

## המדריך למנהיג:

### מאפייני מנהיגותו של משה רבינו ע"ה בשגרה ובחירות

ירון בן-זכאי M.P.H. ; M.H.A.

#### מרצה ויועץ בנושאי כלכלה וניהול מצבי חירות ואסון

##### פתיחה

במסגרת מאמר זה, אבקש להציג את עקרונות המנהיגות בהתאם לסקירת מאפייני מנהיגותו של גדול הנביאים, משה רבינו ע"ה. זה המקום להדגיש כי, אומנם משה נבחר בידי ריבון עולם לשמש כמנהיג, אך במקביל, אישיותו של משה אפשרה לו להוציא מנהיגות זאת מהכוח אל הפועל. סקירת מנהיגותו של משה תיעשה בכלי הניהול והמנהיגות המודרניים. לעניות דעתי, מנהיגותו של משה התבססה על כישוריו כמחנך, הדוגל בדוגמא אישית. לאור האמור, אציג את משה במכלול הכולל של סביבתו, אישיותו ותכונותיו. תכונות אלו, אפשרו להנהיג את העם במצבי השגרה והחירות כאחד. במיוחד בעיתות של חוסר ודאות, היה משה מסוגל ללכד סביבו קבוצת נאמנים, המאמינה באישיותו, בכישוריו ובהתאם היתה מוכנה לצעוד אחריו אל הלא נודע. זה המקום לציין כי, בהליך הניתוח והפרשנות אוסיף נופך משלי שאינו בהכרח מופיע במקרא או במי מהפרשנים.

#### הקדמה: מנהיגות: השילוב בין תכונות מולדות לתכונות מתעצבות

לעניות דעתי, המנהיגות היא שילוב בין תכונות מולדות המסוגלות לצאת מהכוח אל הפועל לבין רקע משפחתי, סביבת גידול, ערכים, עבודה עצמית, דוגמא אישית, ניסיון ויכולת הסתגלות למצבים משתנים. פועל יוצא מהאמור, יהיה סגנון המנהיגות ואופן תפקודו של המנהיג בהתייחס למצב, לסביבה ולסוג המונהגים. במקרה דנן, משה מציג את השילוב האמור.

##### חלק א': רקע חברתי

משה, נולד באחת מהתקופות הקשות לעם ישראל. עם שנהנה ממעמד של יקיר השלטון, נאלץ לרדת לשפל המדרגה, עד למעמד של עם עבדים. הדבר נובע, משינוי במדיניות השלטון המצרי בהנהגתו של פרעה. שלטון זה, חושש כי העם עלול להפוך ביום מן הימים לגיס חמישי<sup>(1)</sup>. במטרה למנוע אפשרות שכזו, מבקש השלטון המצרי לשבור את רוחו של העם באמצעות<sup>(2)</sup>: העלאת נטל המס, מגורים בגטאות, פגיעה במקורות ההכנסה ועד קריאה להשמדת העם.

##### חלק ב': רקע משפחתי

החממה המשפחתית, נחשבת כגורם מעצב ומשפיע תוך מתן כלים, ליווי להתמודדות ונשיאה באחריות. ייחוס משפחתי לא מזיק כמפתח "לפתיחת דלתות" ובלבד שהמנהיג לא תולה את דרכו רק בכך. משה, נולד לאחת ממשפחות האצולה, המנהיגות את העם<sup>(3)</sup>. תהליך עיבורה של יוכבד, אימו של משה, היא יותר בגדר סוג של דוגמא אישית. אחותו הבוגרת של משה, מרים, פונה בטענה לעמרם אביה כי "גזירתך קשה משל פרעה". זרעי מנהיגותו של משה, אם כן, נובטים על קרקע של ערכים משפחתיים. ערכים אלו, יתכן ועוברים ב"חלב האם"<sup>(187)</sup>. מכורח הנסיבות, מתחיל משה את חייו הציבוריים בגיל 3 חודשים מתוך תיבת גומא. במקביל, אימוצו על-ידי ביתה, בת פרעה, מאפשר לו להוציא, מאוחר יותר, מהכוח אל הפועל, כישורים אלו. למרות הניתוק מהמשפחה, מקפידה המשפחה על שמירת קשר<sup>(4)</sup>, דבר המסייע בהתפתחותו של משה כמנהיג. אהרון ומרים, אחיו, מעניקים למשה תמיכה וסיוע בהליך ההנהגה, לדוגמא: בתפקיד הכהונה ובשירת מרים ביציאת מצרים<sup>(118)</sup>.

##### חלק ג': אישיות

בחלק זה אבקש לדון, באישיותו של משה כביטוי למנהיגותו.

##### פרק א': שילוב בין מנהיגות מוצמחת למוצנחת

כמי שגדל בבית פרעה, נהנה משה מתהליך הכשרה בו הוא רוכש כישורים ניהוליים ובהתאם הופך לבעל תפקיד ניהולי בבית פרעה<sup>(5)</sup>. במקביל, משה לא מתנתק מעמו אלא יוצא לשטח ומכיר בסבל העם. בשל העובדה, שמשה לא גדל על תרבות עבדים, הוא מבין כי המציאות בה שרויים אחיו, אינה תקינה. ידוע מאמר חז"ל כי: "אין חבוש מתיר עצמו מבית האסורים"<sup>(6)</sup>, ולכן דווקא במקרה זה נחוצה מנהיגותו של משה מוצנח, המכיר מציאות אחרת והמסוגל לחולל שינויים מרחיקי לכת ללא מורא או מחויבות. הדבר מתבטא לראשונה, עת משה נפגש עם התנהגותו הלא מוסרית של השוטר המצרי כלפי אחיו ובהתאם מקבל משה החלטה בשיקול דעת ומבצעה בהתאם<sup>(7)</sup>. בעקבות התנהגותם של דתן ואבירם<sup>(8)</sup>, מבין משה כי מנהיגותו לאחריות חברתית, נתפסת כהתנשאות. יש המערערים על כישוריו ויכולותיו יתכן גם בשל גילו הצעיר. לדעתו של משה, עיקר הבעיה היא המציאות הפוליטית והחברתית של העם, אשר טרם הבשילה לחולל את השינוי הנדרש: תרבות עבדים שאינה מגלה אחריות וערבות הדדית. משה מבין שעדין עליו לפתח את כישוריו.

##### פרק ב': חכמה ותבונה

למדונו חז"ל: "החכמה היא מה שאדם שומע מאחרים ולומד, בעוד שהתבונה היא היכולת להבין דבר מתוך דבר"<sup>(140)</sup>. החוכמה נגזרת גם מניסיון. אבקש לציין כי, החיוב: "והדרת פני זקן"<sup>(173)</sup>, נובע מהעובדה שלקשיש יש ניסיון המאפשר לו לקנות חכמה<sup>(174)</sup>.

משה צובר ניסיון, גם באמצעות לימוד מניסיונם של אחרים. החכמה והתבונה, מאפשרים למשה להנהיג את העם לאורך תקופה של 40 שנים במציאות קשה ומורכבת. כישורים אלו, יסייעו למשה, לצלוח משברים ולהציע פתרונות מגוונים, חלקם גם "מחוץ לקופסא" בעיתות חירום:

1. בעת מנוסתו מגיע משה למדין שם יושב על הבאר<sup>(41)</sup>. הבאר היוותה מקום מרכזי במדבר, שם מתכנסים הרועים להשקות את עדריהם. על פי הבאר, ניתן ללמוד על הלך הרוח ותכונות אנשי המקום: אצילות, נדיבות וגמילות חסד ביחס לזר, המבקש להנות מהמשאב הנמצא במשורה. משה למד מדרכם של אליעזר עבד אברהם ומיעקב, הסבא הרבא שלו. שניים אלו, הכירו את המיועדת (רבקה ליצחק ורחל ליעקב) על פי הבאר. בהתאם, מבקש משה, גם הוא להכיר את בת זוגו העתידית.
2. מנהיגותו של משה כמנהיג האומה הישראלית במצרים, יוצאת מהכוח אל הפועל, דווקא בעת היותו בן 80 שנה (אהרון אחיו הבכור בן 83 שנה)<sup>(38)</sup>. למרות גילו, משה ניחן ביכולות פיסיות, שאינן נופלות מאלו הצעירים ממנו: עד מותו לא כהתה עינו ולא נס ליחה<sup>(175)</sup>.
3. ציווי בורא עולם היה הכנת שרף ללא ציון סוג החומר. משה מכין נחש מנחשת<sup>(139)</sup>, באופן שבו כל מי שנפגע במגיפה, יראה את הנחש ויבריא<sup>(141)</sup>. משה בתבונתו מבין שהסרת הנזק תיעשה תוך שימוש בגורם המזיק באופן שמרפא החולי יהיה בגורם המחלה: בדומה לעקרונות הרפואה המשלימה, שדומה, בדומה ירפא.

### פרק ג': כושר הסתגלות

בשל מנוסתו מבית פרעה, נאלץ משה לוותר על מנעמי השלטון ולבצע הסבה מקצועית לתפקיד רועה צאן. משה מלמדנו את העקרונות הבאים:

1. כל מלאכה מפרנסת ומכבדת את בעליה, כנאמר: "גדול הנהנה מיגיע כפיו יותר מירא שמיים"<sup>(26)</sup>.
2. חובת היושר ברייית הצאן במדבר במטרה להתרחק מאפשרות הגזל<sup>(11)</sup>.
3. יכולת הסתגלות למציאות משתנה.

### פרק ד': חוש צדק ואחריות חברתית

משה מזהה את שורש הרוע האנושי ופועל למגריו:

1. איש מצרי המכה איש עברי<sup>(7)</sup>.
2. הניסיון להפריד בין שני אנשים עבריים ניצים<sup>(8)</sup>.
3. מיגור הרע, נעשה לא רק בקרב עמו אלא גם בקרב חברות אחרות: התנהגות רועי מדין כלפי בנות יתרו<sup>(9)</sup>. זה המקום לציין כי, מלחמות החורמה כנגד עמי האזור ובעיקר כלפי העם העמלקי, המייצג את עיקר הרוע בעולם<sup>(126)</sup>, לא סותרת את אנושיותו של משה, הנובעת מרצונו למגר את הרוע בעולם כנאמר חז"ל: כל המרחם על האכזרים סופו שמתאכזר לרחמנים<sup>(171)</sup>.

### פרק ה': נשיאה באחריות: מדוגמא אישית ועד מוכנות לשלם מחיר על שגיאות כולל התמודדות עם כישלונות

משה נבחר בידי ריבונו של עולם כמנהיגם של ישראל. משה מבין את גודל האחריות שהוטלה על כתפיו ובשל כך, מנסה להשתחרר משליחות זאת לא אחת. לצערי, בשל אחריותו של משה וכמי שדוגל בדוגמא אישית, בחזקת: "נאה דורש ונאה מקיים"<sup>(189)</sup>, לא אחת שילם משה מחיר על טעויותיו וזאת כנאמר חז"ל כי: "בורא עולם מקפיד עם הצדיקים כחוט השערה"<sup>(157)</sup>.

