרב המשרתים הינם **קבלת עדכונים, העברת הודעות, העברה וקבלה של פקודות**. האפליקציה מהווה כלי תקשורת עוצמתי בארגון, מרבית המשרתים משתמשים בה בתדירות גבוהה, נמצאים בקבוצות שונות ומשתמשים בה לטובת העברת מסרים בתפוצות רחבות. עם זאת, ניכר שנדרשת העמקה באילו מסרים ראוי להעביר בקבוצות ואילו לא.

החיילים מעידים כי הם לוקחים חלק בקהילות **צבאיות מקוונות בעיקר עבור הווי ובידור**. בקרב משרתי הקבע ניכר שהחברות בקהילות משרתת אותם בעיקר עבור **קבלת עדכונים והעברת הודעות**.

המשרתים מעידים כי הרשתות החברתיות הינה **דרך יעילה וטובה להעלות מודעות לבעיות הקשורות לשירות הצבאי**. לא מעט מחיילי החובה שלקחו חלק במחקר מעידים כי הם מרגישים שאין להם למי לפנות בתוך הארגון הצבאי על מנת לפתור את בעיותיהם. הרשתות החברתיות הופכות לכלי לפתרון בעיות, לפריקת תחושות ומקור השפעה חיצוני על הארגון ומפקדיו.

קיים הבדל בין האופן בו החיילים מעדיפים לקבל מסרים ממפקדיהם, לבין האופן בו מפקדים מעדיפים להעביר את אותם מסרים. **החיילים מעדיפים שימוש בתוכנות להעברת מסרים באופן אישי או קבוצתי, בעוד מפקדים מעדיפים ליצור שיח בין-אישי, פנים אל פנים**.

התנהגות חיילים ברשתות החברתיות

המשתתפים התייחסו לסוגי התנהגויות לא ראויות להם נחשפו ברשתות החברתיות. להלן הנתונים:

- **52% תכנים לא נאותים** - תכנים מיניים ולא צנועים, ריקודים מיניים ולא נאותים, תמונות חשופות ולא ראויות, התבטאויות לא נאותות, בייחוד של חיילים המתועדים על מדים בתוך בסיס צבאי, בדגש על תכנים ברשת 'טיקטוק'.
- **33% עבירות על חוקי צה"ל** - חוסר דיגום, עבירה על כללי השירות המשולב, עבירות ב"ם, הבעת עמדות פוליטיות שתיית אלכוהול על מדים.
- **31% ביזוי צה"ל ומפקדים** - הכפשה ואמירות לא מכבדות בנוגע לשירות הצבאי, ליחידות ספציפיות ולמפקדים, הפוגעות באופן ישיר בתדמיתו של צה"ל.
- **17% אלימות** - תיעוד והפגנת אלימות פיזית ואלימות מילולית, כולל שימוש בשפה גסה, וונדליזם.
- **13% משחקים בנשק** - התנהגות לא אחראית עם נשק, כגון ריקודים, הפקרה, ומשחקים.
- **6% יחס משפיל** - השפלות, גילויי גזענות והטרדות.

עיקרי הממצאים:

- **מבוכה מול המותר והאסור ברשת** - מחסור בדירקטיבה ברורה או באסטרטגיה של צה"ל לגבי שימוש ברשתות החברתיות. ההנחיות הקיימות אינן מוגדרות דיו והן נתונות לפרשנות האישית של החיילים והמפקדים.
- **תפיסת אחריות נמוכה של מפקדים** - על אף פעילות נרחבת ואקטיבית של חיילים ברשתות, עולה כי תפיסת האחריות של מפקדים כלפי הפעילות ברשת לא גבוהה.
- **פערי "דורות"** - פערים רבים בין משרתים "צעירים" או משרתי החובה לבין משרתי הקבע "המבוגרים". הפערים באים לידי ביטוי בדרכי התקשורת, באופן הפעילות ברשתות החברתיות ובעמדות כלפי השימוש בהן.



- **יעילות אמצעי תקשורת פנים** - תקשורת פנים ארגונית באמצעות קבוצות וואטסאפ הפכה לנרחבת ויעילה, לעומת העברת מסרים באמצעות הודעות סמס אשר איננה יעילה בשל הצפה ותחושת רלוונטיות נמוכה.
- **ניהול אתגרי השפעת רשתות חברתיות** - נוכחות גבוהה של משרתים ברשתות החברתיות הופכות אותן לזירה משפיעה. כיצד נמצא את הפוטנציאל ונתמודד עם האתגרים?

