



דף שבועי

בס"ד

פרשת ויקהל פקודי, תשפ"ו, מספר 1660

שיתופי-הפעולה של נשיאי השבטים כבסיס ללכידות אריה ארזי

המתואר במדבר א'. בהמשך, שיתוף הפעולה של הנשיאים בא לידי ביטוי בכך, שתריסר נשיאים הביאו יחד שש עגלות, כאשר כל אחד הביא גם פר. כל זאת לצרכים לוגיסטיים של הובלת המשכן (במדבר ז').

שיתוף זה מוסבר בעזרת תיאוריית "מטרות-על משותפות" (Superordinate Goals)¹. "מטרות-על" הן מטרות נעלות, ששום קבוצה או יחיד אינם יכולים להשיגן לבדם, אלא רק בשיתוף פעולה עם אחרים. כל הנשיאים התלכדו למטרות של הבאת שתי אבני השוהם והשמנים היקרים הנדרשים למשכן; משימות שחייבו רתימת משאבים משותפת. השלב שבו כל הנשיאים תכננו זאת יחד ממחיש את המרת התחרות הבין-שבטית, שהייתה מסתמא קיימת בזמן המסע במדבר, בסולידריות לאומית.

ב. השוואת הקורבנות: ריטואל ממתן קנאה
בחנוכת המזבח הביאו כל הנשיאים קורבן זהה (במ' ז:יב ואילך), והתורה חוזרת תריסר פעמים על אותם פרטים. ההקרבה בימים נפרדים והפירוט החוזר נעשו כדי לחתור לשוויון מלא, ולמנוע קנאה בין הנשיאים (רמב"ן על במ' ז:ה).² פריסת ההקרבה על פני תריסר ימים – "נשיא אחד ליום", מטרתה להעניק לכל שבט במה ייחודית (שם ז:יא). כך נוצר שילוב מכוון של ייחוד ושוויון; כל שבט מקבל תשומת לב נבדלת, אך התרומה נשארת זהה. מסתבר שהיה פוטנציאל למתיחות או תחרות בין הנשיאים, ויש מדרשים התומכים בכך, אך בסייעתא דשמיא פוטנציאל זה לא התממש, וכל תהליך ההקרבה יצר איחוד. על פי מדרש רבה אחדות זו באה לידי ביטוי בכך שהנשיאים עצמם החליטו ביניהם בהסכמה מלאה שהמקריב הראשון יהיה נשיא שבט יהודה, נחשון בן עמינדב.

מבט אקדמי קושר את האמור לשתי תאוריות: א. תאוריית לכידות אורגנית של Durkheim³, המדגישה כי הטקס הדתי הוא "מכשיר התכה" (fusion) של קהילות נפרדות: כשהיחידים משתתפים במעשה קדוש משותף, הם חווים "תודעה קולקטיבית" שחורגת מן

כשהחל משה להנהיג את בני ישראל, היה עליו ללכד תריסר שבטים ולהפוך אותם לעם ה'. יצירה של עם משבטים היא משימה מורכבת. המעיין בתנ"ך נפגש שוב ושוב במתיחויות בין שבטי ישראל, לעיתים אף עד כדי מלחמה. פילוגים אלו חושפים את עומק הפערים בין קהילות ושבטים בעלי אינטרסים, זהויות ונרטיבים שונים. רשימת העימותים ארוכה: בני ראובן וגד עוררו דרישות מיוחדות באשר לירושת הארץ; בני יוסף התלוננו על חלוקת הנחלות; שבע בן בכרי מבנימין קרא למרד נגד דוד. כל אלו מדגישים עד כמה איחוד השבטים לא היה מובן מאליו. דווקא מתוך מציאות זו משה מתבלט לא רק כמנהיג שהוציא את ישראל ממצרים, אלא כמי שיצר עם מתוך מגוון של שבטים. משה לא רק הוביל; הוא חיבר, חינך ובנה תודעה קולקטיבית.

להלן נבחן את שיתופי הפעולה שנעשו ביוזמת ראשי השבטים, והגבירו את האחוה ואת תחושת החיבור של כל השבטים למארג לאומי אחד.

א. יוזמות מלמטה: אבני השוהם, השמנים למשכן והעגלות

תרומת הנשיאים מפורטת בספר שמות (לה:כז-כח):

וְהַנְּשֵׂאִים הַבְּיָאוּ אֶת אַבְנֵי הַשֹּׁהַם וְאֶת אַבְנֵי הַמִּלֻּאִים לְאֹפֶד וְלַחֹשֶׁן. וְאֶת הַבָּשָׂם וְאֶת הַשֶּׁמֶן לְמָאֹר וְלַשֶּׁמֶן הַמִּשְׁחָה וְלַקְטֹרֶת הַסַּמִּים.

