

גמישותו האסטרטגית של ארגון חזבאללה: מנגנון מוגבל בעידן של השתנות

היותו של חזבאללה שחקן מפתח במציאות המשתנה בקצב מהיר עיצבה את גמישותו, ואת יכולתו להשפיע על המרחבים השונים שבהם הוא פועל. ההתפתחות הנוכחית במדינת הארזים, בעיקר בכל הנוגע להיתכנות כינונו של סדר לבנוני חדש, מציבה את נצראללה וארגונו בפני סוג חדש של גמישות אסטרטגית, שרק ימים יגידו אם הקוד האופרטיבי של המזכ"ל ומערכי ההתמודדות והלמידה של הארגון יאפשרו את התהוותה



אספה המונית של תומכי חזבאללה בבירות, דצמבר 2006. פעמים רבות שחקנים מפגינים גמישות אסטרטגית רק אם השינויים המתחוללים בסביבתם הקרובה נוגעים באינטרסי הליבה שלהם ובמשימתם המרכזית

"לא החזקים ביותר ולא האינטליגנטים ביותר הם ששורדים, אלא אלה המגיבים בדרך הטובה ביותר לשינוי"
(צ'רלס דרווין)

בשלושת העשורים האחרונים עבר ארגון חזבאללה טרנספורמציה תפיסתית ומערכתית חסרת תקדים במונחים של ארגון טרור, שבאמצעותה הצליח לבנות ולשמר את מעמדו כאחד מגורמי הכוח המשפיעים ביותר במזרח התיכון והמאתגרים ביותר עבור ישראל. ממיליציה שיעית קטנה ומהפכנית הפועלת לערעור היציבות הלבנונית, הפך חזבאללה לצבא טרור המחזיק בעשרות אלפי לוחמים ומערכי נשק מגוונים ומתוחכמים בממדים שונים, שולט דה־פקטו בלבנון ומשמש אחד משחקניה המרכזיים של "המערכת הצירית" בצפון הארץ, במשולש איראן-סוריה-חזבאללה.

הטרנספורמציה לא התרחשה בריק. קצב השינוי המהיר והדרמטי בסביבה האסטרטגית של המזרח התיכון בעשורים האחרונים הפך את מערכת הזיקות בין זהויותיו של חזבאללה, תחומי אחריותו, שאיפותיו ואילוציו למורכבת יותר, ודרש ממנו הערכת מצב מתמשכת, הגוזרת גמישות אסטרטגית ומקדמת התפתחות ולמידה. במאמר זה ננתח את מאפייניו ומעצביו המרכזיים של מנגנון הגמישות האסטרטגית של חזבאללה, שלראייתנו משמש כמעצב המרכזי בהיותו מערכת לומדת ואדפטיבית.

גמישות אסטרטגית - מהי?

בספרות המחקרית, גמישות אסטרטגית בקרב ארגונים מוגדרת כ"יכולת של הארגון להתאים את עצמו, או את הדרך שבה הוא פועל, לנסיבות משתנות - בקצב ההולם את קצב



אלים ג', קצין בכיר באמ"ן

ההשתנות במטרה לשרוד"¹. יכולת זאת דורשת הבנה עמוקה של הסביבה וזיהוי של השינויים החלים בה מוקדם ככל האפשר. גמישות אסטרטגית אינה מובילה בהכרח להשתנות. מנגנון הגמישות האסטרטגית של ארגונים פועל באופן יעיל יותר במרחבי העשייה של הארגון ופחות במרחב התפיסתי־רעיוני המנחה אותו.² מורכבות זאת מביאה לכך שפעמים רבות, שחקנים מפגינים גמישות אסטרטגית רק אם השינויים המתחוללים בסביבתם הקרובה נוגעים באינטרסי הליבה שלהם ובמשימתם המרכזית.³

ככלל, הספרות מזהה שלושה סוגים עיקריים של מעצבי גמישות אסטרטגית:⁴

- גמישות המונעת מבחוץ** - תהליכים ושינויים פוליטיים, טכנולוגיים, חברתיים וכלכליים המתרחשים בסביבה האסטרטגית של השחקן.⁵ לצד תהליכים חיצוניים, שחקנים יכולים להידרש לגמישות בעקבות השפעת גורמים חיצוניים שעומם יש להם קשר הדוק.⁶ ליכולת ההתנגדות או ההתמודדות של השחקן מול הציפיות ולחצי הסביבה החיצונית שבה הוא פועל, יש השפעה מכרעת על מערכי ההתמודדות וההתאמה שאותם יבחר להפעיל, ועל הקווים האדומים שיבחר לשרטט עבורם.
- גמישות המונעת מבפנים** - ציפיות/לחצים פנים־ארגוניים שמופעלים כדי לעדכן את תפיסותיו של הארגון, את עמדותיו, את מדיניותו ואת התנהלותו. אלה יכולים להיות פועל יוצא של תפיסת השחקן את הצורך בהתאמת הארגון לשינויים המתרחשים במרחבי השפעה שונים, כחלק מלחצים שמופעלים עליו אישית, או פשוט כחלק מרצונו להותיר מורשת ליום שאחריו. נוסף על כך, גמישות המונעת מבפנים יכולה לבוא לידי ביטוי בפיתוח תפיסות, דוקטרינות ופרקטיקות לחימה חדשניות, שנוצרות כתוצאה של הליך הנעה פנים־ארגוני שיזמו מפקדים בעלי חזון, הפועלים לכינון מוסכמות שייטיבו, לשיטתם, עם התפקוד הכולל של הארגון. פעמים אחרות, הגמישות האסטרטגית תונע מבפנים דווקא על־ידי הפיקוד הזוטר, המבקש לממש תפיסות ייעוד עצמיות או ליישם ביקורת בונה בנוגע לבעיות או מורכבויות המחייבות את הארגון, לתפיסתו, בלמידה ובהתאמה.