7. **"קולות מהשטח" – תובנות מרכזים מתוך שיחות מיקוד עם מפקדים וחיילים**

יחסי מפקד-פקוד ומנהיגותו של המפקד :

- "אני מוטרד מאוד מהבחירה של לוחמים לצלם ולהפיץ ברשתות במקום לפנות אלינו ולקבל טיפול מדי. אני רואה במעשה זה הבעת **חוסר אמון של אותם חיילים בנו המפקדים**" (אל"ם, פיקוד צפון)
 - "מרחב השיח בין המפקד לבין הפקוד התרחב למרחב נוסף - הרשת. יש **תחרות בין המפקד לרשת**" (ספ"כ, פד"ם)
 - "רשתות מאפשרות לנו לדעת מה מטריד כרגע את החיילים שלנו" (ספ"כ, פד"ם)
 - "הרשת מייצרת **השטחה** קיצונית, ההיררכיה הפיקודית כבר לא רלוונטית" (רס"ן, אט"ל)
 - "ילהיגד שאסור לפקד בוואטסאפ זה ניתוק מהמציאות. זה שיש רצון לקיים מגע ישיר עם אנשים זה לא סותר. **הוואטסאפ מאפשר לפעול בקצבים - בלחיצת אצבע אני מעביר פקודות להרבה אנשים בו זמנית**". (סא"ל, אמ"ן)
 - "צריך לאמן את המפקדים **לדבר עם חייליהם**. למפקדים חסרה המיומנות ולכן צריך להרחיב את הכלים לפיקוד ומנהיגות בעת הזו בהתאם לאתגרי השעה" (תא"ל, מכללות)
 - "מפקדים לא יודעים לנהל שיח ערכי ולכן צריך לתת להם יותר כלים פרקטיים ולא הגות" (תא"ל, פד"ם)
- משיחות המיקוד עולה כי המרחב הרשתי קורא תיגר על הסמכות הפיקודית, על מנהיגותו של המפקד ועל יחסי האמון עם פקודיו. שימוש המפקדים ברשתות החברתיות אינו משפיע, להגדרת החיילים, על האופן בו הם תופסים את מפקדיהם. ניכר כי הרשת מציפה חשש בקרב הפיקוד הבכיר לאור פרסומים ואירועים חריגים המופצים לרשת, לא פעם מפקדים מעידים כי זה מהווה שיקול בקבלת ההחלטות. הרשתות החברתיות נתפסות ככלי יעיל לפתרון בעיות הנוגעות לשירות הצבאי הן בקרב החיילים והן בקרב המפקדים. לצד זאת, מפקדים חשים שסוגיה זו מעידה על זניחת הצירים המקובלים ומעצימים חוסר אמון. המפקדים זקוקים ומבקשים כלים פיקודיים – מנהיגותיים המותאמים לתקופה.

לכידות וחוסן המסגרת :

- "החייל מצד אחד מאוד דיגיטלי ומצד שני דיס חברתי עם קושי לייצר קשרים חברתיים. יש לחזק קשרים בין חיילים השייכים לאותה מסגרת" (סא"ל, אמ"ן)
- "אחד האיומים שלנו כחברה הוא החוסר באחריות קולקטיבית. כל אחד מתבונן פנימה, כלפי עצמו ולא כלפי החברה" (אל"ם במיל, פד"ם)
- "מה שקורה בחוץ, משפיע על מה שקורה בפנים, לדוגמה מחאות חברתיות. ישנו שינוי בסוכני החברות של האדם, מה שבמידה מסוימת מפרק לכידות" (אע"צ, מומחה לאתיקה)
- "חיילים רוצים להביע את עצמם רגשית ברשת, יש צורך לאפשר ולייצר מקום ביחידה בו חיילים יכולים להביע את עצמם ואת רגשותיהם בנוחות" (רס"ן, אט"ל)