לפסוקים הללו לא קדם ציווי. המדרש (במדבר רבה יב:טז) לומד מכאן, שנשיאי השבטים גיבשו אחריות קולקטיבית למרכיבים יקרים בלוגיסטיקה ובעבודת המשכן. גם מדרש ילקוט שמעוני על התורה (תש"ג, ג) מדגיש את ההכוונה מלכתחילה של הנשיאים לייצר שיתופי פעולה, וזו לשונו:

עגלה על שני הנשיאים ושור לאחד, מפני מה לא הביאו חציין שוורים וחציין עגלות, (היה משה מתיירא) שמא ימות שורו של אחד מהן, שמא תשבר עגלה של אחד מהן ונמצא אותו שבט אין לו חלק במשכן.

הנצי"ב (העמק דבר לשמ' לה:כז) מדגיש ששיתוף הפעולה הספונטני, שצמח מלמטה בין הנשיאים, הקדים אפילו את המינוי הפורמלי של הנשיאים,

* אריה ארזי יועץ ארגוני, חוקר ומרצה על נושאי ניהול ומנהיגות בתורה ובתנ"ך מחבר הספר "פניו אליך – פנים חדשות בפרשיות התורה". המאמר נכתב לעילוי נשמת בן דודי האהוב אברהם דב לב שהלך לעולמו ב"ט בטבת תש"ל. לתגובות arye.arzi@gmail.com.

1 Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., & Sherif, C. W. (1961). *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment*. Norman, OK: University Book Exchange.

2 ילקוט שמעוני על התורה תש"ז, א, וספרי במדבר נ"ג, א מביעים את אותו רעיון.

3 Durkheim *The Elementary Forms of Religious Life* (1912).



שייכים לגוף גדול יותר ופועלים יחד. לכן אפשר לראות את תנועת המחנה כולו במדבר, כיכולת של קבוצות שונות לשמור על הזהות שלהן, ובו בזמן לפעול יחד בהרמוניה כחלק מעם אחד.

ד. פרשנות חדשה: הנשיאים כ"קבוצת גבול"

שני מונחים אקדמיים יכולים לסייע במבט מחודש על הנשיאים, תפקידם, והדינמיקה שביניהם:

א. **מתווך בין-מערכות** ("Boundary Spanner")⁹: הכוונה היא לאדם או תת-קבוצה בתוך ארגון, שתפקידה לקשר בין מערכות שונות או תתי-מערכות נפרדות. במדבר, נשיאי השבטים מילאו תפקיד פוליטי ומנהיגותי: הם ייצגו כל שבט כלפי פנים – בתוך השבט, וגם כלפי חוץ – מול משה, אהרון והמנהיגות המרכזית. בכך, הנשיאים שימשו "קבוצת גבול" פוליטית; הם פעלו על התפר שבין הקולקטיב הלאומי לבין הזהות המקומית של השבט.

ב. **משטר או מנהול מערכתי** (Governance)¹⁰: מתאר מערכות של קבלת החלטות וניהול משותף, בעיקר כאשר אין שלטון ריכוזי חזק, ונדרשת פעולה מתואמת בין קבוצות שונות. תאוריה זו מדגישה את החשיבות של "מנהיגי תווך": כאלו שבכוחם לאזן בין נאמנות לקבוצה שלהם לבין מחויבות לטובת הכלל. כך פעלו נשיאי השבטים: הם נדרשו לשמור על טובת השבט שאותו הם ייצגו, ובמקביל הם היו שותפים פעילים ביוזמות כלל לאומיות. כאשר הם הצליחו לשתף פעולה למרות ההבדלים וההיסטוריה הפנים שבטית, הם הדגישו יכולת להכפיף אינטרסים סקטוריאליים (של השבט) לטובת חזון לאומי כולל. תפקוד כזה תרם לחוסן הפוליטי של העם כולו, וייצר לכידות חברתית-לאומית לאורך זמן.

לסיכום

הצלחתו של משה ליצור אומה רב-שבטית לא נשענה רק על כריזמה נבואית או מערכת חוקים, אלא גם על **אדריכלות של שיתופי-פעולה** בין נשיאי השבטים. שיתופי פעולה אלה עמדו על ציר של יוזמה מלמטה ואישור מלמעלה. הם כיוונו אל יעד-על (משכן, מסעות), והשתמשו בריטואלים חוזרים ליצירת לכידות. להבנתנו שיתופי פעולה אלה מעוגנים בפרשנות המסורתית ומקבלים משנה בהירות בעזרת תאוריות חברתיות.