- גמישות משולבת** - פועל יוצא של היזון הדדי בין מאיצים פנימיים וחיצוניים. כך, מנגנון הגמישות האסטרטגית מתנהל בדומה לאדווה הנוצרת בעקבות זריקת אבן לבריכה. בדומה לתהליך שבו האבן הנזרקת יוצרת אדווה ראשונית המניעה נוספות - כך גמישות אסטרטגית בתחום אחד יכולה להקרין ולהאיץ גמישות בתחום אחר.⁷ ממחקרים רבים עולה כי המאיץ החזק ביותר לגמישות אצל שחקנים פוליטיים-צבאיים הוא משבר, מצוקה או כישלון



ד"ר ק', חוקרת בכירה באמ"ן

המאיים על שרידותם. כל אלה, אם כן, מניעים את השחקנים לגמישות, להתאמה וללמידה על־מנת לשמר רלוונטיות ולהתמודד בצורה המיטבית עם המציאות המתהווה סביבם.⁸ מנגנון הגמישות ומערכי הלמידה של שחקנים פוליטיים פועלים באופן המיטבי בהתקיים פעילות משולבת של חיזוק המאיצים והחלשת כוחות ההתנגדות.

בין חסמיה המרכזיים של הגמישות האסטרטגית:

- שמרנות אינהרנטית** - ארגונים צבאיים (והיברידיים-אלימים כמו חזבאללה) שמרניים מטבעם ומתנגדים לשינויים, בעיקר בכל הנוגע לדוקטרינה האסטרטגית (והאידיאולוגית) ולתפיסות האופרטיביות. מול כל אלה, הנחת העבודה היא שבהינתן קולות (או תנאים סביבתיים) המחדדים את הצורך בגמישות תפיסתית או פרקטית - באמצעות התאמה או שינוי - כוחות ההתנגדות כלפיה יגברו.⁹

המאיץ החזק ביותר לגמישות אצל שחקנים פוליטיים-צבאיים הוא משבר, מצוקה או כישלון המאיים על שרידותם. כל אלה, אם כן, מניעים את השחקנים לגמישות, להתאמה וללמידה על־מנת לשמר רלוונטיות ולהתמודד בצורה המיטבית עם המציאות המתהווה סביבם

- סלקטיביות מובנית** - בדומה לכל ארגון צבאי ממוסד, ארגונים היברידיים־אלימים יכולים לאפשר וליישם גמישות בתחומים מסוימים (לרוב, בכל הנוגע לפיתוח טכנולוגיות והטמעתן) ולהישאר שמרניים בתחומים אחרים (חזון, דוקטרינה). סלקטיביות, או התניית הגמישות, מובילה לכך שגם אם הארגון יהא מצוי תחת לחץ בלתי פוסק לשינוי והתאמה, מאפייניו הפנימיים (כגון תרבותו הארגונית או הנהגתו) עשויים לעודד גמישות והתאמה במרחבים ותחומים מסוימים מחד גיסא, ומאידך גיסא לבלום מגמות דומות בתחומים אחרים (בהתאם לסט השיקולים המנחה אותם).¹⁰
- עצמאות מוגבלת** - במקרים רבים ניתן לזהות תלות של ארגונים היברידיים-אלימים במקורות תמיכה חיצוניים (בעיקר ממדינות החסות שלהם), שעשויה להגביל את יכולת הגמישות שלהם בהיבטי עשייה שונים. פגיעה ביכולתו של ארגון להמשיך להישען על מקורות חיצוניים יוצרת סיכון



נצראללה לצידם של מנהיגי העליון של איראן, האייתוללה עלי ח'אמנאי (שמאל), ומפקד כוח קדס, קאסם סלימאני (ימין). תמונה זו מורסמה בשנת 2019 באתר הרשמי של ח'אמנאי. נדרש להציף טיעונים חדשים לנחיצותה של ההתנגדות החמושה ולשווקם בתוך העדה והמערכת הלבנונית, מה שהוביל אותו לבחור באסטרטגיית "ההליכה על הסף"

מהותי עבורו, מול ההכרה כי ביכולתו של המקור החיצוני להקשות על שרידותו של הארגון ועל ביצוע פעולותיו העצמאיות (לפחות בטווח הקצר). יתרה מכך, תלות חיצונית כזאת עלולה לגזור השלכות נוספות ומהותיות אף יותר עבור הארגון - לא רק כפן החומרי, אלא גם בזה התפיסתי-רעיוני. לדוגמה, לא מן הנמנע כי גורמים חיצוניים התומכים בארגון ינהגו בהתאם לאמרה "בעל המאה הוא בעל הדעה", ויתנו את המשך הסיוע והתמיכה בארגון בקבלת הדירקטיבה שלהם, ובכך ימנעו את עצמאותו.¹¹

דפוסי הפעולה של השחקן הם, אם כן, פועל יוצא של האינטראקציה בין מאיצי הגמישות ובין מעכביה. פעולת הגומלין משפיעה על אופי מערכי ההתאמה שיבחר להטמיע לצורך התמודדותו עם מציאות משתנה:

- **אדפטציה ממעלה ראשונה** - דפוס פעולה המאפשר למידה והתאמה של הארגון (שטחית או מוגבלת במהותה) לשינויים סביבתיים אך במסגרת הערכים המסורתיים, הנורמות המקובלות והאינטרסים הקיומיים שלו, ואין בהן פריצת דרך או עדות לשינוי עמוק (תפיסתי והתנהגותי) שכן הן מתקיימות במערכת נתונה שאינה משתנה או נתונה לשינוי.¹²
- **אדפטציה ממעלה שנייה** - דפוס פעולה המאפשר למידה

והתאמה של הארגון הנוגעות ב"גרעין", ביסודות ובפרדיגמה התפיסית-רעיונית של הארגון ומשכך, מניעה ומובילה הגדרה, עיצוב והתוויה מחדש של התפיסה, המבנה, ההנחות, הערכים, המטרות או הכיוון הכללי של דפוסי פעולת הארגון. במובנים רבים, בניגוד לסוג האדפטציה שנדון קודם, דפוס זה פורץ דרך ועשוי, לאורך זמן, אף לשנות מן היסוד את המערכת הארגונית (והסביבתית) עצמה.¹³ חוקרים רבים מתארים את ביטויה של אדפטציה זו כ"חדירה" לקוד הגנטי של הארגון ושכתובו באופן המשפיע לא על ההווה, אלא גם על עתידו של הארגון ופועלו.

מנגנון הגמישות האסטרטגית של חזבאללה - קווים לדמותו

ככלל, קשה להגדיר את ארגון חזבאללה במונחים חד-ערכיים: הוא מפלגה פוליטית; הוא תנועה חברתית המספקת שירותי רווחה, סעד ובריאות; הוא ארגון טרור הפועל בלבנון וברחבי העולם; הוא ארגון צבאי, מסודר, מתוחכם ויעיל, ויותר מכול, הוא האויב האסטרטגי המשמעותי ביותר של ישראל בעת הנוכחית. מנעד זהויותיו מעיד, אולי יותר מכול, על האבולוציה שעבר בשלושת העשורים האחרונים. יתרה מכך, מנעד זה הוא המעצב המרכזי של דפוסי הפעולה, ההשתנות, ההסתגלות

וההתאמה שפיתח ויישם במהלך השנים, במסגרת מאמציו לאזן בין מערך אמונותיו ותפיסותיו (הפילוסופיות-דתיות-אידיאולוגיות) ובין צורכי השעה, בהקשר האסטרטגי המשתנה. מאמצים אלה מתווים עבורו גמישות אסטרטגית בשני וקטורים מרכזיים:

מול אתגרים ומשברים. רבים המקרים שבהם הצליח חזבאללה לזהות ולנתח הזדמנויות שנקרו בפניו במציאות המורכבת (ואף המשברית) שבה פגש ושעימה נדרש להתכתב ולצאת מחוזק: מות המזכ"ל עבאס מסאווי ב-1992; ארגונה מחדש של מדינת לבנון אחרי מלחמת האזרחים; "היפתחות" הארגון למדינת הארזים וההחלטה להיכנס לפוליטיקה ב-1992; יציאת כוחות צה"ל מרצועת הביטחון בשנת 2000; שימור וחיוק תפיסת "ההתנגדות" (אל-מקאומה) מול המציאות המשתנה; יציאת סוריה מלבנון; החלטת האו"ם 1701 ועוד.

ככלל, קשה להגדיר את ארגון חזבאללה במונחים חד-ערכיים: הוא מפלגה פוליטית; הוא תנועה חברתית המספקת שירותי רווחה, סעד ובריאות; הוא ארגון טרור הפועל בלבנון וברחבי העולם; הוא ארגון צבאי, מסודר, מתוחכם ויעיל, ויותר מכול, הוא האויב האסטרטגי המשמעותי ביותר של ישראל בעת הנוכחית

מול הערכה עתידית. ככלל, התנהלותו של חזבאללה בשלושת העשורים האחרונים מעידה על מנגנוני למידה והתאמה מתוחזקים ומתמשכים,¹⁴ כמנועים מרכזיים בתהליך האבולוציוני של התמסדותו והתבגרותו, שבמסגרתם הוא מפתח ומחזק יכולות התאמה ושימור רלוונטיות למציאות המשתנה סביבו בקצב מהיר.¹⁵ ועדיין, לנוכח היותו מערכת לומדת, חזבאללה נוטה לבחון את עצמו ולהתנהל במתכונת של "והיה אם". דוגמה בולטת לכך ניתן לראות באופן שבו התמודד הארגון עם מלחמת לבנון השנייה. מיד לאחר שמזכ"ל הארגון, חסן נצראללה, הכיר בכישלונו לקרוא את המציאות כפי שהייתה ולהעריך במדויק את תגובתה של ישראל לפיגוע החטיפה שעליו הורה ב-2006, גילה הארגון יכולת סתגלנות מרשימה, בעיקר בכל הנוגע ליכולותיו לשרוד זמן ממושך יחסית במצב של לחימה, להשתמש בצורות אש מגוונות, ואף "לאסוף" את עצמו (לנוכח הביקורות הקשות שספג "מבית") ולשקם את מעמדו במהירות בזירה הפנימית.¹⁶

ההקשר האסטרטגי שהשתנה דרמטית בעשורים האחרונים הציב את ארגון חזבאללה בצמתים שונים וחשובים, שבהם הוא נדרש לעיתים תכופות להגיב בגמישות ובמהירות להזדמנויות ולסיכונים שנקרו בדרכו בלי לאבד את מיקודו האסטרטגי. דרישה זו מורכבת במהותה מאחר שמחד גיסא היא מאפשרת לו התאמה, למידה ואף שינוי במרחבי העשייה השונים, ומאידך גיסא היא "מתנגשת" עם נוקשות ערכית ומחויבות