1. כבר בתחילת דרכו של משה, ריבונו של עולם, מביע כעס כלפי משה על רצונו להתחמק מהשליחות<sup>(16)</sup>. באופן אישי, אני מבין את התנהגותו של משה. הוא מבין את נטל המנהיגות. בשלב זה המחיר אותו משלם משה, היא קבלת הלוייה ולא הכהונה.
2. נטל הציבור, גורם למשה בדרכו למצרים, בעת שהייתו במלון, כמעט לאבד את אליעזר בנו, בשל שלא מל אותו במועד<sup>(20)</sup>: למנהיג אין הנחות.
3. בשל כשלון המפגש הראשון מול פרעה וטענות העם כי בהתנהגותו של משה הוא יותר מזיק<sup>(27)</sup>, משה מוודא מול בורא עולם, האם הוא כשיר לשליחות<sup>(79)</sup>. בהתאם לתשובת בורא עולם, מבין משה, שמטרת הגאולה היא, קבלת העצמאות בארץ הבחירה. לא מן הנמנע, שאמונתו של משה בצדקת דרכו, גורמת לו להבין כי, במעשיו הוא קובע את עתיד עמו ולכן עליו לאזור כוח ולנסות להתמודד מול פרעה והעם. לא קל להיכשל ולנסות להתמודד שוב, אך בהנחה שהמטרה חשובה והלקחים הופקו, אין מנוס מלנסות להתמודד שוב עד להצלחה המיוחלת. אבקש להדגיש כי, לא מדובר בקיבוען הגורם לחזרה על טעויות, שהרי משה דואג במפגש השני, שאהרון יעביר את המסר<sup>(25)</sup>.
4. בחטא העגל<sup>(78)</sup>, חש משה תחושת אחריות בחטא העם בעיקר "בתרומתו" של הערב הרב, אותו החליט משה, לגייר על דעת עצמו ללא שנמלך בבורא עולם. משה פונה לריבון העולם שירחם וימחל לעם ולא, מבקש משה, כי ימחה את שמו מספר התורה<sup>(80)</sup>. אומנם פיסית, משה לא נכח בעת החטא, אך משה חש כי לו היה נוכח, החטא לא היה מתרחש לפחות לא במעורבותו של אהרון.
5. בקשתו של משה להשתחרר מהשליחות, נובעת מתחושת אחריות להתנהגות העם. הדבר מוצא את ביטוי בתבערה, עת הערב רב והעם מבקשים בשר<sup>(109)</sup>. משה טוען כי, אין ביכולתו לשאת את העם. האחריות גדולה מיכולתו. בקשתו של משה לריבונו של עולם: "הרגני ואל אראה בעונשו של העם בשל התנהגותו". כתגובה ריבונו של עולם, מבקש שמשה יעבוד יחד עם זקני ישראל<sup>(110)</sup>.
6. משה, כמי שנותן דוגמא אישית, נאלץ לשלם מחיר לא אחת על טעויותיו. הטעות בגינה משה לא נכנס לארץ המובטחת, נבעה ממקרה מי מריבה. העם בא בתלונה למשה על מחסור במים<sup>(135)</sup>. משה מתפלל לבורא עולם, המורה לקחת את המטה ולדבר אל הסלע במטרה להוציא ממנו מים. משה מקהיל את העם ונוזף בו. תוך כדי נזיפה, מכה משה פעמיים בסלע בניגוד לציווי של בורא עולם. ברמה האישית, אני מבין כי משה כעס על העם ולכן כתוצאה מכך, פעל בניגוד לציווי של בורא עולם בהכאת הסלע פעמיים<sup>(156)</sup>. לצערי, משה משלם מחיר כבד על מנהיגותו בכלל וטעותו זאת בפרט. מעניין לציין כי, למרות העונש החמור, משה לא בא בטריוניה לבורא עולם, גם כאשר הוא עוסק בליווי פטירת אהרון והעברת "שרביט" הכהונה לאליעזר, בנו של אהרון<sup>(137)</sup>.
7. משה משלם מחיר על פליטת פה, בהתעלמות הלכה ממנו בנושא בנות צלפחד<sup>(152)</sup> וזאת לאחר שאמר: "לא תכירו פנים במשפט, המשפט לאלוקים הוא והדבר אשר יקשה מכם, תיקרבון אלי ושמעתי"<sup>(153)</sup>.

### פרק ו': אינטליגנציה רגשית<sup>(21)</sup>

בעידן המנהיגות המודרנית, על המנהיג, לשלב בתהליך קבלת ההחלטות החשיבות גם רגשות ורגישות. הדבר מאפשר שיפוט נכון, פתיחות, למידה מהאחר, יצירתיות, חדשנות, מניעת קיבעון, חיות, בניית אמון, תקשורת, רגישות לאחר ושימוש בערכי המוסר. תכונות אלו באות לידי ביטוי במשה בדברים הבאים:

#### 1. חמלה:

- א. סיוע לבנות יתרו בהשקיית הצאן.<sup>(9)</sup>
- ב. חמלה גם ביחס לחי: איתור הגדי שברח למדבר.<sup>(11)</sup>
- ג. בקשה מריבונו של עולם לחמול על עם ישראל בשל חטא עגל הזהב.<sup>(77)</sup>
- ד. לאחר מות שני בני אהרן, נדב ואביהוא, מתפלל משה על שני הבנים הנותרים שאף עליהם נקנסה מיתה בשל חטא העגל.<sup>(93)</sup>
- ה. לאחר עונש קורח ועדתו, בא העם בטרוניה למשה כי, בציוויו על קורח ומאתים וחמישים נשיאי העדה, להקריב את הקטורת, גרם למותם בשל שהקריבו אש זרה לפני בורא עולם.<sup>(133)</sup> בשל חוצפת העם, מבקש בורא עולם, לכלות העם כרגע באמצעות מגיפה. משה חומל על העם ומבקש מאהרון שיעבור בין העם עם מחתת קטורת במטרה לעצור את המגיפה: חשיבות מחתת הקטורת, להוכיח לעם כי, החטא ממית ולא הקטורת.
- ו. תלונות העם כנגד בורא עולם ומשה, עת עקיפת ארץ אדום, בדבר עייפות פיסית, מחסור במים ומזון, מביאה על העם נחשים ושרפים, הנושכים את העם.<sup>(139)</sup> רבים נפטרים. משה מתפלל להסרת הנחשים והשרפים באמצעות נחש הנחושת.

#### 2. רגישות:

- א. משה מבין כי לאחר שנים רבות בגלות פוליטית תוך "צניחה" משום מקום לתפקיד מנהיגותי, עלולה לגרום לקנאה. לאורך שנות גלותו, אהרון היה זה שמילא את תפקיד המנהיגות. ריבונו של עולם, מרגיע את משה, בעובדה שאין בליבו של אהרון על פעילות משה לקידום מטרות היציאה מעבדות לחירות של העם.<sup>(17)</sup>
- ב. רגישותו של משה, מתבטאת גם בהתחשבותו ברגשות מצרים. בפנייתו לפרעה אחרי המכה הרביעית,<sup>(30)</sup> משה מסביר כי, עם ישראל מבקש להקריב את קרבנותיו במדבר. הבקר והצאן באותה תקופה נחשבו כאלוהי מצרים ולפיכך משה לא רוצה להשפיל את המצרים.
- ג. למרות המכות שניתכו על מצרים ובמיוחד במכת בכורות, מקפיד משה שלא לפגוע בכבוד של מלכות.<sup>(34)</sup> למרות התנהגות פרעה, עדין פרעה הוא נציגו של העם המצרי ולכן יש לשמור על כבודו. אומנם בסופו של המפגש, עוזב משה בכעס לאחר שפרעה אומר למשה כי, אינו מעוניין לראותו עוד.
- ד. משה מקפיד לכבד את אהרון אחיו ולחלוק לו כבוד.<sup>(37)</sup> התנהגות זאת, היא סוד ההצלחה למנהיגות המשותפת. משה הוא איש החזון בעוד שאהרון הוא איש הביצוע.
- ה. בחנוכת המשכן, דואג משה שאהרון יקריב עגל, להודיע לו שהקדוש ברוך הוא, כיפר לו על מעשה העגל.<sup>(89)</sup> משה חש שעדין אהרון בוש להקריב את הקורבן, ומעודדו בעובדה שלכן הוא נבחר.<sup>(90)</sup> משה דואג ללוות את אהרון אל אוהל מועד במטרה שלא לבייש את אהרון אחיו ובהתאם מבקש רחמים שהשכינה תרד.<sup>(91)</sup>
- ו. חגיגות חנוכת המשכן, טרם הסתיימו ושנים מבניו של אהרון, נדב ואביהוא, נפטרים בשל הקרבתם אש זרה. משה מנחם את אהרון בעובדה שידע שהבית יתקדש, אך לא ידע במי. מתברר שבניך, גדולים ממני וממך.<sup>(92)</sup> משה מטפל באירוע ברגישות תוך בקשה מאהרון ומבניו הנותרים לא לעזוב את אוהל מועד. במקביל, מבקש משה מבני הדודים, מישאל ואלצפן, לפנות את הגופות.
- ז. בספר דברים, משנה תורה, משה מוכיח את ישראל את ישראל סמוך לפטירתו:

  1. משה מונה את המקומות בהן הכעיס עם ישראל את בורא עולם. מפני כבודם של ישראל הוא מונה זאת ברמז.<sup>(160)</sup>
  2. משה מבחין כי העם נבהל ובהתאם דואג לפייס את העם בעובדה שלמרות התנהגות העם, ריבונו של עולם לא עזבם.<sup>(181)</sup>

3. **נשיאה בעול הצער עם הציבור:** בזמן מלחמת עמלק, משה משדר חזון ואמונה בלוחמים, כאשר במקביל הוא צם.<sup>(54)</sup> משה יושב בראש הגבעה על אבן, כהזדהות בצער העם בשל המלחמה ועל זה נאמר: "כל המצער עצמו עם הציבור – זוכה ורואה בנחמת הציבור".<sup>(55)</sup>

#### 4. יושר אישי:

- א. משה הבטיח ליתרו חותנו שלא יזוז ממדין, כי אם ברשותו. למרות ציוויו של אדון העולם, פונה משה לבקש את רשותו של יתרו לחזור עם משפחתו למצרים. משה מציין בפני יתרו, כי מטרת חזרתו למצרים לדרוש בשלום אחיו. יתרו נותן את ברכתו.<sup>(18)</sup> זה המקום להדגיש כי, משה מחליט, שלא לפרט את הסיבה האמיתית לחזרתו למצרים. כנראה שמשה מבין כי, "כל המרבה בדברים – מביא חטא".<sup>(19)</sup> במקרא, לא מצוין תגובתו של יתרו לשהייתו הממושכת ופעילותו של משה במצרים.
- ב. לאחר חטאם של בני אהרון הנותרים, אלעזר ואיתמר, משה כועס על התנהגותם. אהרון טוען כי, טעותו היא זאת שגרמה לחטא שני בניו. משה מודה בטעותו שלא שמע שאהרון לקח אחריות.<sup>(95)</sup>
5. **הכרת הטוב:** מנהיגות נבחנת כהכרת הטוב, וכבר למדונו חז"ל כי: "כל הכופר בטובתו של חברו, כאילו כופר בטובתו של מקום".<sup>(184)</sup> א. כמי שניצל באמצעות היאור ואדמת מצרים, מכיר משה בטוב שנעשה לו גם באמצעות הדומם ולכן המכות, הקשורות בהכאת היאור והיבשה בוצעו בידי אהרון אחיו.<sup>(28), (29)</sup>
- ב. עם בקיעת ים סוף, ינהיג משה את העם להכיר טובה והודאה לבורא עולם על הנס שאירע.<sup>(43)</sup>
- ג. למרות עיסוקיו הרבים של משה, הוא מוצא זמן לכבד את חמיו בלצאת לקראתו ולהשתחוות בפניו. משה גומל טוב לאבי אשתו, אם ילדיו ומי שקלטו, עת ברח מפני פרעה. יתרו זוכה לכבוד רב, בעובדה שיחד עם משה יוצא העם כולו.<sup>(60)</sup>
- בעת הכניסה המתקרבת לארץ המובטחת, משה מבקש מיתרו שלא יעזוב את העם. משה ברגישותו חש שיתרו חושש מהעובדה שהוא גר ולפיכך לא יזכה בחלק ונחלה בארץ ישראל.<sup>(108)</sup>
- ד. הכרת הטוב, מתבטאת גם במתן מילה טובה כשצריך. מעבר לערך החינוכי של מכיר הטוב, הדבר המאפשר המשך הנעתו של גומל הטוב, בשל תחושתו שיש מי שמעריך את השקעתו:

  1. הברכה אותה מברך משה את העוסקים בבנית המשכן: "יהי רצון שתשרה שכינה במעשה ידיכם".<sup>(87)</sup>
  2. בעת בנית המשכן, שואל בצלאל את משה בדבר הנחיתו לבניית ארון, כלים ומשכן. בצלאל מניח כי, משה שגה ולכן שואל את משה ברגישות: "וכי מנהגו של עולם, אדם בונה בית ואחר כך מכניס לתוכו כלים, ואתה אומר עשה לי ארון, כלים ומשכן!! כלים שאני עושה להיכן אכניסם? שמא כך אמר לך הקב"ה: עשה משכן, ארון וכלים!!". משה מודה על האמת, יודע לפרגן ושואל את בצלאל: "שמא בָּצַל אֶל הָיִית וידעת?".<sup>(102)</sup>