הדף השבועי מופץ בסיוע קרן הנשיא לתורה ולמדע, ומופיע גם באתר המידע של אוניברסיטת בר-אילן בכתובת:
<http://www1.biu.ac.il/parasha2>
כתובת דוא"ל של הדף: dafshv@mail.biu.ac.il
ניתן לפנות לכתובת זו ולקבל את הדף מדי שבוע בדוא"ל.

הדף השבועי - אוניברסיטת בר אילן
יש לשמור על קדושת העלון

עורך: ד"ר צבי שמעון עורכת לשון: רחל הכהן שיף

9 Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981). Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. *Academy of Management Journal*, 24(2), 289–305.

10 Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: 10 Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667.

הזהות התת-קבוצתית. כאמור, בטקס חנוכת המשכן (במ' ז') הקריב כל שבט קורבן זהה ביום משלו. השוויון בטקס סילק היררכיה בין-שבטית, ואילו המחזוריות של "ב ימים נתנה לכל שבט "רגע צמרת" משל עצמו. כך נוצרת לכידות אורגנית: השונות נשמרת (לוח הזמנים נפרד), אך מתמזגת סביב ריטואל אחיד. Collins⁴

ממשיג זאת כ: **Interaction Ritual Chains** – ריטואלים חוזרים בונים "אנרגיה רגשית" משותפת. הקורבן האחד בימו של כל נשיא יצר "שרשרת טקסית" בת תריסר ימים, שבה חווה כל שבט גם ייחוד (תורו המיוחד) וגם שוויון (הקורבן הזהה). השילוב בין יום חג נפרד לכל נשיא לבין זהות הקורבן מגלם את המתח שבין "ריבוי" ל"אחדות". הייחוד הקנה לכל שבט במה וביטוי לכבודו ולאוטונומיות שלו. השוויון שבקורבן מראה שאין שבט נדיב או חשוב יותר ממשנהו. המתח הזה מתועל לייצור **סולידריות לאומית**. הנשיאים מנעו קנאה ובנו "רצף טקסי", כאשר כל יום מוסיף חוליה בשרשרת, ועם סיומה נוצרה חוויה קולקטיבית מצטברת שליכדה את השבטים.

גם במורשתנו התורנית יש שורשים לרעיון זה. רש"י הירש מבאר:⁵

כולם כאחד הקריבו את קרבנם בשעה אחת, וכך גילו שהשבטים המיוצגים על ידיהם שווים ביחסם למקדש התורה והם באים אליו בעצה אחת.

בהמשך דבריו הוא מתייחס להקרבה בימים נפרדים, ורואה בכך שותפות שבטית היוצרת את המכלול של עם ישראל. הרב מדן⁶ רואה בקורבנות אלו חג, בטקס של **שירה דתית** וזבח שלמים שנחוג לאורך תריסר ימים, כשכל שבט מקבל את יומו.

ג. חניה ומסעות

פקודות היציאה למסע והחניה סביב המשכן לא הוכתבו בצו פרטני לכל שבט. הענן נע, והנשיאים ארגנו את דגליהם בהתאם ונתנו הנחיות מתאימות. (במ' י') כדי שכל שבט ידע במדויק את מקומו הן בחניות והן בנסיעות ולא יחרוג נדרש תיאום בין ארבע קבוצות שבטיות שמנהיגיהן הם הנשיאים.

מהלך זה תואם עיקרון ניהולי מודרני שנקרא "יעד משותף גמיש". לפי התאוריה של Mintzberg⁷ יש ארגונים שבהם המרכז קובע את הכיוון הכללי או החזון – כמו הענן במקרה שלנו – אבל הביצוע בפועל, כלומר איך כל חלק מתארגן כדי להתקדם, נשאר בידי האנשים בשטח. גם מחקרים בתחום הזהות החברתית⁸ מסבירים, שכאשר קבוצות שונות פועלות יחד בצורה מתואמת לקראת מטרה משותפת, הן מפתחות תחושת שייכות רחבה יותר – "זהות על". אין בכך כדי למחוק את הזהות של כל קבוצה – כל שבט ממשיך לשמור על הדגל שלו ועל הייחוד שלו – אבל כולם מרגישים שהם

4 בספרו *Interaction Ritual Chains*, Princeton 2004 Studies in Cultural Sociology

5 בפירושו למדבר ז':
6 בסרטון חידוש מהגוש | נשא | תשפ"ד | הרב יעקב מדן והרב אמנון בזק ביוטיוב.

7 Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

8 Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole