

אריה ארזי - מנחה סדנאות לניהול ומנהיגות, ומרצה על נושאי המנהיגות וניהול בתורה ובתנ"ך.

[arye.arzi@gmail.com](mailto:arye.arzi@gmail.com), 054-6603336 <https://www.aryearzi.com>

## פרשת פקודי

### בניית המשכן וניהול נכון

האם מנהל טוב צריך להיות העובד הטוב ביותר, המיומן ביותר והיעיל ביותר בצוות שבראשו הוא עומד? האם מנהל טוב הוא אדם שיכול להחליף בעבודתו כל אחד מהכפופים לו? לא מאורע נדיר הוא שמנהלים מבליטים את העובדה שהם עצמם היו עובדים מיומנים לפני שפנו לעסוק בניהול. תכונה זו, לדעתם, מעידה על יכולותיהם הניהוליות המעולות. ואכן, אני יכול לומר שבצוות הניהול שעמדתי בראשו בשנות הקריירה שלי, היו מספר מנהלים שהיו כאלה ממש, וראו בכך נקודת חוזק משמעותית. עיון בפרשיות בניית המשכן יכול ללמדנו דבר בעניין זה ובענייני ניהול ומנהיגות.

### ציווי ליחיד או לרבים

בפרשת תרומה אותה קראנו לפני מספר שבתות, מצווה הקב"ה את משה בציוויים רבים הנוגעים למלאכת הקמת המשכן, זאת כאשר בראשית הדברים הציוויים ניתנים בלשון רבים: "וַעֲשׂוּ לִי מִקְדָּשׁ וְשִׁכְנָתִי בְּתוֹכְכֶם" (כה ח); "וַעֲשׂוּ אֶרְוֶן עֲצֵי שִׁטִּים" (שם י). אולם מיד לאחר מכן מובאות שורה של הוראות שנאמרים למשה בגוף ראשון יחיד: וְצִפְיֹתָ, וְעֲשִׂיתָ, וְצִקְתָּ, וְהִבַּאתָ, וְנָתַתָּ וכך הלאה עד סוף הפרשה, כאשר אל מול הציווי "ועשו לי מקדש", ניצב הציווי "וְנָתַתָּ הַמִּשְׁכָּן תַּעֲשֶׂה".

אם כן, לפי לשון הכתוב נראה לכאורה כי משה צָנָה להכין בעצמו את כל הכלים ולבנות בעצמו את כל אהל המשכן. אך המשך דברי התורה בפרשת כי תישא מורים אחרת:

וַיְדַבֵּר ה' אֶל מֹשֶׁה לֵאמֹר. רְאֵה קָרָאתִי בְשֵׁם בְּצַלָּאֵל בֶּן אוּרִי בֶן חוּר לְמִטָּה יְהוּדָה. וְאַמְלֵא אֹתוֹ רוּחַ אֶל-לְהִים בְּחֻמָּה וּבְתַבּוּנָה וּבְדַעַת וּבְכָל מְלָאכָה. לְחֹשֶׁב מְחֻשְׁבֹת לַעֲשׂוֹת בְּזָהָב וּבַכֶּסֶף וּבַנְּחֹשֶׁת. וּבַחֲרָשֶׁת אֲבָן לְמִלֵּאת וּבַחֲרָשֶׁת עֵץ לַעֲשׂוֹת בְּכָל מְלָאכָה. וְאֲנִי הִנֵּה נֹתְתִי אֹתוֹ אֶת אֶהֱלִיאֵב בֶּן אַחִיסָמֶד לְמִטָּה דָן וּבְלָב כָּל חֹכֶם יָב נֹתְתִי חֻמָּה וְעֲשׂוּ אֵת כָּל אֲשֶׁר צִוִּיתִךָ. אֵת אֶהֱל מוֹעֵד וְאֵת הָאֶרֶן לַעֲדוֹת וְאֵת הַכַּפֹּרֶת אֲשֶׁר עָלָיו וְאֵת כָּל כְּלֵי הָאֶהֱל. וְאֵת הַשֻּׁלְחָן וְאֵת כָּלֵיו וְאֵת הַמִּנְרָה הַטְּהֻרָה וְאֵת כָּל כְּלֵיהָ וְאֵת מִזְבַּח הַקְּטֹרֶת. וְאֵת מִזְבַּח הַעֹלָה וְאֵת כָּלֵיו וְאֵת הַפִּיּוֹר וְאֵת כְּנֹ. וְאֵת בְּגָדֵי הַשָּׂרָד וְאֵת בְּגָדֵי הַקֹּדֶשׁ לְאַהֲרֹן הַכֹּהֵן וְאֵת בְּגָדֵי בְנָיו לְכַהֵן (לא, א-י).