## 6. פתיחות, סקרנות וספקנות:

- א. משה נחשף למחזה מוזר: "סנה בוער באש והסנה איננו אוכל"<sup>(12)</sup>. סקרנותו ואופיו החקרני, מביאות את משה להתקרב ולבחון את התופעה מקרוב. משה לא מקבל מאומה כמובן מאליו.
- ב. משה מבין כי, לצורך הפעלת הלחץ על פרעה, עליו לעשות שימוש בטכנולוגיה חדשה: אותות ומופתים. יחד עם זאת, הוא מקבל את הטכנולוגיה בספקנות: עם כל הכבוד לפלאי הפירוטכניקה, יש להעביר מסר מילולי: "לא איש דברים אנוכי"<sup>(15)</sup>.
- ג. משה לא נרתע משאילת שאלות קשות ומורכבות, גם כאלו שאין עליהן מענה מיידי. השאלות נשאלות גם כלפי ריבונו של עולם<sup>(23)</sup>.
- ד. כפי שלמדנו חז"ל כי, "לא הבישן למד ולא הקפדן מלמד"<sup>(36)</sup>, משה לא חושש משאילת שאלות בהן הוא מתקשה ובהתאם מקבל הנחיות ברורות לביצוע המצוות, כגון: קידוש החודש<sup>(35)</sup>, בניית המנורה<sup>(76)</sup>, מחצית השקל<sup>(42)</sup>, מניית בני ישראל במדבר<sup>(97)</sup>.
7. **צניעות וענווה:** המנהיג חייב להיזהר מחטא היוהרה (היבריס)<sup>(49)</sup>, העלולה לגרום לשאננות החל מפגיעה בכושר קבלת ההחלטות בשל פירוש מדומה של המציאות ועד לזלזול ביכולות היריב:
  - א. למרות התגלות ריבון העולם למשה, צניעות משה גורמת לו להטיל ספק בכישוריו. בהתאם שואל משה את השאלות הבאות<sup>(13)</sup>: האם אני ראוי לבצע את השליחות? כיצד אוכל לשכנע את העם בדבר השליחות? כיצד אוכל לשכנע את המצרים בדבר השליחות?
  - ב. משה בצניעותו, מבקש להיוועץ בזקני (חכמי) העם, כחלק מתהליך משתף בקבלת החלטה הקשורה לעתיד העם. משה אינו כופה את דעתו כגורם יחיד.
  - ג. משה לא נוטל לעצמו קרדיט לא לו, אלא מעניקו לבורא עולם<sup>(39)</sup>.
  - ד. העיד הכתוב על ענוותנותו של משה<sup>(115)</sup> וזאת למרות היותו ילוד אישה, היחיד היכול לדבר עם השכינה בכל עת<sup>(106)</sup>.
  - ה. כמנהיג שנבחר בידי ריבון עולם, משה מתרחק מעימות על בסיס אישי בנוגע לבחירתו כמנהיג וזאת למרות ניסיונות לקריאת תיגר על מנהיגותו:
1. במקרה קורח, דתן, אבירם, און בן פלת ומאתים חמישים איש מנשיאי העדה<sup>(130)</sup>. הדבר גורם למשה ליפול על פניו מפני הבושה. משה טוען כלפי ריבונו של עולם כי, מעולם לא ביקש טובת הנאה כלשהי לעצמו או למי ממקורביו. משה מבקש מהמורדים להקריב קטורת לפני בורא עולם, אשר יבחר מי יהיה המנהיג. כחלק מרצונו של משה, למנוע מחלוקת, מבקש משה לקרוא לדתן ואבירם<sup>(131)</sup>. הללו מסרבים ועונים בחוצפה. בכל זאת משה זוקני ישראל, מבקשים מדתן ואבירם להתרחק מקורח והסובבים אותו<sup>(132)</sup>.
2. במקרה זמרי<sup>(149)</sup>, הפוגע בכבודו, לא נוקט משה פעולה אישית כנגדו.
  - ו. קברו של משה לא ידוע עד היום הזה בשל בקשתו של משה, שציונו לא יהפוך למקום עליה לרגל או ציון לעבודת אלילים<sup>(169)</sup>.
- למרות האמור בסעיף זה, אבקש להדגיש כי, משה הבין שלצורך ביצור מנהיגותו עליו לקבל, מעת לעת, גיבוי מבורא עולם. הדבר מתבטא בדוגמאות הבאות:
  1. הצגתו כנציג הבלעדי של בורא עולם<sup>(176)</sup>.
  2. קבלת החלטות בזמן אמת: שבירת הלוחות בחטא העגל<sup>(78)</sup>.
  3. מחלוקת קורח ועדתו:
    - א. האדמה פותחת את פיה<sup>(130)</sup>.
    - ב. מחתת הקטורת, מוכיחה לעם כי, החטא ממית ולא הקטורת<sup>(133)</sup>.
    - ג. מטה פורח, המצמיח את פרי השקד, מהווה הוכחה מבורא עולם כי משה המנהיג הנבחר יחד עם אהרן ככהן<sup>(134)</sup>.
  4. ברית שלום לפנחס<sup>(188)</sup>.
8. **אסרטיביות:** אסרטיביות פירושה היכולת לומר את המילה לא! ללא תוקפנות אלא ביכולת לבטא עמדה ברורה תוך עמידה על זכויותי ללא פגיעה בכבודו או בזכויותיו של האחר. יכולותיו האסרטיביות של המנהיג, נבחנות במיוחד בזמן חירום, עת הוא מסוגל להנחות את ציבור המונהגים מכוח האמונה ולא מכוח הכוח:
  - א. משה ביקש לא אחת להשתחרר מהשליחות אותה הטיל עליו ריבון עולם. יחד עם זאת, עם קבלת השליחות, למרות היות משה אדם מאמין, ואולי דווקא בשל כך, משה לא חושש לפנות לבורא עולם בטריוניה: "רבש"ע שלחתי לפרעה, אך יחסו של פרעה לעם הדרדר בשל כך"<sup>(23)</sup>.
  - ב. משה לא חושש להתמודד מול ראש המעצמה העולמית באותה תקופה. אמונתו בצדקת הדרך מאפשרת לו לעמוד בצורה תקיפה ולדרוש מפרעה: שלח את עמי<sup>(63)</sup>.
9. **כישורי ניהול משא ומתן:**
  - א. כישורי המשא ומתן של משה, פחות באו לידי ביטוי מול פרעה בתחילת הדרך, בשל ההוראות הברורות אותן הוא קיבל מריבונו של עולם. יחד עם זאת, במספר מקרים, משה בוחר לנהל משא ומתן מול פרעה בבקשה לקבל את אישורו לצאת ממצרים כעם יחד עם הרכוש והמקנה<sup>(65)</sup>.
  - ב. משה לא חושש לנהל משא ומתן גם מול ריבון העולמים בכל הקשור בהשגת הטבות לעם. הדבר מוצא את ביטויו במספר מקרים:
    1. תלונות העם בשל דרישותיו של משה מפרעה<sup>(66)</sup>.
    2. מרה: בקשה להמתקת מי מרה<sup>(67)</sup>.
    3. רפידים: דרישה למי שתיה<sup>(68)</sup>.
    4. תבערה: דרישת העם לבשר. דרישה מוגזמת זאת מצד הערב רב והעם, מביאה את משה לבקשה להשתחרר מתפקידו<sup>(109)</sup>.
    5. קברות התאוה<sup>(114)</sup>.
  - ג. בעת חטא העגל, ביקש ריבונו של עולם להשמיד את החוטאים. משה פונה בתפילתו ומבקש רחמים תוך ציון זכות אבות. משה מזכיר לריבון העולמים: "שלמה יאמרו מצרים כי ברעה הוציאם"<sup>(31)</sup>. תזכורת זאת, נועדה להפריך את חזיון פרעה בעת יציאת מצרים כי, דמו של העם עומד להישפך בדרכם לארץ הבחירה<sup>(32)</sup>. בשל כך, נמלך אדון העולם והופך את הדם, לדם מילה<sup>(33)</sup>. במקביל טוען משה כי, הזהב וכל חפצם, שהתמלא מריבון העולם, גרם לעם לחטוא<sup>(79)</sup>. בהמשך יבקש משה את סליחתו של בורא עולם בשם העם, כאשר יזהה את הזמן המתאים<sup>(84)</sup>.
  - ד. בעת שליחת המרגלים לתור את הארץ<sup>(121)</sup>, משה שולח את המרגלים להיכנס דרך הנגב, כדרך התגרים המראים תחילה את הפסולת ורק לאחר מכן את השבח, על-מנת שידעו להעריך המרגלים את איכות הארץ, אליה הם עתידים להיכנס.

- ה. לאחר שוב המרגלים מתור ארץ כנען, מוציאים חלק מהמרגלים את דִּיבַת הארץ רעה<sup>(127)</sup>. משה, מנסה לשכנע את ריבון העולמים, לא להשמיד את העם, בשל החשש מה יאמרו עמי הסביבה: "בשל אי יכולתך להכניס את העם לארץ המובטחת, החלטת להורגם במדבר"<sup>(128)</sup>. משה מבקש את סליחת ריבונו של עולם. בורא עולם מתרצה.
- ו. למרות רצונו של קורח, דתן, אבירם, און בן פלֶת ומאתים חמישים איש מנשיאי העדה, לערער על מנהיגות משה, מבקש משה רחמים על העם כולו ומבקש מריבונו של עולם להיפרע רק מקורח ועדתו<sup>(130)</sup>.
- ז. בני גד וראובן, מבקשים לקבל את עבר הירדן המזרחי<sup>(158)</sup>. שבטים אלו מבקשים לבנות מכלאות לצאן ולשכן את בני משפחותיהן. שבטים אלו חסים על ממונם יותר מאשר על טפם<sup>(159)</sup>. משה מסביר לשבטים אלו, כי קודם יש לבנות ערים לטף ורק אחר כך מכלאות לצאן. משה מוכן לעסקה. אך הוא משביע את הגברים כי, החזרה לביתם תהיה, רק לאחר כיבוש הארץ.
10. **דרך ארץ**: משה מלמדנו דרך ארץ בהתנהגותו מול מי שאמר והיה העולם, אך גם ביחס לכל ברואי עולם.
- א. למרות שהכל גלוי לפני בורא עולם, משה שב ומוסר את רצון העם לקבל את עשרת הדברות<sup>(70)</sup>.
- ב. בפנייתו של משה לריבון עולם בתפילתו על בקשת הרפואה לאחותו מרים, מלמדנו משה דרך ארץ. בעת שפונים לבקש בקשה או לנהל משא ומתן, יש לומר דברי תחנונים (או לפחות הקדמה) ורק אחר כך לבקש משאלות<sup>(119)</sup>.
- ג. בעת כריתת הברית עם העם, דואג משה לכבד את ראשי העם בצינו את סדר הנוכחים לפי מעלת חשיבותם<sup>(185)</sup>.
- ד. זריזות: בשנה השניה לצאת ישראל ממצרים, מגיעים טמאי נפש למשה ומבקשים לברר האם באפשרותם יהיה להקריב קורבן פסח למרות היותם טמאים? משה מבקש מהם להמתין מעט ומזדרז לפנות לריבונו של עולם במטרה לברר מה יהיה דינם. אומנם משה יכול היה לדבר עם בורא עולם בכל רגע<sup>(106)</sup>, אך באותה המידה יכל לבקש מאותם טמאים לחזור לביתם והוא ידאג שהתשובה תגיע אליהם מאוחר יותר. משה מזדרז לתת תשובה אם מפאת כבודם או מפאת חשיבות שאלתם.
11. **שליטה ברגשות**: אומנם על המנהיג לשלוט ברגשותיו, אך גם המנהיג הוא אדם. הכעס, היא בין המידות שעליהן הזהירו חז"ל, עד כדי כך שמידה זאת עלולה לגרום לאדם לאבד שליטה באופן שבו האדם הופך להיות נתון בשליטת רגשותיו. מצב זה, דימו חז"ל לאפשרות שבה האדם עלול להגיע לעבוד עבודה זרה<sup>(45)</sup>. מנגד מציין הרמב"ם כי, ניתן לעשות שימוש בכעס על-מנת להטיל מורא בתלמידים<sup>(46)</sup>. זה המקום להדגיש כי, העיד הכתוב על ענוותנותו של משה<sup>(115)</sup>. תכונה זאת כוללת גם את מידת הסבלנות. תכונה זאת, גרמה למשה להימנע מלכעוס על העם, למרות התנהגות העם. בה במידה, מספר המועדים בהם מוזכר שמשה כעס על העם או על יחידים מהעם, הוא מוגבל. במקומות הספורים, בהן בכל זאת מצוין כי משה כעס, אנו מוצאים במקרים הבאים:
- א. בהתנהגות דתן ואבירם, עת השאירו ממנת המן של היום הקודם, למרות ציווי הברור של בורא עולם שלא להשאיר "שאריות"<sup>(47)</sup>.
- ב. חטא עגל הזהב: בכעסו משבר משה את לוחות הברית ושורף את העגל. כעסו של משה מופנה גם כלפי אהרון אחיו, שלא מנע את העם מלחטוא<sup>(78)</sup>.
- ג. בני אהרון אלעזר ואיתמר, ששרפו את שער החטאת<sup>(94)</sup>: הפעם כעס זה היה עצור בכדי לא לפגוע באהרון.
- ד. תבערה: הערב רב והעם מתלוננים, שנקעה נפשם מהמן וברצונם לאכול בשר<sup>(109)</sup>: משה בא בטענה גם כלפי ריבון עולם.
- ה. כחלק מרצונו של משה, למנוע מחלוקת מול קורח ועדתו, מבקש משה לקרוא לדתן ואבירם<sup>(131)</sup>. הללו מסרבים ועונים בחוצפה. הדבר חורה למשה ואת צערו הוא מפנה כלפי ריבונו של עולם. משה טוען כלפי בורא עולם, שמעולם לא ביקש טובת הנאה כלשהי, ולכן אין שום סיבה כי יקבל התייחסות שכזאת מהעם. בהתאם, משה מבקש מבורא עולם כי, לא יקבל את מנחתם של דתן ואבירם.
- ו. מלחמת מדין: משה רואה כי, נערי ישראל יוצאים לחטוף מהביזה. משה קוצף על המפקדים בשל אי מחאתם<sup>(155)</sup>.
- לא למיותר לציין כי, כעסו של משה גרמה לו לטעות בשל חוסר שליטה ברגשות:
- א. נתעלמו ממנו הלכות הגעלת כלים<sup>(156)</sup>.
- ב. משה נוזף בעם, בלהט הרגשות במקום לדבר אל הסלע, משה מכה בסלע פעמיים<sup>(156)</sup>.
- זה המקום להדגיש כי, במקרה זמרי בן סלוא, נשיא שבט שמעון ואנשיו<sup>(149)</sup>, המבקש ליצור פרובוקציה שמטרתה ערעור על מנהיגותו של משה, משה אינו מאבד את העשתונות למרות התנהגותו המתגרה של זמרי. זמרי מתגרה במשה בשאלה קנטרנית אודות משפחתה של ציפורה, בת יתרו, כהן מדין: הכיצד אתה אוסר את בנות מדין, כשבפועל אשתך נמנית על אותו העם? משה המום מגודל החוצפה ועזות המצח מצידו של זמרי. בלהט הרוחות והרגשות, נתעלמה ממשה ההלכה אודות "הבועל ארמית, קנאין פוגעין בו"<sup>(150)</sup>. משה שולט ברגשותיו ומבין כי מעשה פזיז, עלול להתפרש כקנאות המבוססת על התנהגות אימפולסיבית על בסיס רגשי. משה יודע, כי על המנהיג לשלוט ברגשותיו. בנוסף, משה חושש מפני מלחמת אחים ולכן מוכן למחול על כבודו. פינחס מבין את גודל השעה ופונה למשה, אחי סבו: "הרי לימדתנו כי: 'הבועל ארמית, קנאין פוגעין בו'". עונה לו משה: "קורא האיגרת יהיה השליח לבצעה". פינחס מבין את הרמז ומשפך את זמרי וכזבי. התוצאה: המגיפה נעצרת ומשה מחדש את מנהיגותו ללא עוררין.
12. **הנעה (מוטיבציה)**: הנעת היחיד והקבוצה מבוססות על הדברים הבאים:
- א. חזון: על המנהיג להציג תקווה לעתיד טוב יותר, מהמציאות בה ציבור המונהגים חי בה כיום. לא בהכרח שהדרך להשגת עתיד זה נהירה ופשוטה לביצוע. על המנהיג לשדר אופטימיות זהירה ביכולת השגת היעד בהשוואה לכל חלופה אחרת: Yes We Can.
- ב. אישיות ויכולות המנהיג: על ציבור המונהגים להאמין כי, המנהיג, כבעל איכויות ראויות, מסוגל להשיג את היעד אותו הוא מציג בחזונו. נאמנות המונהגים מבוססת על אמונה במנהיג ובדוגמה האישית אותה המנהיג משדר.
- אומנם משה נבחר כמינוי כפוי על העם, ועד ליציאת מצרים, משה בהתנהגותו מתפקד על תקן שליח כמי שפועל לפי הנחיות בורא עולם, יחד עם זאת מיד עם היציאה ממצרים, מתחיל משה לשדר יכולות הנעה המתבטאות בדברים הבאים:
- א. כמנהיג המשדר חזון, עם היציאה ממצרים, עם ישראל ניצב בפני אתגר: המצרים מאחריהם וים סוף מלפניהם, העם זועק כלפי שמיא ובא בטרוניה כלפי משה: "האם אין מחסור בקברים במצרים, שלקחתנו למות במדבר"<sup>(39)</sup>. בניגוד למצבי החירום הקודמים, משה לא ממתין להנחיות אלא עונה על דעת עצמו לעם, מתוך אופטימיות זהירה ואמונה בצדקת הדרך: "אל תחששו, ישועת אלוקים כהרף עין, בורא עולם ילחם לכם ואתם תחרישו". במקביל, משה מבין את המצב עומד ומתפלל לבורא עולם. עונה לו אדון עולם: "לא עתה עת להאריך תפילה, הרים את מטך ונטה את ידך על הים ובקעהו"<sup>(40)</sup>. אבקש להדגיש כי, במקרה זה אומנם מדובר באמונה דתית, אך בה במידה אחריותו של המנהיג להאמין במעשיו ובצדקת דרכו. יש לציין כי, משה בעוונותו, לא לוקח לעצמו את "הקרדיט" אלא נותנו לבורא עולם.
- ב. בעת המלחמה הראשונה מול עמלק, משה ניצב בראש הגבעה ומרים את ידיו, ידי אמונה, כלפי מעלה<sup>(50)</sup>. מבארים חז"ל<sup>(51)</sup>, שכל