אידיאולוגית, שלא בהכרח מתיישבת עם מערך הציפיות והלחצים המופנים כלפי הארגון (והנהגתו) מסביבתו.¹⁷ כך, דפוסי הפעולה וההתנהגות של הארגון במרוצת השנים מעידים על גמישותו האסטרטגית המסייעת בידו להתנהל בשני וקטורים במקביל (הגם שאלו לעיתים מנוגדים זה לזה):

- מחויבותו האידיאולוגית, דתית וערכית לאיראן, מדינת החסות המסורתית שלו, וליסודות האידיאולוגיים, הדתיים והעדתיים שעל בסיסם החל את דרכו.
- רצונו הגובר להתכנס פנימה ולהפנות קשב ומשאבים להתמסדות ולהטמעת הארגון במנגנוני המדינה דרך המערכת הפוליטית, הכלכלית והאזרחית (סוציאלית), במסגרת השאיפה לזכות בלגיטימציה רחבה ככל הניתן כ"שחקן לבנוני לאומי" בעיני הציבור.

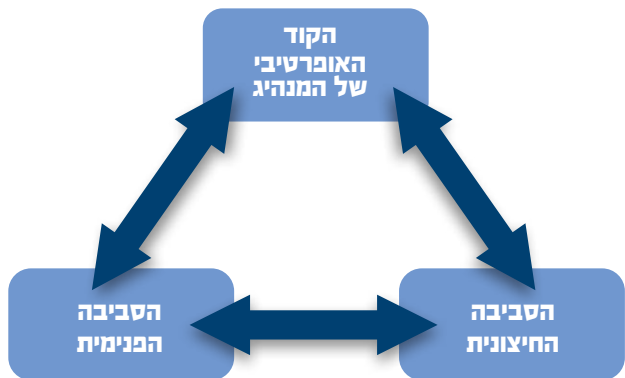
התנהלות זאת ליוותה את התהליך הדרשלי שעבר הארגון במרוצת השנים: ראשית, הפיכתו מארגון טרור לצבא טרור ושנית, השתנותו מארגון הפועל לערעור הסטטוס קוו והיציבות הפנים-מדינית - לשחקן לבנוני לאומי התומך בשימור הסטטוס קוו, ככזה המשרת את אינטרסיו כרכיב ליבתי בסדר הסוצי-פוליטי-אקונומי במדינה.¹⁸ תהליך זה מעיד, להערכתנו, על היות מנגנון הגמישות האסטרטגית בחזבאללה מעוצב בבסיסו על-ידי הסביבה החיצונית באופן הגור, בעיקר, אם לא רק, אדפטציה ממעלה ראשונה.

במובנים רבים, אם כן, מנגנון הגמישות האסטרטגית של חזבאללה נכנס לפעולה בעיקר בנסיבות שבהן השתנותה של המציאות שבה הוא פועל נתפסת כמאיימת על אינטרסי הליבה של הארגון. ככלל, ניתן "למדל" את "הפעלתו" של מנגנון זה במרחבים התפיסתיים והמעשיים השונים של הארגון, כפועל יוצא של האינטראקציה בין שלושה מעצבים מרכזיים:

- הקוד האופרטיבי של נצראללה, הקוד שלאורו הוא מתווה את אסטרטגיית הארגון ופעולותיו.
- הסביבה החיצונית שבה פועל הארגון ושעימה הוא מתכתב, בדגש על איראן, האינטראקציה המתמשכת עם ישראל והדינמיקות המעצבות את לבנון.
- הסביבה הפנימית, כלומר הסביבה הפנים-ארגונית, לצד האינטראקציה עם סביבת בסיס התמיכה העיקרי שלה - העדה השיעית.

בחרנו להתמקד בכמה נקודות זמן השזורות זו בזו באבולוציה

תרשים 1: האינטראקציה המעצבת את הגמישות האסטרטגית של חזבאללה





חיילי צה"ל במלחמת לבנון השנייה. בסיומה של המלחמה החל תהליך ארגון מחדש מקיף בכל מערכי חזבאללה (צילום: אביר סולטן, דו"ץ)

של הארגון ומבטאות את גמישותו האסטרטגית כמשולבת (מושפעת מן החוץ ומן הפנים כאחד, במשקלים שונים - בהתאם להקשר), כסלקטיבית וכזאת הגוזרת בעיקר אדפטציה ממעלה ראשונה. משכך, היא מאפשרת לנצראללה לשמור על קוד אופרטיבי "נושם" (נוקשה בחלקו האידיאולוגי-תפיסתי, וגמיש בחלקו האינסטרומנטלי-מעשי) ומשכך, להתוות שינוי והתאמה במרחבים מסוימים, תוך שמירה וטיפוח המרחבים ה"רכים" יותר (רעיוניים, אידיאולוגיים) התחומים בקווים אדומים.

