



דף שבועי

בס"ד

פרשת פקודי, תשפ"ד, מספר 1561

בניית המשכן – על אחריות המנהיג וניהולו

אריה ארזי

וַיְדַבֵּר ה' אֶל מֹשֶׁה לֵאמֹר. רְאֵה קָרָאתִי בְשֵׁם בְּצַלְאֵל בֶּן אֹרִי בֶן חוּר לְמִטָּה יְהוּדָה. וְאִמְלֵא אֹתוֹ רוּחַ אֱ-לֹהִים בְּחֻקְמָה וּבְתַבּוּנָה וּבְדַעַת וּבְכָל מְלָאכָה. לְחֹשֶׁב מַחְשְׁבֹת לַעֲשׂוֹת בְּזָהָב וּבְכֶסֶף וּבְנַחֲשָׁת. וּבְחַרְשֵׁת אַבֵּן לְמִלֵּאת וּבְחַרְשֵׁת עֵץ לַעֲשׂוֹת בְּכָל מְלָאכָה. וְאֲנִי הִנֵּה נֹתְתִי אֹתוֹ אֶת אֶהֱלִיאֵב בֶּן אַחִיסַמֵּךְ לְמִטָּה דָן וּיְבַלֵּב כָּל חֻקֶּיךָ לְבִי וְנֹתְתִי חֻקְמָה וְעֲשׂוֹ אֶת כָּל אֲשֶׁר צִוִּיתְךָ. אֶת אֶהֱלֵ מוֹעֵד וְאֶת הָאָרֶץ לַעֲדֹת וְאֶת הַכִּפֹּרֶת אֲשֶׁר עָלָיו וְאֶת כָּל כְּלֵי הָאֹהֶל. וְאֶת הַשְּׁלֶחַן וְאֶת כְּלָיו וְאֶת הַמִּזְבֵּחַ הַטָּהוֹר וְאֶת כָּל כְּלָיו וְאֶת מִזְבַּח הַקְּטֹרֶת. וְאֶת מִזְבַּח הָעֹלָה וְאֶת כָּל כְּלָיו וְאֶת הַכִּיּוֹר וְאֶת כְּנֹו. וְאֶת בְּגָדֵי הַשָּׂרָד וְאֶת בְּגָדֵי הַקֹּדֶשׁ לְאַהֲרֹן הַכֹּהֵן וְאֶת בְּגָדֵי בָנָיו לְכַהֵן.

נמצאנו למדים, כי למרות הציווי האישי שקיבל משה, מי שיעשו את המשכן בפועל הם בצלאל בן אורי, אהליאב בן אחיסמך וקבוצה של אנשים ששמותיהם לא נתפרשו, והם נקראים בשם הקיבוצי "כָּל חֻקֶּיךָ לְבִי". בעל "אור החיים" אומר על הסתירה הזו:

לעולם כי כל מה שיצווה ה' בנוכח למשה הוא יעשה ואין זולתו זולתו 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.¹

כלומר, כיוון שמשה הוא זה שציווה את בעלי המלאכה

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? אין זה מאורע נדיר 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 שבשנות עבודתי הכרתי מספר מנהלים שהיו כאלה ממש, וראו בכך נקודת חוזק משמעותית.

עיון בפרשות בניית המשכן יכול ללמדנו דבר בעניין זה, ובענייני ניהול ומנהיגות.

ציווי ליחיד או לרבים

בפרשת תרומה, הקב"ה מצווה את משה בציוויים רבים הנוגעים למלאכת הקמת המשכן. בראשית הדברים הציוויים ניתנים בלשון רבים: "וְעֲשׂוּ לִי מִקְדָּשׁ וְשִׁכְנֹתַי בְּתוֹכֶם" (שמ' כה:ח); "וְעֲשׂוּ אֲרוֹן עֲצֵי שִׁטִּים" (שם י), אולם מייד לאחר מכן ניתנת שורה של הוראות הנאמרות למשה בגוף ראשון יחיד: וְצִפִּיתָ, וְעָשִׂיתָ, וְיָצַקְתָּ, וְהִבַּאתָ, וְנִתְּתָ, וכך עד סוף הפרשה. ואל מול הציווי "וְעֲשׂוּ לִי מִקְדָּשׁ", ניצב הציווי "וְאֶת הַמִּשְׁכָּן תַּעֲשֶׂה".

אם כן, לפי לשון הכתוב נראה לכאורה שמשה צָוָה להכין בעצמו את כל הכלים ולבנות בעצמו את כל המשכן. אך המשך דברי התורה בפרשת כי תישא מורים אחרת (שמ' לא:א-י):

* אריה ארזי, סמנכ"ל בדימוס של אוניברסיטת בר אילן. מאמר זה מבוסס על פרק בספרו: פניו אליך – פנים חדשות בפרשיות השבוע.

* נכתב לעילוי נשמת מלכה (מלי) תורג'מן ז"ל, בת עיינה ושמעון, נלב"ע בי"ב בניסן תשפ"ג.

1 בפירושו לספר שמות כו:ל.