הזמן שהיו ישראל מסתכלין כלפי מעלה, ומשעבדין את ליבם כלפי אביהם שבשמים – היו מתגברים. האמונה אותה משדר המנהיג, מאפשרת התמודדות עם האתגר. רעיון דומה, ניתן למצוא בהכנת נחש הנחושת, אותו הניח משה במקום גבוה. מי שנשך והביט בנחש הנחושת נותר בחיים<sup>(52)</sup>.

### פרק ז': ערכים אישיים: ישוב העולם: עזר כנגדו

עם כל הכבוד לערכים הלאומיים, משה מבין כי אחריותו כבן אנוש היא לשוב העולם<sup>(172)</sup>. דוגמא אישית, מתחילה בהקמת בית וחינוך ילדים. בנימה אישית, האתגר המנהיגותי של כל אדם הוא בהתמודדות עם האחר בזמן אמת, שמירה על זוגיות בריאה וחינוך ילדים. קל מאוד להטיף לכל העולם, אך במבחן המציאות האמיתי, המנהיג יבחן "בחלקת האלוקים" הקטנה שלו, בחינוך דור העתיד לערכים ולהתנהגות ראויה. משה נושא לאישה את ציפורה בת יתרו, כהן מדין. לעניות דעתי, משה מניח כי, ייחוס זה עשוי לקדם אינטרסים פוליטיים בעת חזרתו מהגלות הפוליטית. זה המקום לציין כי, רמז לדבר, בשם בניו של משה, גרשום<sup>(10)</sup> ואליעזר<sup>(58)</sup>. לעניות דעתי, התמיכה המשפחתית והעזר כנגד, מאפשרת למנהיג שקט נפשי ורוגע ביכולתו להנהיג ולהוביל מהלכים ארוכי טווח. לא לחינם נאמר: "שמאחורי כל גבר מצליח, עומדת אישה מוצלחת" או כנאמר בצרפתית: "Cherchez la femme": חפש את האישה. משה אינו חושש "ממה יגידו" בנישואיו לבת כוהן מדין. משה מאמין באמת שלו. זה המקום לציין כי, בעת משבר בנות מואב ומדין<sup>(59)</sup>, זמרי ינסה לגנוח את משה, במוצאה של ציפורה. אציין כי, ציפורה נישאה למשה קודם למתן תורה ולכן התבטאותו של זמרי ובמיוחד בדרך שנעשתה, לא היתה ראויה להתייחסות. לכבודה של ציפורה יצוין כי, כבעלת תכונות אישיות, משלימה את משה בעובדה שבעוד הוא בעל החזון, היא אשת המעשה. הקפיד הכתוב לציין זאת, בעובדה שנוי מעשיה ויופיה, חד הם<sup>(116)</sup>. כבר בתחילת הדרך, ציפורה מתאפיינת בתגובה מהירה בהצלת אליעזר בנה במלון<sup>(22)</sup>. לעניות דעתי, שילם משה מחיר אישי-משפחתי במנהיגותו כדבר המתבטא בדברים הבאים:

1. היו מי מהפרשנים שטענו שבניו של משה לא נכחו בהר סיני. אומנם אין ראיה ברורה לדבר, אך למעט הזכרתם קודם למתן תורה, שמות בניו לא יוזכרו לאחר מכן בברור<sup>(83)</sup>.
2. שרביט ההנהגה עבר ליהושע בן נון ולא לבניו של משה.
3. צפורה שחה לפי תומה שבעלה פרש ממנה עת נזקק לבואה<sup>(117)</sup>.

### פרק ח': עוצמה על פני כריזמה תקשורתית

למרות מגבלותיו הרטוריות: אי היותו איש דברים, הסובל בנוסף ממגבלת כבדות הפה, הלשון וערלות שפתיים<sup>(24)</sup>, משה מבין את חשיבות היכולת להיות "עובר מסך". משה מבין כי, מעבר לאופן העברת המסר, קיימת חשיבות למטרת המסר, תוכנו ומעביר המסר<sup>(15)</sup>. במיוחד כיום, לא ניתן להתעלם מחשיבות הכריזמה התקשורתית. יחד עם זאת, ישנן דרכים לעקוף מגבלה זאת. מנהיג לא נבחן רק ביכולתו הרטורית. יתכן שדווקא בעלי הכושר הרטורי, יעברו מסך, אך בפועל בשל תכונותיהם יאבדו מנהיגותם. במפגש השני עם פרעה, דואג משה, שאהרון יעביר את המסר. הדבר נובע מחששו של משה מכישלון נוסף<sup>(25)</sup>: האמור מלמד על אופיו של משה, חוכמתו וצניעותו, להכיר במגבלותיו ולשתף אחרים המוכשרים ממנו בתחומים בהם יכולותיו האישיות מוגבלות. יש מן המפרשים שטענו כי, בשל מוגבלות זאת, משה תיקשר עם העם לאורך השנים, באמצעות אהרון אחיו<sup>(177)</sup>.

### פרק ט': יכולות תפעוליות וניהוליות

1. בצווי ריבונו של עולם, נדרש משה לעסוק בגיוס תרומות להקמת המשכן<sup>(105)</sup>.
2. משה מקבל הוראות ברורות לבניית המשכן<sup>(75)</sup>. משה קבלן ביצוע, אחראי ליישום ההוראות עד לפרט האחרון ולא חושש לשאול שאלות, גם כאשר אינו מבין, לדוגמא: בנית המנורה<sup>(76)</sup>.
3. כמנהיג השואף למצוינות, משה בוחר את המתאימים ביותר להקמת המשכן, בצלאל ואהליאב יחד עם חכמי הלב האחרים ובהתאם מפקח על הביצוע<sup>(100)</sup>. כמי שנושא באחריות, משה מוסר את נפשו להקמת המשכן.
4. משה, מבקש לוודא במשך שבעת ימי המילואים, כי העם מסוגל לפרק את המשכן ולהקימו בזמן נדודיו במדבר<sup>(101)</sup>.
5. יכולותיו הניהוליות של משה, יבואו לידי ביטוי בכל ארבעים שנות הנסיעה במדבר, כמי שאחראי יהיה להובלת העם ולנסיעתו אחר עמוד הענן והאש. משה דואג להאציל סמכות לכל שבט לביצוע תפקיד הנמצא תחת תחום אחריותו<sup>(107)</sup>:

- א. נשיאת, פירוק והרכבת המשכן: בני קהת ומררי משבט לוי.
- ב. מאסף: שבט דן: איתור אבידות והחזרתן לבעליהן.

### פרק י': כישורים כמדינאי

1. משה נשלח בהוראת בורא עולם לנהל מהלכים מדיניים מול פרעה<sup>(123)</sup>. עם כשלונו השיחות, עובר משה, בסיוע בורא עולם, להטלת המכות על מצרים עד שבסיומם מקבל העם את האישור ליציאה ממצרים, בקיעת ים סוף וטביעת חיל פרעה<sup>(125)</sup>. משה כמדינאי מבין את שקרל פון קלאוזביץ<sup>(124)</sup> טבע: "שהמשך המדיניות היא בשדה הקרב", דבר המתבטא באסטרטגיה הלוחמה.
2. בדרכו לארץ המובטחת, משה שולח מסרים למלכי האזור בהם הוא מבקש לעבור בארצם, בכדי לקצר את דרכו של העם לארץ ישראל. משה פונה בדרכי שלום ובלשון רכה, תוך הזכרת תלאות העם ומבטיח כי העם יהיה מוכן לשלם עבור כל הוצאה או נזק שיגרם. התשובה המתקבלת שלילית. הפניה הראשונה נעשית למלך אדום תוך הזכרת הקרבה המשפחתית<sup>(136)</sup>. פניה לסיחון מלך האמורי, נענית מצידו של סיחון במלחמה, בה הוא גם נוחל כישלון<sup>(142)</sup>. במקרים אחרים, מלכים אחרים לא ממתניים לפנייתו של משה, אלא פותחים במתקפה מקדימה.