הכניסה לפוליטיקה

שלושה מאיצים חיצוניים הובילו את חזבאללה לשנות כיוון: סיום מלחמת האזרחים בלבנון וחתימתו של הסכם טאאף ב־1989; סיכולו של מזכ"ל חזבאללה עבאס מְסאווי ב־1992; ובחירתו של חסן נצראללה ליורשו.¹⁹

ההחלטה לחבר את חזבאללה למערכת הפוליטית בלבנון ולקחת חלק בבחירות לפרלמנט, שיקפה הכרה עמוקה של נצראללה בחוסר יכולתו של הארגון לממש בעתיד הנראה לעין את חזון המהפכה האסלאמית, בעיקר לנוכח מאפייני היסוד של המערכת והחברה הלבנונית. כתוצאה מכך, הארגון נדרש לתהליך ממושך ומורכב של התאמה והסתגלות לזירה הפנים־לבנונית לטובת מימוש מטרותיו: הגברת הלגיטימציה שלו בלבנון, קידום מעמד העדה השיעית ורווחתה, ושימור חופש הפעולה לבניין הכוח ולהפעלתו. עם תמיכתה של איראן, ומתן אישורו הרשמי של מנהיגה עלי ח'אמנאי למהלך, החל נצראללה לקדם את מה שלימים יזכה לכינוי "הלבנוניזציה" של חזבאללה, שבליבה המעבר מארגון מהפכני, רדיקלי, האוחז בזהות על־מדינתית (ג'האדיסטית, שיעית) לשחקן פוליטי, פרגמטי, בעל אוריינטציה לבנונית־לאומית.

נסיגת צה"ל מלבנון

הנסיגה של צה"ל מלבנון במאי 2000 יצרה מציאות חדשה שאליה נדרש חזבאללה להתאים עצמו. מעמדו של חזבאללה הלך והתחזק בעקבותיה, ועדיין, המציאות החדשה הובילה לחשש שמא הלגיטימציה של ארגונו כתנועת התנגדות תיפגע. חשש זה דרש מנצראללה גמישות אסטרטגית, והפעם לא בהיבטי העשייה כי אם בהיבטי התודעה. כפועל יוצא מכך, פעל להרחיב את תפיסת ההתנגדות ולְעגנה בהצדקה חדשה שתאפשר המשך מאבק מזוין בישראל ומינוף דימויו כמגן לבנון. אחד הפתרונות שעלו בחכתו של נצראללה היה מסגור חוות שבעא כשטח לבנוני, שממנו ישראל לא נסוגה.

נצראללה נדרש להציף טיעונים חדשים לנחיצותה של ההתנגדות החמושה ולשווקם בתוך העדה והמערכת הלבנונית, מה שהוביל אותו לבחור באסטרטגיית "ההליכה על הסף". חזבאללה החל לקדם מדיניות חדשה המבוססת על "הורדת פרופיל" מבחינת הפעילות הצבאית השוטפת של הארגון, אך לא הפסקתה המוחלטת; שימת דגש על העמקת ההתמסדות והפעילות הפוליטית בזירה הפנים־לבנונית, אך ללא זניחת הפעילות הצבאית; ולבסוף, סיוע עקיף להתארגנויות התנגדות פלסטיניות לשם ליבוי האנתפאדה השנייה, תוך הימנעות מפעילות צבאית אינטנסיבית לאורך הגבול הלבנוני. תפקודם של מערכי ההסתגלות וההתאמה של חזבאללה למציאות המתהווה "ביום שאחרי" יציאת צה"ל מלבנון, העניקה לארגון ולעומד בראשו את מרווח הזמן לחיזוק כוחם ומעמדם בלבנון.²⁰ אחרי שנת 2000 נתקל חזבאללה בפערים מהותיים בין המציאות שעיצבה את הנוף האזורי והפנים-לבנוני ובין תפיסות היסוד שלו. צאתה של סוריה מלבנון יצרה מאבק מתמשך בין הגורמים המתונים והפרו־מערביים בלבנון מחד גיסא ובין

חזבאללה ותומכי המשטר הסורי מאידך גיסא,²¹ וסימנה לימים את תחילתה של מגמה מטרידה ביותר עבור חזבאללה בכלל ונצראללה בפרט, שהתאפיינה בלחצים ובדרישות לשינוי הסדר הסוציו-פוליטי במדינה מצד הציבור הרחב.

מלחמת לבנון השנייה

המלחמה, שנפתחה ללא תכנון מוקדם בעקבות הערכה מוטעית של נצראללה בנוגע לאופי התגובה האפשרי של ישראל לחטיפת החיילים אהוד גולדווסר ואלדד רגב מקו הגבול, גרמה להשלכות קשות עבור לבנון והארגון בפרט. התנהלות המלחמה, ובעיקר סיומה, הייתה ועודנה מרכיב מרכזי בעיצוב מנגנון הגמישות של חזבאללה. פרוץ העימות היה מנוגד לאסטרטגיה שאימץ נצראללה מיציאת צה"ל מלבנון, וסיומו דרש מנצראללה לחשב מסלול מחדש. הישגי הארגון במלחמת לבנון השנייה, לצד השיח הביקורתי שהתפתח בישראל סביב הישגיה המוגבלים של המערכה נגד חזבאללה, הובילו את נצראללה לגבש ולהציג תפיסת הרתעה משוכללת יותר, שקידמה והבליטה את יכולת הארגון למזג צורות לחימה (קונוונציונלית לצד גרילה וטרור), לטשטש גבולות בין חזית לעורף, בין צבאי לאזרחי, ולאתגר כך אף יותר את המענה הצבאי של ישראל.

עם סיומה של המלחמה החל תהליך ארגון מחדש מקיף בכל מערכי חזבאללה:

- פריסה מחדש של יחידות הארגון.
- ייסוד מכללה מתכללת בדרום לבנון והקמת יחידות מטה חדשות.
- הגדלה משמעותית של סד"כ הפעילים ומיסוד מסגרות לחימה לאוכלוסייה מקומית, כולל כזאת שאינה שיעית.
- הצטיידות באמל"ח סטטיסטי כחלק ממסגרת התחקור, והתאמת תפיסת המערכה של הארגון למציאות החדשה.