המאופיינת בין היתר בהתמקצעות בתחומים ספציפיים מאוד. כל אחד מהאומנים היטיב, כנראה יותר מכל אדם אחר, לבצע את חלקו במלאכת המשכן, אבל לא הייתה לו תמונה כללית של המשכן. למשה הייתה ראייה רחבה. הוא היה היחיד שהיה בעל יכולת לשזור את כל מרכיבי המשכן בדרך הנכונה שהביאה להקמתו.³

אם כן, מצאנו תשובה לשאלות שפתחנו בהן. מנהל טוב איננו דווקא העובד הכי מיומן בצוות, וגם לא זה שיודע לבצע כל דבר בפרויקט, אלא הוא זה שמקבל את המשימה, נושא באחריות, מגלה מעורבות ומאציל סמכויות, ויש לו ראייה כוללת עם מבט רחב. כל זאת, כדי שמה שהוצב כיעד יהפוך לבר-מימוש. זאת ועוד, מלאכת המשכן מלמדת אותנו דבר נוסף על ניהול; לעיתים, על המנהל לדעת שיש צורך לחזור לממונים עליו כדי לקבל הבהרות מסוימות, או לשם התייעצות או בקשות. תהליך כזה התרחש בין משה והקב"ה בקשר ליצירת המנורה. שהרי על הפסוק "וְזֶה מַעֲשֵׂה הַמְּנֹרָה" (במ' ח:ד) רש"י מלמד: "שהראהו הקב"ה באצבע לפי שנתקשה בה, לכן נאמר וזה". משה התקשה במלאכה, ועל כן חזר לקב"ה כדי לקבל עצה והדרכה חוזרת.⁴

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

3 ראו גם: הקמת המשכן על ידי משה, שיחה לפרשת ויקהל-פקודי מאת הרב אהרן ליכטנשטיין, באתר ישיבת הר עציון.
 4 להרחבה, ולגישות אחרות ראו במאמר של הרב יצחק לוי "מי עשה את הכלים ו", באתר של ישיבת הר עציון.

על היצירה, הרי שנחשב לו הדבר כאילו הוא עשה את המשכן.

ניהול ואחריות

לעניות דעתי, יש בדברי ה"אור החיים" רובד נוסף. משה לא תפס את תפקידו במובן מצומצם של מי שמעביר מסרים מהקב"ה לעושים במלאכה בפועל, אלא משה תפקד כמנהל; העם ברובו המוחלט היה מעורב באספקה של כל חומרי הגלם שנדרשו לבניית המשכן, ובצאלאל, אהליהב וחכמי הלב בנו את המשכן וכליו בפועל. למשה כמנהל הייתה אחריות לדאוג לכך שכל הפרויקט המורכב והסבוכ הזה יתבצע, החל מהודעה לעם על בניית המשכן, דרך גיוס תרומות של חומרי הגלם, עבור במציאת המומחים חכמי הלב וכלה בסיום המלאכה הגדולה שכולה נקראת על שמו של משה, כפי שמעיד הכתוב בפרשתנו: "וַיִּכַּל מֹשֶׁה אֶת הַמְּלָאכָה וַיְכַסּוּ הָעַנְּנֹן אֶת אֹהֶל מוֹעֵד וַיְכַבֹּד ה' מְלֵא אֶת הַמִּשְׁכָּן" (שמ' מ:לג-לד).

סביר להניח שלא היו למשה רבנו מיומנויות טכניות כמו לבצאלל ואהליאב, וככל הנראה הוא גם לא היה מומחה בטוויית יריעות עיזים. אבל משה קיבל משימה והוא היה האחראי הבלעדי כלפי הקב"ה וגם כלפי העם לביצועה. כיוון שכך, רמת האחריות והמחויבות של משה הייתה כזו שהמשימה כולה נקראה על שמו, כאילו הוא עשה אותה במו ידיו.

התורה מסכמת: "וַיְהִי בַחֲדָשׁ הָרִאשׁוֹן בַּשָּׁנָה הַשְּׁנִיית בְּאֶחָד לַחֲדָשׁ הַיּוֹקֵם הַמִּשְׁכָּן. וַיָּקָם מֹשֶׁה אֶת הַמִּשְׁכָּן" (שמ' מ:ז-יח).

המדרש² מתאר במדויק את יחודו של משה כמנהל, בהשוואה לכל יתר האומנים, ואלו דבריו:
 כמה חכמים היו שם ובאו להם אצל משה ולא היו יכולין להקימו! אלא אמר שלמה (מש' לא:כט):
 "רבות בנות עשו חיל ואת עלית על כְּלָנָה" --
 שמשה היה מעולה מכולם. "ואת עלית על כְּלָנָה" -
 למה? שעשו את המשכן ולא היו יודעין ליישבו.
 מה עשה? נטלו כל אחד ואחד מלאכתו ובאו להם אצל משה ואומרים "הרי קרשים, הרי בריחין".
 כיון שראה משה אותם מיד שרתה עליו רוח הקודש והקימו.

דומה שמדרש זה, שחובר ככל הנראה לפני כאלף שנה או יותר, מתאר מציאות רלוונטית מאוד לתקופתנו,

2 שמות רבה פרשה נב סימן ד.