### פרק י"א: כישורים כאסטרטג

1. עם תקיפת עמלק את העם מיד לאחר בקיעת ים סוף<sup>(126)</sup>, מבין משה כי יש מקום לשימוש בלחימה גם ככלי הרתעתי ביחס לעמי הסביבה האחרים. יהושע מגייס לוחמים בעלי יכולות. בעת המלחמה, משה משדר חזון ואמונה בצדקת הדרך מול העם העמלקי.
2. למרות אמונתו בהבטחת בורא עולם, משה שולח מרגלים לתור את הארץ לפי בקשת העם<sup>(121)</sup>. משה מורה למרגלים מהיכן להיכנס לארץ ומפקיד בידם מספר כללי מפתח, עליהם הוא מבקש מהמרגלים לתת את הדעת ובהתאם לחזור עם דיווח:

- א. מיקום אתרי הכניסה לארץ כנקודות תורפה של האויב.
- ב. טיב הארץ ותכונותיה: משאבים.
- ג. טיב האוכלוסיה: גודל האוכלוסיה, מנהיגות, חוסן חברתי.
- ד. יכולות לחימה של האוכלוסיה: אומץ, בטחון עצמי, ביצורים ויכולת הישרדות בזמן לחימה.
3. ביוזר, כיאה לאסטרטג, דואג משה לשלוח מרגלים, דבר המאפשר את כיבושה<sup>(143)</sup>.
4. עוג מלך הבשן, מתקיף את העם. בהתאם להבטחת ריבון עולם, מנוצח עוג<sup>(144)</sup>.
5. הכנעני היושב בנגב, פותח במלחמה. העם מתפלל לבורא עולם כי, במידה וינצחו יחרימו את עריהם לבורא עולם<sup>(138)</sup>: לזיכרון, משה קורא את שם המקום בשם חרמה.

### חלק ד': המנהיג כמחנך (Mentor)

משה כבעל ערכים, מבקש להנחילם לעם. לא תמיד ערכים אלו התקבלו בקרב העם, אך משה הבין כי, ללא ערכים אלו אין הצדקה להמשך קיומו של העם. משה מעוניין כי גם לאחר הסתלקותו, עם ישראל ישרוד. כחלק מאישיותו החינוכית של משה, הוא דואג להכשיר את העם להתמודד עם אתגרי העתיד באמצעות יציקת יסודות בריאים אותן הוא יוצק לאורך שנות מנהיגותו. במקביל, דואג משה להכשיר את מנהיגי העתיד שימשיכו להוביל את העם. זה המקום לציין כי, מדובר בתהליך מתמשך, שנקנה לא אחת באתגרים ותסכולים. הצלחת התהליך תתברר רק בתום משימתו, עת כבר לא יהיה משה בנמצא, דבר שיתבטא בהתנהגות העם והערכת תרומתו של משה<sup>(178)</sup>.

#### פרק א': ערכים חינוכיים

1. כבר בתחילת דרכו, עת הוא מבחין בדתו ואבירים הרבים ביניהם, מעיר משה: רשע למה תכה רעד?<sup>(122)</sup>.
2. לאחר בקיעת ים סוף נפלטם סוסי מצרים המעוטרים בתכשיטי זהב, כסף ואבנים טובות. מתחילה להתפתח בקרב העם התנהגות של ביזה<sup>(44)</sup>. משה מבין כי, בהתנהגות זאת, העם עלול להידרדר מוסרית. בשל כך, מקבל משה החלטה בהרחקת העם מים סוף למדבר שור.
3. משה כמחנך דואג לשנן ולהסביר לעם את המסרים אותם קיבל מריבונו של עולם בהר סיני<sup>(85), (72)</sup>. מסרים אלו יחשבו כבסיס המוסרי להתנהגות העם. משה דואג לשנן בקרב העם את ההלכות השונות במיוחד בשעת המעשה ולא רק בהעברת ההלכות באופן לקוני מריבונו של עולם<sup>(104)</sup>. משה מקפיד לחזור על החוקים והמשפטים תוך ביאור התורה בשבעים לשון<sup>(162)</sup>.
4. בחטא העגל, משה מבין כי העם עבר כל גבול. בעת הגיעו למחנה ישראל הוא מנפץ את לוחות הברית ושורף את העגל, דבר שיתברר כמקובל בדיעבד גם על בורא עולם<sup>(170)</sup>. במקביל, משה מבקש לבדוק מי מהעם חטא ובהתאם משקה את כלל העם באפר העגל<sup>(78)</sup>. בעקבות חטא העגל, משה מציב נורמת התנהגות חדשה, המתבטאת במספר תחומים:
  - א. שבט לוי כמי שאמון על נאמנות למשה.
  - ב. הריגת החוטאים.
  - ג. הוצאת אהלו מחוץ למחנה במרחק אלפיים אמה (כ-1,500 מ'). הדבר נובע מרצונו "לאפס" את העם, באופן שיבין את חומרת המעשה: "מנודה לרב מנודה לתלמיד"<sup>(82)</sup>.
5. בשל היחשפותו של משה לשכינה, קרן עור פניו. העם חושש מלגשת למשה. בשל מחויבותו של משה לעם, משה מקפיד להיפגש עם העם ובהתאם דואג לשים מסכה עת הוא נפגש עם העם<sup>(86)</sup>.
6. משה כבעל כישורים ידיקטיים, עוסק בהוראת בני אהרון, כחלק ממנהיגותו הרוחנית העתידית של העם: "כל המלמד את בן חברו תורה מעלה עליו הכתוב כאילו ילדו"<sup>(96)</sup>. שבטי יששכר וזבולון, שכנו בסמוך למשה ונהנו גם הם מחוכמתו וידיעותיו של משה ועל כך נאמר: "טוב לצדיק וטוב לשכנו"<sup>(98)</sup>.
7. משה מוכיח את העם על כפיות הטובה והתנהגותו הנואלת ביחס לריבונו של עולם<sup>(129)</sup>.
8. בשל כשלון בלעם בקללת העם, מלכי מואב ומדין, מחליטים על החטאת העם<sup>(145)</sup>. מלכים אלו, מבקשים באמצעות בנותיהם לפגוע במרקם הדתי, הבריאיתי והחברתי של העם. מהלך זה, מבקש אומנם לפגוע בגבר, אך בפועל משמעותו פגיעה באושר העם כולו: חינוכית, מוסרית ובריאית. ריבונו של עולם מורה למשה כי, בשל החטאת הגברים באמצעות בנות מואב ומדין, עליו לקרוא לראשי העם להוקעת החוטאים באמצעות שפיתם והוצאתם להורג בתליה<sup>(146)</sup>. בשל התפתחות האירוע לכדי מגיפה והשפעתו על כמחצית מהגברים<sup>(147)</sup>, משה מגדיר את מהלך ההוקעה, כמהלך ביצועי בידי שופטי העם להריגת החוטאים: הגבר החוטא והאישה המואבת או המדינית בזמן ביצוע העבירה ללא משפט: הרשות השופטת היא גם המבצעת. משה, מבין את גודל השעה ובשל קוצר הזמן הוא מטיל את המלאכה על שופטים שקולים בעלי כישורים ואחריות לעתיד העם. רק אנשי חיל, יראי אלוקים ואנשי אמת<sup>(148)</sup>, יהיו מסוגלים לחרוץ ולבצע את הדין בו זמנית, עת נגלה המקרה לנגד עיניהם וזאת ללא נגיעה אישית או מעורבות רגשית כלשהי. בהקשר הבריאיתי, בשל המועד, יתכן ומשה חושש בעיקר מהשלכות המגיפה ולכן מגדיר זאת כקטילת המחולל, המעביר והנשא בו זמנית.
9. בספר דברים, משנה תורה, משה מזהיר את העם לבל יסור מדברי בורא עולם<sup>(180)</sup>. משה דואג להוכיח את ישראל סמוך לפטירתו, בעיתו בו מבקש משה, שהעם אכן ישמע את התוכחה<sup>(161)</sup>.
10. משה דואג לכרות ברית בין עם ישראל לבורא עולם מתוך כוונה שגם לאחר מותו ברית זאת לא תופר<sup>(163)</sup>.
11. סמוך למותו, מקפיד משה לברך את העם<sup>(168)</sup>.
12. משה מבקש מהעם להפיק לקחים מהעבר. משה מקפיד להפיק לקחים מהמצבים בהם העם התלונן בתלונות קנטרניות וזאת באמצעות ציון שם המקום כרמו. בין האירועים, אנו מוצאים את המקומות הבאים: מרה<sup>(56)</sup>, מסה<sup>(57)</sup>, מריבה<sup>(57)</sup>, תבערה<sup>(109)</sup>, קברות התאווה<sup>(114)</sup>. משה מבקש, שהעם ילמד מטעויות העבר ויתיעץ עם חכמי וזקני העם במטרה למנוע טעויות חוזרות בעתיד<sup>(186)</sup>.

#### פרק ב': הכשרת מנהיגי העתיד

משה פועל ליצור עתודה מנהיגותית, באופן שבבוא היום מנהיגות זאת תוכל להמשיך ולהנהיג את העם. משה בחכמתו, בוחר ביהושע כממשיך דרכו וכמנהיג הבא, שינחיל את הארץ המובטחת לעם. בהתאם נענה משה מבורא עולם, כי בחירתו ביהושע מוצלחת<sup>(154)</sup>. תהליך הכשרתו של יהושע תתאפיין בדברים הבאים:

1. משה דואג להכשיר את יהושע תוך האצלה מהודו ומתן ברכה להצלחת דרכו בהנהגת העם<sup>(164)</sup>.

2. יהושע מסייע בידי משה במלחמת עמלק. משה מבקש מיהושע, שיבחר אנשים גיבורים ויראי חטא, שילחמו בעמלק. בבקשת משה מיהושע לבחירה משותפת, הוא כבר מטיל על יהושע אחריות לשאת בתוצאות. בבקשתו משה מתחיל להשוות את יהושע אליו גם בעיני העם ומכאן למדו: "יהי כבוד תלמידך, חביב עליך כשלך"<sup>(48)</sup>.
3. משה דואג לצרף את יהושע לציבור המרגלים על-מנת שיכיר פיסית את הארץ המובטחת, דרכי הגישה וטיב העם היושב בה<sup>(121)</sup>. משה מברך את יהושע לדרך צלחה וזהירה.
4. בבחירת שבעים זקני ישראל, מופיע יהושע כבר כמשרת משה<sup>(112)</sup>. זה המקום לציין כי, משה ידע להעמיד גם את יהושע במקומו, כאשר התערב במקום לא לו, במסגרת הצעתו לכלוא את אלדד ומידד בשל נבואתם שמשה לא יכניס את העם לארץ ישראל, בעוד שיהושע יעשה זאת. אומר משה ליהושע המקנא אתה לי?<sup>(113)</sup>
5. משה מבקש לוודא שכניסתו של יהושע לתפקיד המנהיגות תיעשה חלקה ככל האפשר ולכן דואג ליידע את העם, שיהושע הוא ממשיך דרכו. משה מקפיד להעביר את שרביט ההנהגה ליהושע כולל חפיפה בימיו האחרונים<sup>(164)</sup>, במטרה שהעם יקבל את מרותו של יהושע<sup>(182)</sup>.
6. משה דואג לרדת מהזירה עוד קודם למותו באופן שבו יוכל יהושע לפעול באופן עצמאי<sup>(183)</sup>.
7. משה מורה ליהושע, לא לחשוש מהפעלת עוצמה בעת הצורך: "דבר אחד לדור ולא שני דברים לדור"<sup>(165)</sup>.
8. משה התפלל להצלחתו של יהושע, מאחר שיהושע היה חביב על משה כגופו<sup>(166)</sup>.
9. משה הקפיד על כבוד יהושע בעיני העם באופן שלמרות שמשה עדין בחיים, יהושע מתחיל לדרוש לעם באמצעות מתורגמן<sup>(167)</sup>. הדבר נועד למנוע מהעם אפשרות לומר: "שבחתי רבך לא היה לך להרים ראש, אלא רק לאחר מותו".