מ־2006 מיטיב הארגון לשמור על כללי

משחק ברורים בין מורתע למרתיע

מול ישראל. נוסף על כך, תוכניותיו

האופרטיביות של הארגון הפכו

מהגנתיות בעיקרן, לכאלה המבוססות

על התקפה וכיבוש שטח בציוד

הישראלי של הגבול

מ־2006 מיטיב הארגון לשמור על כללי משחק ברורים בין מורתע למרתיע מול ישראל.²² נוסף על כך, תוכניותיו האופרטיביות של הארגון הפכו מהגנתיות בעיקרן, לכאלה המבוססות על התקפה וכיבוש שטח בציוד הישראלי של הגבול.²³ בהקשר האסטרטגי של העימות ניתן להיווכח כי מ־2006 הפכה התמודדות הארגון עם ישראל למחושבת וזהירה יותר. מרגע שחזבאללה נעשה מחויב להגנת לבנון, ולא רק לעדה השיעית ולאיראן כבעבר, האיום על הארגון וההפסד הפוטנציאלי שלו גדלו, בשל היכולת של יריביו להפעיל עליו לחץ באמצעות פגיעה בתשתיות ובאורח החיים בלבנון.

בסביבתו האסטרטגית של חזבאללה בתוך לבנון, הובילה



קאסם סלימאני. "תאריך ההתנקשות בסלימאני הוא נקודת מפנה בהיסטוריה של האזור כולו, לא רק עבור איראן או עיראק"

המלחמה לשיא בהידרדרות היחסים המורכבים בין המדינה הלבנונית לחזבאללה, ולאיום מוחשי של מלחמת אזרחים נוספת במדינה. שיאו של המאבק היה ב־2008,²⁴ בדמות עימותים אלימים שפרצו בין חזבאללה ובין צבא לבנון ופלגי הנוצרים והדרוזים. זאת בעקבות ניסיונה של ממשלת לבנון לפרק את רשת התקשורת העצמאית של חזבאללה בבירות.²⁵ אירועים אלה דחקו את חזבאללה לפינה, וגרמו לו לספק ללבנון ואוכלוסייתה מעין קדימון למלחמת אזרחים, עת לוחמיו השתלטו על מערב בירות. בסופו של דבר הצליח הארגון, במסגרת "הסכם דוחה", לכפות על ממשלת לבנון להעניק לו שליש חוסם בממשלה. חרף ההישג החשוב, היו האירועים עדות מובהקת לכישלון מנגנון הגמישות, שהתרחש בעקבות תפיסתו של נצראללה את האיום המוחשי שנוצר על אינטרסי הליבה של ארגונו.²⁶ על פניו, בתום 18 חודשי מאבק יצא חזבאללה כשידו על העליונה עם פירוק המיליציות היריבות במדינה וכניעת הממשלה לתכתוביו הפוליטיים, שנועדו לשמר את מעמדו בסדר הלבנוני. מנגד, במבט רחב, "ניצחון" חזבאללה על מתנגדיו בזירה הלבנונית התקבע כגורם שהגביר את הלחץ הפנים־מדינתי על הארגון ועל חופש הפעולה שלו במרחבי העשייה השונים.



הפגנה בבירות. הארגון נדרש כיום, כשהוא שאוב לאתגרים אסטרטגיים וטקטיים בזירה הצפונית ובזירה הפנים־לבנונית, לגמישות ממעלה שנייה

האמנה המחודשת של 2009

משנות ה־90 של המאה ה־20 פעל חזבאללה באופן הדרגתי לביסוס אחיזתו התודעתית והפרקטית בלבנון, בדואליות אסטרטגית במערכת הסוצי־פוליטית ובכל הנוגע לבניין הכוח שלו - כלכלית וצבאית כאחד. המעבר לפעילות בעלת מאפיינים מדינתיים הצריך את חזבאללה לגלות אחריות רבה יותר, בשל מגוון שיקולים חדשים שנוספו לתהליך קבלת ההחלטות. כל זאת, לצד הסתגלות מהירה והפגנת גמישות אסטרטגית לצרכים הייחודיים וללחצים שהופנו לארגון מכיוונים שונים. ב־30 בנובמבר 2009 פורסמה אמנה אידיאולוגית חדשה לארגון, פרי עטו של נצראללה. אמנה זאת הייתה הצהרה מחודשת על קווי מדיניות הארגון, תוך שימת דגש על האבולוציה שעבר חזבאללה מבחינה פוליטית וצבאית (בלטה בהיעדרותה האבולוציה האידיאולוגית) מאז "המכתב הפתוח" של 1985.²⁷ האמנה החדשה פורסמה על רקע מאמצי הארגון למצב עצמו כשחקן לבנוני־לאומי. במובנים רבים האמנה הייתה (ועודנה) עדות כתובה לאדפטציה שעבר הארגון במרוצת השנים, כביטוי לגמישותו האסטרטגית. יתרה מכך, האמנה העידה אולי יותר מכול על גמישותו הסלקטיבית של חזבאללה ועל יכולתו לקדם אדפטציה ממעלה שנייה בלבד - כזאת שמאפשרת התאמה ושינוי בתחומים אינסטרומנטליים, בעיקר אלה הנוגעים במרחבים הליבתיים־אידיאולוגיים של הארגון, אך לא בהכרח בתחומים ה"רכים" יותר.