ע"ב עדות המשרתים, ניכר כי במהלך תקופות בשירות בהם לא הורשו להסתובב עם טלפונים ניידים במהלך היום, התחזקו מרכיבי השיח, הקרבה והאינטימיות בניהם. **המשרתים מעידים כי עצם ההגבלה תרמה להם רבות והם זוכרים היבט זה לחיוב.** הלוחמים מבין המשתתפים בשיחת המיקוד אף הרחיבו וצינו שתקופה זו בשלב מקדים של ההכשרה מייצרת **בסיס איתן ללכידות המסגרת שמלווה אותם לכל אורך השירות.** גם כאשר החזירו להם את השימוש בפלאפון למהלך היום, הוא אינו פגע בקשרים החברתיים אשר כבר התבססו בתחילת הדרך, אלא רק תרם ואפשר להם לחזק את הקשר במקומות בהם לא שהו זה עם זה. החיילים מעידים כי הטלפונים הניידים הם האמצעי המרכזי שלהם לתקשורת, לדעתם מהווה אמצעי לשיח ומחזק את הקשרים החברתיים. נוסף על כך, **עולה מהמשרתים כי הפעילות ברשתות החברתיות ועמודי היחידות הקיימים ברשת מחזקים את תחושת השייכות ליחידות ולצה"ל.** הם מרגישים בזכות הפעילות ברשת שהם חלק מסיפור גדול ומשמעותי.

עיצוב תמונת המציאות

- "במציאות הסברתית הנוכחית ידיעה לא רלוונטית לאחר שעתיים" (סא"ל, פקע"ר)
- "מפקדים צריכים להיות מעורבים יותר ברשתות ולהשפיע על ההסברה. מפקדים צריכים להיות בחזית התקשורתית, לצאת ולדבר. התקשורת אינה האויב שלנו" (ספ"כ פד"ם)
- "אנחנו מגיבים ופחות יוזמים. עלינו להתחיל ליזום בתקשורת על מנת להראות את העשייה של צה"ל" (תא"ל, פד"ם)
- "צריך להבין את ההבדל בין השיח ברשת לשיח הפנים צבאי. הרשת תמיד תהדהד את המתרחש בתוך צה"ל. הצבא צריך לתקן נרטיב ברשתות, אבל זה מורכב, אין צורך להגיב לכל דבר" (מומחה לאתיקה)
- "המצפן הערכי התבלבל בגלל המאבק על הקשב. החייל ניזון ממסרים מגורמים לא צבאיים בנושאים הקשורים לאתיקה וערכים בצה"ל" (תא"ל, פד"ם)
- "צריך לתת למפקד חימושים מרכזים בהיבטים הסברתיים וערכיים כדי להשפיע על השיח" (תא"ל, פד"ם)

חיילים מרגישים שהפעילות ברשת החברתית מכינה אותם לגיוס בצה"ל בהיותם מלש"בים. הרשת החברתית נתפסת כאמצעי היעיל והמהימן ביותר לקבלת מידע אודות התפקיד העתידי שלהם. עם זאת, לאחר הגיוס הם מרגישים שמצטיירת בפניהם תמונה "שבזזה" ושליטת של המציאות הצבאית, הפוגעת באופן ישיר במוטיבציה לשירות ובמימוש תפקידם. המשתתפים העידו כי לדעתם התרבות הצבאית מושפעת מתכנים ונרטיבים העולים ברשתות החברתיות. מושגים שצומחים ברשת הופכים לחלק בלתי נפרד מההווי, השפה והתרבות הצבאית והארגונית. כחיילים פעילים ברשת הם לא תמיד מבינים את גודל האחריות וההשפעה שיש להם בייצוג צה"ל אלא אם מדובר בביטחון מידע ואז הם נזהרים מאוד בפעולותיהם.

התנהלות ברשתות החברתיות

- "יש מתח בין מרחב בלי חוקים (הרשתות החברתיות) לבין מרחב בו מושרשת תרבות ארגונית. מה שלגיטימי בעיני, לא תמיד יהיה מתאים ולגיטימי בעיני האחר" (סא"ל, חה"י)
- "צריך לדבר עם החיילים על התנהלות ממלכתית ברשתות" (סא"ל, מז"י)
- "יש צורך בכללי אתיקה להתנהלות הראויה ברשתות החברתיות. את הכללים יש להטמיע בהכשרות צה"ל על מנת לחזק ערכים ומשמעת בקרב המשרתים" (תא"ל, מכללות)



– "אנחנו צריכים לייצר שיתוף פעולה ואחידות בין מפקדי צה"ל, לא הגיוני שחיילת אחת טר"ש ושנייה צל"ש, צריך להגדיר מה מותר ומה אסור. הגדרת גבולות גזרה קבועים המלווים בדוגמאות" (סא"ל, מז"י)

– "צריך לתת לנו כלים כמפקדים כדי לעסוק בסוגיות הנוגעות להתנהלות חיילים ברשת החברתית. כדי להצליח להתמודד יש צורך בדוגמאות, מקרים ותגובות, כלים כדי להתמודד" (סא"ל, אמ"ן)