### חלק ה': מנהיגות משתפת: מעבודת צוות ועד האצלת סמכות

- מנהיגותו של משה, מתאפיינת במנהיגות משתפת של גורמים אחראיים בעלי יכולות. לא מדובר בכלל העם, אלא בצוות מצומצם אותו משה בחר, כמי שראוי להיות שותף בתהליך קבלת ההחלטות ובהובלת העם. משה מכשיר ומטפח גורמים אלו לאחר קבלת אישור מבורא עולם. הדבר נובע מיכולתו של משה להכיר במגבלותיו מחד ומאידך חובתו להאציל ולבזר סמכויות כחלק מהבנה שאין באפשרות משה לבצע את כלל הפעילות. הדבר מתבטא בדברים הבאים:
1. שליחותו של משה למצרים מבוססת על עבודת צוות תוך שיתוף פעולה מצד זקני (חכמי) העם ואהרון אחיו<sup>(14)</sup>.
  2. משה בחר את יהושע כממשיך דרכו ובהתאם מכשירו לתפקיד<sup>(164)</sup>.
  3. בשל אחריותו של משה לדין אמת, משה שופט את העם באופן ריכוזי. יתרו, חותן משה, מזהה עומס יתר על משה דבר העשוי לגרום בתפקודו הכללי ובתפקודו כשופט. יתרו מייעץ למשה לבחור שופטים בעלי כישורים: אנשי חיל, יראי אלוקים, אנשי אמת ושונאי בצע. שופטים אלו יתנו מענה זמין בהתאם לכמות הפונים וחומרתה המשפטית של הפניה: שרי אלפים, שרי מאות, שרי חמישים ושרי עשרות. נושאים מורכבים משפטיים, יובאו להכרעת משה<sup>(61)</sup>.
  4. בעת עליית משה להר סיני, דואג משה כי יהושע ילווהו וימתין לו בתחתית ההר ארבעים יום עד לשובו<sup>(73)</sup>.
  5. משה מבקש בעת העדרו מהמחנה כי הזקנים, אהרון, חור וכלב, ישפטו את העם<sup>(74)</sup>.
  6. בשל התנהגות העם, מבקש משה, להשתחרר מאחריותו כמנהיג<sup>(109)</sup>. משה טוען כי, אין ביכולתו לשאת את העם. האחריות גדולה מיכולתו. כתגובה ריבונו של עולם, מבקש שמשה יעבוד יחד עם זקני ישראל, מי שהיו שוטרי ישראל במצרים<sup>(110)</sup>. האמור לא אמור לפגוע במעמדו של משה, אלא נועד להקל עליו בנשיאה בעול.
  7. למרות הבטחת ריבונו של עולם כי, ארץ ישראל טובה מכל הארצות, מבקש העם לשלוח כוח לרגל ולעמוד על טיב הארץ<sup>(120)</sup>.
  8. משה כמנהיג משתף, מוכן לדבר למרות הבטחתו של בורא עולם, ושולח מרגלים מראשי העם שיתורו את הארץ, התוצאה ידועה<sup>(121)</sup>.
  9. שקיפות: משה הקפיד לאורך כל מנהיגותו להציג את פעולותיו כמי שבוצעו בהסכמת ריבונו של עולם כמתבטא בדברים הבאים:
    - א. הקמת המשכן: בהתאם לציווי בורא עולם, דואג משה לקרוא לאהרון אחיו, לבני אהרון וזקני העם<sup>(75)</sup>.
    - ב. משה מקפיד להציג כי כהונתו של אהרון אחיו, ניתנה לו מבורא עולם<sup>(88)</sup>.
    - ג. הטלת גורל:

1. בורא עולם קורא למשה לספור את שבט לוי ובכורי העם. משה נתקל באתגר, הנובע מהעובדה של חשש שבכור לא יאמר את האמת, אלא יטען כי נפדה מהלוי כשבפועל האמור לא בוצע. לפיכך, משה מטיל גורל באופן שרושם על 22,000 פתקים בן לוי בעוד שעל 273 פתקים אחרים רושם חמישה שקלים. מי שעלה בגורלו 5 שקלים ולא משנה באם היה בן לוי או בכור, אומר לו משה: "שלם חמישה שקלים וצא החוצה". בכך פתר משה בעיה של ויכוחי סרק ולזות שפתים מיותרת<sup>(99)</sup>.
2. ריבון עולם, מורה למשה לבחור שבעים זקנים<sup>(111)</sup>. משה מבין בחישוב פשוט כי, מתוך 12 שבטים עליו להציע לכל שבט 6 מקומות, למעט 2 שבטים להם יהיו רק 5 מקומות. במטרה שלא לפגוע באיש, רושם משה 70 פתקים עליהם רשום זקן ו-2 פתקים חלקים. מי שבידו עלה פתק חלק, אומר לו משה: "המקום לא חפץ בך".
- ד. משה מכריז כלפי העם כי, מקפיד לבחור לבניית המשכן לא רק את קרוב משפחתו בצלאל (מרים), היתה הסבתא רבה של בצלאל, אלא גם את אהליאב משבט דן שהיה מן הירודין שבשבטים (בן שפחה), בהתאם לבחירתו של מקום. משה חושש שיחשדוהו שבוחר מדעתו בקרוב משפחתו ולכן מקפיד לציין כי, גם את בחירת אהליאב<sup>(103)</sup>, עושה זאת בהתאם לבחירתו של מקום.
- ה. בפנייתו של משה לריבון עולם בתפילתו על בקשת הרפואה לאחותו מרים, משה לא מאריך בתפילתו שלא יהיו אומרים ישראל: "שעבור אחותו הוא מאריך בתפילתו תוך ניצול קשריו במקומות הנכונים, בעוד שעבורנו אינו מאריך בתפילה"<sup>(119)</sup>.

### חלק ו': תקשורת מול העם

- מוגבלותו הפיסית של משה, מנעה במקרים רבים, תקשורת ישירה מול העם<sup>(24)</sup>. יש מי מהפרשנים שטוען כי, בשל מוגבלותו הפיסית של משה<sup>(24)</sup>, התקשורת מול העם נעשתה לאורך השנים, באמצעות אהרון<sup>(177)</sup>.
- להלן המקרים בהם מצוינת תקשורתו של משה במספר מישורים:
1. בתחילת הדרך במצרים, עת אהרון מעביר לעם את המסר הראשוני, העם מקבל זאת<sup>(176)</sup>. מאוחר יותר, כשמשה מבקש להעביר מסר דומה לעם, נתקל משה "בקצר" בתקשורת. "הקצר" נובע בעיקר, ממה שחלק מהעם מבין ממסר זה כמו גם תנאים סביבתיים: קוצר

רוח ועבודה קשה<sup>(62)</sup>.

2. לאחר המפגש עם פרעה: העם מתלונן על משה כי קצובת התבן והלבנים פחתה בשל מפגש זה<sup>(123)</sup>.
3. משה היווה ערוץ תקשורת בין העם לריבונו של עולם. ערוץ זה החל במצרים והמשיך לאורך כל מסע העם במדבר.
4. משה נאלץ להתמודד עם תלונות העם בנושאי מים ומזון<sup>(67), (68), (69), (109), (114)</sup>. במקרים אלו, פונה משה ישירות לריבונו של עולם, בבקשה שימלא את דרישות העם, למרות שמשה מבין כי, בחלק מהמקרים בקשת העם היא קנטרנית ולא לגיטימית.
5. בעת מתן תורה, מבקש העם משה, כי הוא זה שיעביר את המסר מריבונו של עולם, בשל חששם<sup>(71)</sup>.
6. דווקא בחטא העגל, משה משוחח ישירות עם אהרן מעל ראש העם לבירור סיבת החטא. מתברר שערב רב שעלה ממצרים, גרם לחטא. משה מבקש לבחון את מידת הנאמנות לבורא עולם. בפועל מתברר כי, רק שבט לוי מתאסף סביבו. משה קורא לבני לוי לפגוע בחוטאים. למחרת מוצא משה את העיתוי לנוף בעם ולבקש סליחה בשם העם מבורא עולם<sup>(81)</sup>.
7. לאחר שוב המרגלים מתור ארץ כנען, מוציאים חלק מהמרגלים את דיבת הארץ רעה<sup>(127)</sup>. בשל דה-מורליזציה, הנוצרת בעם, משה ואהרן נופלים על פניהם. יתכן ועל פניו, הדבר נראה כסוג של חוסר אונים. אך הכונה בעיקר "לזעזע" את העם שישמור על התנהגות ראויה.
8. לאחר ליווי פטירת אהרן והעברת "שרביט" הכהונה לאלעזר, משה מציג לעם את גופתו של אהרן אחיו, שהיה אהוב על העם בשל פעילותו להשכנת שלום בית ושלוש בין בעלי מדון<sup>(137)</sup>.

### חלק ז': התמודדות במצבי חירום

משה נאלץ להתמודד עם אתגרים משבריים ומצבי חירום, כבר בתחילת דרכו בזירות שונות. יש לציין כי, התנהגותו של משה מותאמת למצב החירום. בכל אירוע, משה לא מאבד את עשתונותיו, אלא פועל כמוכח למטרה בניהול האירוע. בחלק מהמקרים, פעל משה לבדו, בעוד שבאחרים פעל בשיתוף פעולה עם קבוצת נאמנים. יתכן שבשל מוגבלותו הרטורית של משה<sup>(24)</sup>, במצבי חירום הוא אינו מדבר אלא פועל למטרה שלפחות מבחינתו היא ברורה. במסגרת מאמר זה, ציינתי את האירועים השונים, בהתאם לדרכו החינוכית של משה, כאשר טובת העם לנגד עיניו, הגם שבמקרים מסויימים פעל באופן קיצוני, ללא התחשבות בדעת הקהל.

### חלק ח': בין מנהיגות לניהול בדרכו של משה רבינו ע"ה

בגישת הניהול המודרנית, יש הטוענים כי, המנהיג והמנהל הם גורמים שונים ונפרדים באישיותם. בעוד המנהיג עוסק בהצגת החזון, המנהל עוסק בפרטים היומיומיים להשגת החזון. לעיתים, המנהיג, כבעל "חלומות", עשוי להיתפס כמנותק מהמציאות, במיוחד כאשר הוא מעלה רעיונות שברגע הראשון נראים כבלתי ניתנים לביצוע. לפיכך, קיימת חשיבות, לחבר למנהיג מנהל בעל יכולות ביצוע שיסייע למנהיג להגשים חלומותיו. מנהל זה, אחראי יהיה להוריד את הרעיונות הטובים לקרקע המציאות. זה המקום להדגיש כי, המנהל אחראי להליך הביצוע, אך אין זה אומר, שהוא זה שצריך לבצע כל פרט בפועל. אחריותו של המנהל להשלמת התהליך בכללותו. לשם כך, על המנהל להאציל סמכות תוך וידוא ביצוע עד לפרט האחרון. יש להדגיש כי, על המנהל להבהיר למנהיג, מה הן המגבלות הקיימות ביישום הרעיונות. במיוחד כיום, בשל הוראות החוק, גם רעיונות טובים חייבים לעבור דרך כללי מינהל תקין. המנהיג, לא יוכל להימלט מאחריות, במקרה שבו חזונו בוצע באופן לא חוקי.

זה המקום לציין כי, בין מנועי הצמיחה הכלכליים של ישראל נמצא את טכנולוגיית העילית (High Tech). בארגונים אלו, המנהיג הוא היזם. היזם חייב להיות מספיק חכם להבין, שבשלב מסוים עליו לשלב מנהל מקצועי. המנהל המקצועי יעסוק בגיוס הון, בניית תשתית, תפעול ועיסוק בדברים שבשגרה, בעוד שהיזם, ימשיך בפיתוח ובהמשך הובלת החזון. במקביל יש להדגיש, שיתכן שלעיתים היזם יבין, שכבר אין לו מה לתרום לארגון ולכן במקרה שכזה, כבעלים אף ימכור את אחזקותיו בארגון. לא למיותר לציין כי, בתעשייה זאת, גילם הצעיר יחסית של העובדים וקצב התחלופה הגבוה של העובדים, לא משדרים יציבות מחד ומאידך לא מאפשרים טיפוח תרבות ארגונית, המסוגלת להוביל תהליכים ארוכי טווח. בה במידה, שיעור ההצלחה של תעשיית קרנות ההון סיכון וחברות ההזנק (Start Up) בתעשייה זאת, הוא יחסית נמוך ביחס להשקעה. לא ניתן להתעלם מהעובדה, שהיכולת הכלכלית של הגורם המממן, נחשבת כגורם משמעותי בהמשך הפיתוח ולכן בזמן של התדלדלות מקורות המימון, תעשייה זאת היא הראשונה להיפגע.

בהתייחסותי למשה, אבקש לציין כי, בתחילת דרכו משה מתאפיין כמנהיג. כמעביר המסר מבורא עולם, הוא מנהל משא ומתן מול פרעה. אומנם מול העם, סובל משה בתחילה מחוסר פופולאריות, אך מיד עם היציאה ממצרים, נבחנת מנהיגותו של משה מול העם בבקיעת ים סוף והובלת העם בחרבה. העם מוכן לקבל את מנהיגותו של משה ולצעוד אחריו אל רצועת יבשה בים סוף, כאשר המצרים נושפים בעורפם<sup>(43)</sup>.

לעניות דעתי, נקודת המפנה בה משה מבין לראשונה כי, ללא כישורי ניהול הוא לא יוכל להנהיג, מתבטאת עת יתרו חותנו יגיע ויבהיר למשה כיועץ ארגוני, שעם כל הרצון לדון דין אמת, הוא לא ישרוד לא פיסית ולא נפשית ולכן עליו להאציל סמכות<sup>(61)</sup>. משה מבין כי כמנהיג אסור לו להיות מנותק מהעם. משה משכיל להבין כי עליו לשלב בין תכונות המנהיג לתכונות המנהל, במטרה לנצל את משאביו, תיעול כישוריו וזאת מתוך:

1. הכרת מגבלותיו האישיות והבין אישיות.
2. הכרת העם.

3. הבנת ציפיותיו של בורא עולם מתפקודו מול העם.

משה כמנהיג משמש כגשר לתקשורת דו-סטרי בין העם לבורא עולם וככזה אחריותו בפועל היא דאגה לעם והכנסתו לארץ המבוטחת. כמעביר מסרים ביצועיים, משה מוודא כי העם מבין את הנדרש ושכן העם מבצע זאת באופן איכותי עד הפרטים הקטנים. הדבר מוצא את ביטויו בדברים הבאים:

1. מעורבות אישית בהשגת פרטים על האויב, תפילה לבורא עולם ועד נוכחות אישית בזמן הלחימה: מלחמת עמלק<sup>(48)</sup>, יעזר<sup>(143)</sup>, שליחת המרגלים לתור את הארץ<sup>(121)</sup>, המלחמה מול עוג מלך הבשן<sup>(144)</sup> והעם הכנעני<sup>(138)</sup>.