"האביב הערבי" ומלחמת האזרחים בסוריה

הטלטלה האזורית ששטפה את העולם הערבי, חרף העובדה ש"פסחה" על לבנון, עוררה מודעות גבוהה בקרב מוקדי הכוח במדינה לכוחם של הציבורים, וחידדה עבור חזבאללה את החשיבות שבקידום מאמציו להשגת הלגיטימציה הכלל־לבנונית עבור הארגון, פעולותיו ומעמדו. מאמצים אלה אותגרו באופן ניכר כשהמחאה הגיעה לסוריה והובילה לפרוץ מלחמת האזרחים. הסביבה החיצונית של חזבאללה הלכה וסגרה על נצראללה כשלדינמיקה הצטרפה איראן, שסייעה למשטרו של אסד וקראה לארגון לצרף את לוחמיו למאמץ המשותף לשמר את המשטר הסורי שעמד בסכנה.²⁸

מעורבותו של חזבאללה בנעשה בסוריה מספקת עדות לשינוי המגמה שהחל בארגון ב־2005. השילוב בין חולשתה של לבנון ובין חוסר יכולתה להגן על עצמה מפני איומים חיצוניים, חיזק את הקשר בין חזבאללה למדינה הלבנונית.²⁹ הארגון התעצם, רכש מערכות נשק שלא היו בידיו קודם וזכה בניסיון מובהק בניהול מערכות לחימה היברידית, תוך למידה מצבאות סדורים ומקצועיים כמו סוריה ורוסיה (לצד כוח קדס האיראני).

פעולות ישראל במב"ם

בשלושת העשורים האחרונים הקפיד חזבאללה להגיב לפעולות ישראליות חריגות בזירה הצפונית, על־מנת לסמן "קו אדום" לאינטראקציה האסטרטגית ביניהם ולשמר מאזן הרתעה. ניתן לשרטט ארבעה סוגים של תגובות שאותם קידם נצראללה במסגרת גמישותו האסטרטגית:³⁰ הבלגה, תגובה מקומית, תגובה מידתית ותגובה לא מידתית.

שאלת גמישותו האסטרטגית מתחדדת ביתר שאת בשנים האחרונות, בעיקר בהקשר הייחודי של פעולות ישראל במב"ם. החל ב־2016, עת החלה ישראל לפעול בגלוי בסוריה לסיכול העברות אמל"ח אסטרטגי לחזבאללה, הפנים הארגון כי מגרש המשחקים ההתקפי של ישראל מתרחב ואם הוא יאפשר זאת - המשמעות מבחינתו היא כי התקיפות הישראליות יתרבו (מבחינת כמות), יתרחבו (מבחינה גיאוגרפית, כולל לתוך לבנון) ויגונו (מבחינת מתווי הפעולה). בשנים האחרונות ניכר כי נצראללה מבין שמשוואות התגובה לא משרתות אותו כבעבר, בעיקר בשל מאפייני ההשתנות בדינמיקה שלהן מבחינת ישראל. עם זאת, ניכר כי אין בידיו היגיון אסטרטגי מובהק או ברור שמנחה את קבלת ההחלטות שלו בנושא. זאת בעיקר כפועל יוצא של הצורך שלו להתמודד במקביל עם סד לחצים רחב המושת עליו. לראיה, הוא מפגין גמישות פנים־ארגונית בכך שהוא מאפשר העלאת יוזמות "מלמטה" כאירועים נקודתיים אבל נמנע מלחשק עצמו לתגובה, ובכך מייצר את התחום האפור. ועדיין, חזבאללה לא מנסה לאתגר את כללי המשחק הקודמים מול ישראל, ובפועל הוא יותר תגובתי מאשר יוזם. דפוס פעולה זה מעיד על גמישותו המוגבלת והמתוחמת, ועל משקלם הגובר של הרסנים שמטילה הסביבה הפנימית, לפי ההיגיון האסטרטגי שלו.

"המערכת הצירית" לאחר סיכול סלימאני

החל ב־2011 הובילו התהוויות גיאופוליטיות באזור לשינוי במאזן ובטיב היחסים בין איראן לחזבאללה ולהיווצרותם של פקטורים שאינם חופפים בהכרח. בשורה התחתונה, הן גזרו צמצום ביכולתו של חזבאללה להקצות משאבים לפעילותו הצבאית והממסדית בלבנון.³¹ לצד זאת, הקולות שנשמעו בציבור הלבנוני על אודות "תג המחיר" של מחויבות הארגון לאיראן הלכו וגברו מול מראות ארונות הקבורה של לוחמי חזבאללה השבים מהלחימה בסוריה. כל אלה יצרו שינוי, עת חזבאללה והעומד בראשו החלו להעניק קדימות לפרויקט הלבנוני־שלטוני, על חשבון זה הצירי.

הסביבה האסטרטגית הרחבה יותר משמשת מאיץ נוסף לגמישות האסטרטגית בארגון. השתנותה הדרמטית של הסביבה האסטרטגית בעשור האחרון (ובעיקר מאז שנת 2000), גזרה השלכות מהותיות על חזבאללה, שנדרש לאזן - בין תפיסת ההתנגדות לישראל כראשית הצירים של הארגון והווייתו; מערך הדרישות והציפיות של מדינות החסות (איראן וסוריה) ממנו במערכת הצירית בכלל ומול ישראל בפרט; ובין המדינה הלבנונית המבקשת יציבות וביטחון מצד האוכלוסייה האזרחית שעליה הוא מתיימר להגן.³² מקומה של איראן כמעצבת גמישותו האסטרטגית של חזבאללה שב לקדמת הבמה עם סיכולו של קאסם סלימאני, מפקד כוח קדס, ב־3 בינואר 2020. מלחמת האזרחים בסוריה העמיקה את הקרבה בין חזבאללה לסלימאני, שראה בארגון את זרוע הביצוע החשובה ביותר של איראן במערכת הצירית ובתימן. "תאריך ההתנקשות בסלימאני הוא נקודת מפנה בהיסטוריה של האזור כולו, לא רק עבור איראן או עיראק", הצהיר נצראללה יומיים לאחר הסיכול, בנאום שהוקדש כולו לאירוע. לא מן הנמנע כי מערכת ציפיות חדשה הלכה ונרקמה עבור נצראללה וארגונו - מערכת שלפיה מצופה מנצראללה לקחת את המושכות לידי ולמלא את הריק המנהיגותי־אסטרטגי במערכת הצירית.

נצראללה מודע לשינוי שביחסי הכפיפות בין הצדדים מחד גיסא, אך גם לסיכון הגדול שהישאבותו למערכת הצירית כמנהיג בעל כורחו טומנת עבור מעמדו במדינת הארזים מאידך גיסא. הוא נדרש לגמישות אסטרטגית שתאפשר לו לאזן בין ציפיות מדינת החסות שלו ובין אינטרסי הליבה שלו כשחקן לבנוני.

המשבר ה"מרובע" בלבנון

המשבר הכלכלי, הפוליטי, החברתי והבריאותי של לבנון הוביל אותה לשפל חסר תקדים בתולדות המדינה, כשהיא צועדת ללא מעצורים לעבר תהום. המשבר החברתי ביטא במובנים רבים את הגעת זרמי העומק בחברה הלבנונית אל נקודת השיא ב־17 באוקטובר 2019, עם פרוץ גל מחאות חסר תקדים שבו יצאו המוני לבנונים בקריאות על־עדתיות לשינוי הסדר במדינתם וגרמו להפלת ממשלתו של סעד אל־חרירי. ההידרדרות המשיכה כאשר המדינה הגיעה לחדלות פירעון בהלוואותיה, וגם ממשלתו של חסן דיאב שהוקמה בינואר 2020 נפלה כמה חודשים לאחר מכן, באוגוסט אותה שנה, כשהמוני המוחים קראו בזעקות להחלפת האליטה השלטונית. בשעה שהגל הראשון של המחאות נעצר, או לכל הפחות נחלש, עם פרוץ משבר הקורונה במדינה,³³ החרפת המצב הכלכלי, ובעיקר אסון הפיצוץ שאירע בנמל בירות באוגוסט 2020, החזירו את המפגינים לרחובות למה שמסתמן כ"גל שני ושלישי" של

מחאה עממית, המאופיינת באופי אלים יותר. מאפיין נוסף בגל הנוכחי של ההפגנות הוא חציית "רף הפחד" שאפיין במשך שנים ארוכות את יחסי חזבאללה והחברה הלבנונית. הביטוי המרכזי לכך - הפניית האצבע המאשימה כלפי חזבאללה בחוליים הגוברים והמעמיקים של לבנון, וקריאות המוחים לפירוקו מנשקו. חזבאללה, שמאז ומתמיד טיפח והזין את דימויו כלוחם בשחיתות וכמגנם של העשוקים והמקופחים, נדרש כיום, כשהוא שאוב לאתגרים אסטרטגיים וטקטיים בזירה הצפונית ובזירה הפנים־לבנונית, לגמישות; הפעם - מן הסוג שממנו נמנע נצראללה עד כה - גמישות ממעלה שנייה.

הטלטלה האזורית ששטפה את העולם הערבי, חרף העובדה ש"פסחה" על לבנון, עוררה מודעות גבוהה בקרב מוקדי הכוח במדינה לכוחם של הציבורים, וחידדה עבור חזבאללה את החשיבות שבקידום מאמציו להשגת הלגיטימציה הכלל־לבנונית עבור הארגון, פעולותיו ומעמדו

סיכום

היותו של חזבאללה שחקן מפתח במציאות המשתנה בקצב מהיר עיצבה את גמישותו, ואת יכולתו להשפיע על המרחבים השונים שבהם הוא פועל (פוליטיים, חברתיים וצבאיים). חזבאללה והעומד בראשו גילו גמישות ואדפטיביות הודות לכך שבראיתם, הסביבה שבה פועל הארגון מאתגרת את אינטרסי הליבה שלהם. כך, בשעה שבתחומים מסוימים ניכר כי הארגון מתפתח ומתאים עצמו למערכת האילוצים והציפיות הסביבתית, בתחומים אחרים, שלא מהווים איום ישיר או קיומי על אבני הפינה של הארגון, לפחות לשיטת המוזכ"ל, הארגון נותר מאחור.

גמישותו האסטרטגית בשנים האחרונות היא תוצר של דינמיקה התפתחותית המעידה על העצמת פעילותו של חזבאללה באופן אינסטרומנטלי־תועלתני, לצורך חיזוק הזהות המדינתית: קודם יציבות ושליטה בזירה הפנים־לבנונית, במקביל להגנה מפני איומים מוחשיים משטח סוריה, ורק אחר כך התמודדות עם ישראל.

ההתפתחות הנוכחית במדינת הארזים, בעיקר בכל הנוגע להיתכנות כינונו של סדר לבנוני חדש, מציבה את נצראללה וארגונו בפני סוג חדש של גמישות אסטרטגית, שרק ימים יגידו אם הקוד האופרטיבי של המוזכ"ל ומערכי ההתמודדות והלמידה של הארגון יאפשרו את התהוותה.

- מאמר זה נכתב כחלק מסדרה של שלושה מאמרים שאוגדו תחת הכותרת "חזבאללה, ארגון שיש לו מנהיג (!) ומדינה (!)" והופצו באוגוסט 2020 על דעת הכותבים וביוזמתם.**

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