מפקדים מעידים כי הפקודה משאירה מקום רב לפרשנות ומייצרת כמות רבה של תחומים אפורים. נוסף על כך, הם מציינים כי לדעתם הפקודה לא תואמת את אתגרי השעה. המפקדים מכירים בצורך, ואף מבקשים, מדיניות ברורה. מרגישים שבמציאות של היום יש הבדל בין משמעותי בין יחידה ליחידה. מפקדים מביעים צורך במסמך משלים לפקודה שיעסוק בכללי פעולה ואתיים ובממלכתיות הנוגעת להתנהלות משרתים במרחב הרשתי. הפער המרכזי שעלה מבחינת הטמעת הפקודה נוגע ליכולת המפקדים לתרגם אותה. בתחום זה העידו כי דוגמאות, מקרים ותגובות יוכלו לעזור לפעול ברגעי האמת.



נספח א' – רשימת מקורות

- אביב הנדסה ניהול ומערכות מידע (צוות ייעוץ ניהולי), העולם מחר יהיה שונה מאוד, מרכז הידע, 2017.
- בהיר, איתן (2016). חיזוי ומעקב אחר אירועים משמעותיים באמצעות רשתות חברתיות, אוניברסיטת חיפה.
- בועז דוד (2016), הגיגים על עצמנו ועל סביבתנו הגלובאלית, יקינתון, גיליון 282.
- גדי נועה (2019), האם אנו אסירי הטכנולוגיה או אדוניה, בתוך: אפקה – כתב עת להנדסה ומדע.
- גודמן מיכה (2021), מהפכת הקשב, הוצאת כנרת זמורה דביר.
- אלוף הרצי הלוי, ראש אמ"ן היוצא; סרן י', קמ"ט מודיעין ראש אמ"ן (2018), אמ"ן 2048: עליונות מודיעינית בעידן הדיגיטלי, מערכות, גיליון 477.
- זקס יונתן (2017), מוסריות: שיקום הטוב והמשותף בעידן מפולג, הוצאה: קורן.
- טובי, שרית (2017). מנהיגות ופיתוח מנהיגות בעידן של רשתות חברתיות.
- כהן דניאל, ברעם גיל (2018), שימוש בלוחמת סייבר, מערכות, גיליון 480.
- אל"ם לוי, אילן (2015). צבא הישבה בעידן הרשתי: 'מהחמצה להדבקה, מתוך: רשתיות, בין הקטבים-מערכות, גיליון 5.
- אל"ם (מיל') ד"ר ליבמן לירון (2021). התנהלות גורמי הביטחון בפרשת מות הקצין סודקת את אמון הציבור. המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- סא"ל מינקה, הדס (2015). רשתיות – שפרי הופעתך, מתוך: רשתיות, בין הקטבים-מערכות, גיליון 5.
- מלמד עוזי (2017), המהפכה הדיגיטלית והשפעה על החברה ועל החינוך, בתוך: הוראה ולמידה בעידן הדיגיטלי.
- ד"ר מני-איקן, עידית; רוזן, דנה; מרמור ענת; ברגר-טיקוצ'ינסקי טל (2017). בני נוער ברשת- מסוכנות והזדמנות לטיפול, המוסד לביטוח לאומי, אגף הקרנות.
- אלוף פדן נדב, מפקד פיקוד המרכז; סא"ל (מיל') ד"ר אסף חזני, קצין חי"ר בעוצבת אדום (2018), אדם לאדם מחשב, מערכות, גיליון 477.
- ריבנאי-בהיר, שירה (2019), צבא (חוב) עם: שיח כלכלי-ביטחוני באמצעי המדיה החברתית, מערכות.
- ד"ר שורץ אלטשולר תהילה (2021). אמון הציבור בתקשורת ממשיך לטפס. המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- אל"ם שי, רמ"ח תקשוב חיל האוויר (2017), אתגרים בעולם משתנה – מהפכת המידע בצה"ל, מערכות, גיליון 472.
- אלוף תורג'מן איציק, ראש אט"ל; אל"ם מלייב אלכס, מפקד מצליח לשעבר; רס"ן ענף-קרול טל, יועצת ארגונית חטיבת הקומנדו; בנאש לימור (2020), מנהיגות רשתית בעידן רב מימדים, מערכות, גיליון 487.