2. משה אחראי להעברת המסר שניתן בסיני מבורא עולם כולל וידוא שהעם יבין את מכלול הפרטים<sup>(71), (72), (85), (104), (162)</sup>. משה מנחיל את הידע לכל שדרות העם<sup>(96), (98)</sup>.

3. משה לא מנותק מהעם :

- א. בחטא העגל, מיד עם הגיעו למחנה ישראל הוא מנפץ את לוחות הברית ושורף את העגל<sup>(170)</sup>. במקביל, משה מבקש לבדוק מי מהעם חטא ובהתאם משקה את כלל העם באפר העגל<sup>(78)</sup>.
- ב. משה מקפיד להיפגש עם העם תוך שימת מסכה בשל קרינת עור הפנים<sup>(86)</sup>.
- ג. דאגה לעם בנושאי מים ומזון<sup>(67), (68), (69), (109), (114)</sup>.
4. בעקבות חטא העגל, משה מבצר את מנהיגותו באמצעות שבט לוי הנאמן לו<sup>(82)</sup>.
5. גיוס תרומות להקמת המשכן<sup>(105)</sup>.
6. הקמת המשכן בהתאם להוראות מבורא עולם<sup>(75)</sup>: משה כקבלן ביצוע, אחראי ליישום ההוראות עד לפרט האחרון ולא חושש לשאול שאלות, גם כאשר אינו מבין<sup>(76)</sup>. משה בוחר את המתאימים ביותר להקמת המשכן ובהתאם מפקח על הביצוע<sup>(100)</sup>.
7. משה נותן הנחיות ברורות לפירוק המשכן והרכבתו לאורך ארבעים שנות הנדודים במדבר ומוודא שהעם מסוגל לבצע זאת<sup>(101)</sup>.
8. משה מבין את חולשות האדם ולכן מבין כי עליו להציב גבולות ברורים :
  - א. מניעת הביזה בעקבות טביעת חיל פרעה בים סוף<sup>(44)</sup>.
  - ב. תלונות העם כלפי בורא עולם : מרה<sup>(56)</sup>, מסה, מריבה<sup>(57)</sup>, תבערה<sup>(109)</sup>, קברות התאוה<sup>(114)</sup>.
9. כניסה לפרטים בתנאי בני גד וראובן, המבקשים לקבל את עבר הירדן המזרחי<sup>(158)</sup>.
10. יכולותיו הניהוליות של משה, יבואו לידי ביטוי בכל ארבעים שנות הנסיעה במדבר, כמי שאחראי יהיה להובלת העם ולנסיעתו אחר עמוד הענן והאש. משה דואג להאציל סמכות לכל שבט לביצוע תפקיד הנמצא תחת תחום אחריותו<sup>(107)</sup> :
  - א. נשיאת, פירוק והרכבת המשכן : בני קהת ומררי משבט לוי.
  - ב. מאסף : שבט דן : איתור אבידות והחזרתן לבעליהן.
11. משה מוכיח את העם על כפיות הטובה והתנהגותו הנואלת ביחס לריבונו של עולם<sup>(129)</sup>.
12. אומנם במקרה זמרי, נראה משה כמנותק, שאינו "מלכלך את ידיו" אישית באירוע. הדבר, לעניות דעתי נובע, מרצונו של משה שלא לפעול תחת רגשות. במקביל, משה ידע לתת את הסכמתו שבשתיקה לפנחס<sup>(146), (148)</sup>.
13. משה מקפיד על הכנסת יהושע לתפקיד תוך חפיפה והדרכה נאותה. איני יודע באם היה ברשותו תיק נהלים, אך מה שברור, שהדבר נעשה בצורה ברורה ומסודרת<sup>(48), (121), (112), (164), (182), (183), (165), (166), (167)</sup>.
14. משה מכין, באופן אישי, נחש מנחוש להצלת הננשכים<sup>(139), (141)</sup>.
15. מנהיגות משתפת : מעבודת צוות ועד האצלת סמכות : משה פועל בצוות מצומצם אותו הוא בוחר, כמי שראוי להיות שותף בתהליך קבלת ההחלטות ובהובלת העם<sup>(14), (164), (61), (73), (74), (110), (121)</sup>.
16. משה כמנהל מבין מה החשיבות של מנהל תקין ולכן מקפיד לעבוד בשקיפות מול בורא עולם והעם<sup>(75), (88), (99), (111), (103), (119)</sup>.

## סיכום

משה כמנהיג, השכיל לשלב בין תכונות מולדות ליכולות נרכשות. מנהיגותו של משה נבעה מאישיותו כשבמקביל דואג משה לקבל גיבוי למנהיגותו מבורא עולם. משה מוכיח כי, מנהיגות נרכשת בעבודה עצמית, אינטליגנציה רגשית (מודל האנדרוגינוס), דוגמא אישית, בכישורים ופחות בקשרים. עוצמתו של משה התבטאה בהתנהגותו, הגם שיתכן שבמקרים מסוימים, נחשבה כפחות מקובלת על חלק מהעם.

המנהיגות, נובעת מהרצון לשרת את העם ולא מתוך רצון לזכות בטובות הנאה הנובעות מתפקיד. משה מוכיח במנהיגותו כי, על המנהיג לשאת באחריות אישית ולעיתים לשלם מחיר על טעויות, גם כאלו שנעשו בתום לב.

השילוב היותר מוצלח, בו מתאפיין משה ובו גם אני מאמין באופן אישי, הוא השילוב שבין המנהיג למנהל, היינו : ראש בשמים עם רגלים נטועות בקרקע. יתכנו גם אפשרויות אחרות, אך מניסיוני בתחומי עיסוקי השונים, אפשרויות אחרות אלו, היו פחות מוצלחות ובשל כך האריכו גם פחות זמן מסיבות שונות. למרות, שבמקרים מסוימים נראה שמשה היה תלוש מהעם, לדוגמא : חטא העגל<sup>(82)</sup>, עדין בתמונה הכוללת משה ידע להציב חזון מחד ומאידך להקשיב לעם, להבין את מגבלותיו ובהתאם למצוא דרך להנהיג, לנהל ולשפוט<sup>(61)</sup> את העם. רק מנהיג המסוגל להבין את מציאות חיי העם, יהיה מסוגל להוביל את העם להשגת יעדיו בראיה מציאותית, מפוקחת, הלוקחת סיכונים מחושבים תוך התמודדות אמיתית עם אתגרי היום-יום.

לעניות דעתי, המנהיגות במצבי חירום מבוססת על אמונה באישיותו של המנהיג, אישיות שהוכחה בשגרה. הסיכוי לפתח מנהיגות, יש מאין בעיתות חירום, בעלת סיכויים נמוכים.

בנימה אישית, כהורה, מחנך וכמי שעוסק בתחומי המנהיגות, דמות המנהיג שלאורה אני מחנך, היא דמותו של משה, עליה נאמר : "לא קם בישראל כמשה עוד, נביא ומביט תמונתו"<sup>(190)</sup>.

**מר ירון בן-זכאי**, מוסמך אוניברסיטת תל-אביב, הפקולטה לרפואה בבריאות הציבור (M.P.H.), הפקולטה לניהול בניהול מערכות בריאות (M.H.A.), יועץ השקעות, בוגר אוניברסיטת בר-אילן בכלכלה ולוגיסטיקה (B.A.).

כתובת דוא"ל להתקשרות : ben-zakai@013.net

## מקורות:

1. שמות א', י': והיה כי תקראנה מלחמה ונוסף גם הוא על שונאינו.
2. שמות א', י"א-י"ד: שרי מיסים, ערי מסכנות, עבודה קשה בחומר ובלבנים ובכל עבודה קשה בשדה, אם בן והמיתן אותו.
3. שמות ב', א': איש מבית לוי: יוכבד ומרים.
4. שמות ב', ט': ותיקח האשה הילד ותניקוהו.
5. שמות ב', י"א: רש"י, ד"ה: ויגדל משה: שמינהו פרעה על ביתו.
6. ברכות ה':
7. שמות ב', י"א-י"ב: רש"י: ד"ה: ויפן כה וכה, וירא כי אין איש.
8. שמות ב', י"ג-ט"ו: רשע למה תכה רעך...אכן נודע הדבר...וישב בארץ מדין: שם, שם י"ד: רש"י ד"ה: מי שמך לאיש: עודך נער; שם, שם ט"ו: רש"י ד"ה: וישמע פרעה: דתן ואבירם הלשינו על משה לפרעה.
9. שמות ב', י"ז-כ': ויבואו הרועים ויגרשו ויקם משה ויושיעו.
10. שמות ב', כ"א-כ"ב: כי גר הייתי בארץ נוכריה.
11. שמות ג', א': רש"י: ד"ה: אחר המדבר.
12. שמות ג', ב'.
13. שמות ג', י"ג-ט"ז: רש"י ד"ה: שני אנשים עברים: דתן ואבירם.
14. שמות ג', י"ח; ד', י"ד; ד', כ"ט: ראב"ע: ד"ה: וילך: הזקנים הם היועצים בכל דור ודור.
15. שמות ד', י'.
16. שמות ד', י"ד: רש"י ד"ה: "הנה הוא יוצא לקראתך".
17. שמות ד', י"ד: רש"י ד"ה: "וראך ושמח בלבו".
18. שמות ד', י"ח.
19. מסכת אבות א', ט"ז.
20. שמות ד', כ"ד: רש"י ד"ה: "ויבקש המיתו".
21. אורמה ג', (2007), אינטליגנציה רגשית בדרך חיים, קרית ביאליק.
22. שמות ד', כ"ה.
23. שמות ה', כ"ב-כ"ג.
24. שמות ה', י"ב.
25. שמות ה', י"ג, רש"י ד"ה: "וידבר ה' אל משה ואהרן"; שמות ז', א'-ב'.
26. תהילים קכ"ח, ב; ברכות ח.
27. שמות ה', כ"א: הבאשתם את ריחנו בעיני פרעה.
28. שמות ז', י"ט: רש"י ד"ה: אמר אל אהרן.
29. שמות ח', י"ב: רש"י ד"ה: אמר אל אהרן.
30. שמות ח', כ"ב-כ"ג.
31. שמות ל"ב, י"ב.
32. שמות י', י"א: רש"י ד"ה: ראו כי רעה נגד פניכם.
33. יהושע ה', ט'.
34. שמות י"א, ח': רש"י ד"ה: וירדו כל עבדיך.
35. שמות י"ב, ב': רש"י ד"ה: החודש הזה: נתקשה משה על מולד הלבנה...והראה לא באצבע את הלבנה ברקיע ואמר לו: כזה ראה וקדש.
36. אבות ב', ה'.
37. שמות י"ב, ג': רש"י ד"ה: דברו אל כל עדת: חולקין כבוד זה לזה...והדיבור יוצא מבין שניהם.
38. שמות ו', י"ח-כ', רש"י ד"ה: ושני חיי קהת; שמות ז', ז'.
39. שמות י"ד, י"א-י"ד.
40. שמות י"ד, ט"ו: רש"י ד"ה: מה תצעק אלי: משה עומד ומתפלל.
41. שמות ב', ט"ו: רש"י: ד"ה: וישב על הבאר; אליעזר: בראשית כ"ד, י"ד: רש"י ד"ה: אתה הוכחת: נדיבות וגמילות חסדים; יעקב: בראשית כ"ט, ב' י"ב.
42. שמות ל', י"ג: רש"י ד"ה: זה יתנו: הראהו כמין מטבע של אש.
43. שמות ט"ו, א'-כ"ב.
44. שמות ט"ו, כ"ב: רש"י ד"ה: ויסע משה.
45. שבת ק"ה: "המקור בגדיו בחמתו...יהיה בעיניך כעובד עבודה זרה".
46. כתובות ק"ג: "זורק מרה בתלמידים" רש"י: שתהא אימתך עליהם; רמב"ם הלכות תלמוד תורה ד', ה': "אם ניכר לרב שהם מתרשלים בדברי תורה ולפיכך לא הבינו... חייב לרגוז עליהם".
47. שמות ט"ז, כ': רש"י ד"ה: ויתרו אנשים.
48. שמות י"ז, ט': רש"י ד"ה: בחר לנו... אנשים.
49. <http://he.wikipedia.org>: היברים: במובנו המודרני הוא רגש של גאווה וגבהות לב מוגזמים, הגוררים בעקבותיהם עונש ותבוסה. ביוון העתיקה היה מובנו של המושג שונה מעט, והתניס לפגיעה בוטה בזכויות הזולת, אשר מביאה להשפלתו.
50. שמות י"ז, י"א.
51. ראש השנה כ"ט.
52. במדבר כ"א, ט'.
53. שמות י"ז, ח'-ט"ז.
54. שמות י"ז, י': רש"י ד"ה: ומשה אהרון וחור.
55. תענית י"א.
56. שמות ט"ו, כ"ג-כ"ה: רש"י ד"ה: ושם נסחו.
57. שמות י"ז, ז'.
58. שמות י"ח, ד'.
59. במדבר כ"ה, ו': רש"י ד"ה: לעיני משה.
60. שמות י"ח, ז': רש"י ד"ה: ויצא משה; ספורנו ד"ה: וישתחו וישק לו.
61. שמות י"ח, י"ג-כ"ו.
62. שמות ו', ט'.
63. שמות ו', א'.
64. שמות ה', כ"א.
65. שמות י', ט'.
66. שמות ה', כ"ב.
67. שמות ט"ו, כ"ה.
68. שמות י"ז, ד'.
69. שמות ט"ז, ג'.
70. שמות י"ט, ח': רש"י ד"ה: וישב משה את דברי העם.
71. שמות כ', ט"ו.
72. שמות כ"ד, ז'.
73. שמות כ"ד, י"ג: רש"י ד"ה: ויעל משה.
74. שמות כ"ד, י"ד: רש"י ד"ה: שבו לנו בזה.
75. שמות כ"ה-מ'.