מכאן אנו לומדים שמי שיעשו את המשכן בפועל הם בצלאל בן אורי, אהליאב בן אחיסמד וקבוצה של אנשים ששמותיהם לא נתפרשו והם נקראים בשם הקיבוצי "כָּל חֹכֶם לֵב". זאת למרות הציווי האישי שקיבל משה.

אומר על הסתירה הזאת בעל "אורח חיים":

לעולם כי כל מה שיצווה ה' בנוכח למשה הוא יעשה ואין זולתו זולת במקום שיחזור ה' ויאמר בפירוש כי אחרים הם העושים, אז נאמר כי טעם שדיבר אליו לנוכח הוא לומר לו, **כי כיון שהוא [=משה] המצווה [את בצלאל ואהליאב] כאילו הוא העושה** ... [למרות ש]לא יעשה משה דבר במלאכה.<sup>1</sup>

כלומר, כיון שמשה הוא זה שציווה את בעלי המלאכה על היצירה, הרי שנחשב לו הדבר כאילו הוא עשה את המשכן.

## ניהול ואחריות

לעניות דעתי יש בדברי ה"אורח חיים" רובד נוסף. משה לא תפס את תפקידו במובן מצומצם של מי שמעביר מסרים מהקב"ה לעושים במלאכה בפועל, אלא משה תיפקד כמנהל. זאת כאשר העם ברובו המוחלט היה מעורב באספקת כל חומרי הגלם שנדרשו ליצירת והקמת המשכן, ובצלאל, אהליהב וחכמי הלב בנו את המשכן וכליו בפועל. למשה כמנהל הייתה אחריות לדאוג לכך שכל הפרויקט המורכב והסבוך הזה יתבצע, החל מההודעה לעם על בנית המשכן, דרך גיוס תרומות חומרי הגלם, עבור במציאת המומחים חכמי הלב וכלה בסיום המלאכה הגדולה שכולה נקראת על שמו של משה, כפי שמופיע בפרשתנו: **"וַיִּכַּל מֹשֶׁה אֶת הַמְּלָאכָה וַיִּכַּס הָעֵנָן אֶת אֹהֶל מוֹעֵד וַיִּכְבֹּד ה' מְלֵא אֶת הַמִּשְׁכָּן"** (מ, לג -לד). סביר להניח שלא היו למשה רבנו מיומנויות טכניות כמו לבצלאל ואהליאב, ככל הנראה הוא גם לא היה מומחה בטוויית יריעות עיזים. אבל משה קיבל משימה והוא היה אחראי בלעדי כלפי הקב"ה וגם כלפי העם לביצועה. כיון שכך, רמת האחריות והמחויבות של משה הייתה כזו שהמשימה כולה נקראה על שמו כאילו הוא עשה אותה במו ידיו.

אם כן, מצאנו תשובה לשאלות שפתחנו בהן. מנהל טוב איננו דווקא העובד הכי מיומן בצוות, וגם לא זה שיודע לבצע כל דבר בפרויקט, אלא המנהל הוא זה שמקבל את המשימה, לוקח אחריות, מגלה מעורבות ומאציל סמכויות. כל זאת על מנת שמה שהוצב כיעד יהפוך לבר מימוש. זאת ועוד, מלאכת המשכן מלמדת אותנו דבר נוסף על ניהול. שלעיתים על המנהל לדעת שיש צורך לחזור לממונים עליו כדי לקבל הבהרות מסוימות, או לשם התייעצות או בקשות. זאת כפי שהיה עם משה והקב"ה בקשר ליצירת המנורה. שהרי על הפסוק **"וְזֶה מַעֲשֵׂה הַמִּנְרָה"** (במדבר ח ד), מלמד רש"י: **"שהראהו הקב"ה באצבע לפי שנתקשה בה, לכן נאמר 'וזה'".** משה נתקשה במלאכה, ועל כן חזר לממונה עליו כדי לקבל עצה והדרכה חוזרת.

---

<sup>1</sup> בפירושו לשמות כו ל