76. שמות כ"ו, מ': רש"י ד"ה: וראה ועשה: שנתקשה משה במעשה המנורה עד שהראה לו הקב"ה מנורה של אש. במדבר ח' ד': רש"י ד"ה: וזה מעשה המנורה.
77. שמות ל"ב, י"א-י"ד.
78. שמות ל"ב-ל"ד.
79. שמות ל"ב, ל"א: רש"י ד"ה: אלוהי זהב.
80. שמות ל"ב, ל"ג: רש"י ד"ה: מספרך. י"א כי רמז לדבר בכל זאת קיים בכך שבפרשת תצוה הנקראת מידי שנה בו' באדר, יום הולדתו ופטירתו של משה, לא מצוין שמו ולו פעם אחת.
81. שמות ל"ב, כ"ל.
82. שמות ל"ג, ז': רש"י ד"ה: יקח את אהלו.
83. שמות ל"ג, כ"ז: חזקוני ד"ה: וישלח משה את חותנו. הפעם הבאה שאחד מבניו של משה מוזכר ברמז הוא במדבר י"א, כ"ז: רש"י ד"ה: וירץ הנער: י"א גרשום בן משה היה.
84. שמות ל"ד, ח-ט': רש"י ד"ה: וימהר משה: כשראה שכינה עוברת... ויאמר אם נא מצאתי חן...
85. שמות ל"ד, ל"ב: רש"י ד"ה: ואחרי כן נגשו: משה למד מפי הגבורה, נכנס אהרון שנה לו פרקו, אלעזר ואיתמר, זקנים, העם...נמצא ביד אהרון ארבעה.
86. שמות ל"ד, ל-ל"ה.
87. שמות ל"ט, מ"ג: רש"י ד"ה: ויברך אותם משה.
88. ויקרא ט', א': רש"י ד"ה: ולזקני ישראל: להשמיעם שעל-פי הדיבור נכנס אהרון.
89. ויקרא ט', ב': רש"י ד"ה: קח לך עגל.
90. ויקרא ט', ז': רש"י ד"ה: קרב אל המזבח.
91. ויקרא ט', כ"ג: רש"י ד"ה: ויבא משה ואהרון.
92. ויקרא י', ד': רש"י ד"ה: הוא אשר דבר.
93. ויקרא י', י"ב: רש"י ד"ה: הנותרים.
94. ויקרא י', ט"ז: רש"י ד"ה: על אלעזר ועל איתמר: בשביל כבודו של אהרון הפך את פניו.
95. ויקרא י', כ': רש"י ד"ה: וייתב בעיניו: הודה ולא בוש לומר לא שמעת.
96. במדבר ג', א': סנהדרין מ"ט:
97. במדבר ג', ט"ז: רש"י ד"ה: על פי ח': אמר משה לפני הקב"ה: היאך אני נכנס לבתי כולם ולתוך אוהליהם לדעת מנין יונקיהם. אמר לו הקב"ה: עשה אתה את שלך ואני אעשה את שלי. הלך משה ועמד על פתח האוהל והשכינה מקדמת לפניו ובת קול יוצאה מן האוהל ואומרת: כך וכך תינוקות יש באוהל הזה.
98. במדבר ג', ל"ח: רש"י ד"ה: משה ואהרון ובניו: יששכר וזבולון, טוב לצדיק וטוב לשכנו, לפי שהיו שכניו של משה שהיה עוסק בתורה נעשו גדולים בתורה.
99. במדבר ג', נ': רש"י ד"ה: חמישה ושישים ושלוש מאות ואלף: סנהדרין מ"ז.
100. שמות ל"ה, ל-ל"ה.
101. במדבר ז', א': רש"י ד"ה: והיה ביום כלות משה: לפי שמסר נפשו עליו לראות תבנית כל דבר ודבר.
102. שמות ל"ה, כ"ב: רש"י ד"ה: ובצלאל בן אורי.
103. שמות ל"ה, ל"ד: רש"י ד"ה: ואהליאב.
104. במדבר ט', ד': רש"י ד"ה: וידבר משה: חזר והזהירם בשעת מעשה.
105. שמות כ"ה, א'-ט'.
106. דברים ל"ד, י': ולא קם נביא...פנים אל פנים; במדבר ט', ח': רש"י ד"ה: עימדו אשמעה: שכל זמן שהיה רוצה, היה מדבר עם השכינה.
107. במדבר י', י"א-כ"ח. שם כ"ח: רש"י ד"ה: מאסף לכל המחנות: שבט דן מרובה אוכלוסים והיה נוסע באחרונה.
108. במדבר י', כ"ט-ל"ג.
109. במדבר י"א, א'-כ"ב.
110. במדבר י"א, ט"ז-י"ז: רש"י ד"ה: אשר ידעת כי הם.
111. במדבר י"א, כ"ו: רש"י ד"ה: והמה בכתובים.
112. במדבר י"א, כ"ח: חזקוני ד"ה: מבחוריו: מן המובחרין לשרת את משה.
113. במדבר י"א, כ"ט.
114. במדבר י"א, ל"ד.
115. במדבר י"ב, ג': והאיש משה ענו מאד מכל האדם, אשר על פני האדמה: רש"י ד"ה: ענו: שפל וסבלן. שם ו'-ט': עבדי משה נאמן בכל ביתי.
116. במדבר י"ב, ב': רש"י ד"ה: אישה כושית: זאת נאה בכל.
117. במדבר י"ב, א': רש"י ד"ה: ותדבר מרים ואהרון; שם ח': רש"י ד"ה: פה אל פה: אמרתי לו לפרוש מן האישה.
118. שמות ט"ו, כ'.
119. במדבר י"ב, י"ג: רש"י ד"ה: אל נא רפא נא לה.
120. דברים א', כ"ב: נשלחה אנשים.
121. במדבר י"ג, א'-מ"ה:
- א. שם ב': רש"י ד"ה: שלח לך אנשים.
- ב. שם ג': חזקוני ד"ה: ראשי בני ישראל: שרי אלפים.
- ג. שם ט"ז: רש"י ד"ה: ויקרא משה להושע.
- ד. שם י"ז: רש"י ד"ה: עלו בנגב.
- ה. שם י"ח: רש"י ד"ה: את הארץ מה הוא; החזק הוא הרפה: אם בפרזים יושבים, סומכים על גבורתם.
- ו. שם י"ט: רש"י ד"ה: הטובה היא: מעיינות ותהומות טובים ובריאם.
122. שמות ב', י"ג.
123. שמות ח', א'-י"ב, ל"ו.
124. <http://he.wikipedia.org>: קרל פיליפ גוטליב פון קלאוזוביץ (1780-1831), איש צבא פרוסי, מאבות תורת הלחימה המודרנית.
125. שמות י"ד, כ"ח.
126. שמות י"ז, ח-י"ג; דברים כ"ה, י"ז-י"ט: שם י"ח: רש"י ד"ה: אשר קרד בדרך.
127. במדבר י"ד, ח': רמב"ן ד"ה: ויפול משה ואהרון על פניהם.
128. במדבר י"ד, י"ג-כ'.
129. במדבר י"ד, ל"ט-מ"ג.
130. במדבר ט"ז, א'-ל"ה; שם ד': חזקוני ד"ה: ויפול על פניו.
131. במדבר ט"ז, י"ב-ט"ז; שם י"ב: רש"י ד"ה: וישלח משה.
132. במדבר ט"ז, כ"ה: רש"י ד"ה: ויקם משה.
133. במדבר י"ז, ו-ט"ו; שם י"ג: רש"י ד"ה: ויעמד בין המתים.
134. במדבר י"ז, ט"ז-כ"ו.
135. במדבר כ', ג'-י"ד.
136. במדבר כ', י"ד-כ"א.
137. במדבר כ', כ"ג-כ"ט; שם כ"ט: רש"י ד"ה: ויראו כל העדה.
138. במדבר כ"א, א'-ג'.
139. במדבר כ"א, ד'-י'.
140. שמות ל"א, ג': רש"י ד"ה: חכמה, תבונה.
141. במדבר כ"א, ט': רמב"ן ד"ה: ויעש משה נחש נחשת.
142. במדבר כ"א, כ"א-ל"א.
143. במדבר כ"א, ל"ב.
144. במדבר כ"א, ל"ג-ל"ה.
145. במדבר כ"ה, א'-ג'.
146. במדבר כ"ה, ד': רש"י ד"ה: קח את כל ראשי העם: סנהדרין לד-לה.
147. במדבר כ"ה, ח': רמב"ן ד"ה: הרגו איש את אנשיו: 150,000 איש חטאו: מספר היוצאים ממצרים עמד על 600,000 איש: כרבע מהעם: כמחצית מהגברים.
148. שמות י"ח, כ"א.

149. במדבר כ"ה, ו' ז': סנהדרין פ"ב.
150. סנהדרין פ"א:
151. במדבר כ"ה, י"ז י"ח.
152. במדבר כ"ז, ה': רש"י ד"ה: ויקרב משה את משפטן.
153. דברים א', י"ז.
154. במדבר כ"ז, ט"ז-כ"ג; שם כ"ג: רש"י ד"ה: ויסמך את ידיו.
155. במדבר ל"א, י"ג-י"ד.
156. במדבר ל"א, כ"א: רש"י ד"ה: ויאמר אלעזר הכהן.
157. בבא קמא נ'; יבמות קכא:
158. במדבר ל"ב, א'-מ"ב.
159. במדבר ל"ב, ט"ז: רש"י ד"ה: נבנה למקננו פה; שם כ"ד.
160. דברים א', א': רש"י ד"ה: אלה הדברים.
161. דברים א', ג': רש"י ד"ה: ויהי בארבעים שנה.
162. דברים א', ה': רש"י ד"ה: באר את התורה.
163. דברים כ"ט, י"א.
164. דברים ל"א, א'-ב', שם כ"ג.
165. דברים ל"א, ז': רש"י ד"ה: כי אתה תבוא את העם הזה.
166. דברים ל"א, כ"ט: רש"י ד"ה: אחרי מותי כי השחת תשחיתון.
167. דברים ל"ב, מ"ד: רש"י ד"ה: הוא והושע בן נון.
168. דברים ל"ג, א'-כ"ט.
169. דברים ל"ד, ו': רש"י ד"ה: ויקבר אותו.
170. דברים ל"ד, י"ב: רש"י ד"ה: לעיני כל ישראל.
171. ילקוט שמעוני שמואל א רמז קכא.
172. ספר החינוך: מצוה א': מצות פריה ורביה.
173. ויקרא י"ט, ל"ב.
174. קידושין ל"ג: כמה הרפתקי עדו עליהן: רש"י: מקראות וצרות ראו ניסים הרבה ומופתים עברו עליהם.
175. דברים ל"ד, ח'.
176. שמות ד', כ"ט-ל"א; שם ו', ו'-ט'.
177. שמות ד', ל': אבן עזרא: ד"ה וידבר: משה לא דיבר עם ישראל לעולם רק על-ידי אהרון.
178. דברים ל"ד, ח': רש"י ד"ה: בני ישראל: הזכרים, אבל באהרון שהיה רודף שלום גם בין אישה לבעלה, נאמר: כל בית ישראל: זכרים ונקבות.
179. שמות ה', כ"ב-כ"ג.
180. דברים כ"ז, ט"ל.
181. דברים כ"ט, י"ב: רש"י ד"ה: והוא יהיה לך לאלוקים.
182. דברים כ"ט, י"ב: רש"י ד"ה: אתם נצבים.
183. דברים ל"א, ב': רש"י ד"ה: לא אוכל.
184. מדרש הגדול שמות א, ח.
185. דברים כ"ט, ט': רש"י ד"ה: זקניכם ושוטריכם.
186. דברים ל"ב, ז'.
187. שמות ב', ז'-ט': אמו הניקתו.
188. במדבר כ"ה, י"ז-י"ד.
189. חגיגה י"ד:
190. מתוך הפיוט "גדל אלוהים ח"י", המבוסס על י"ג עיקרים של הרמב"ם.