

אמנון וגרשון, תיקון טעויות

איגרת פומבית שנייה

אל מאת
אלפים, רבים וטובים,
יעקב ברגמן

http://pluto.mscc.huji.ac.il/~msyberg/Higher_Education/

9 יולי 2003
ט' בתמוז, תשס"ג

שינויים קטנים ויוזמות הדרגתיות בארגון הינם בעלי סיכויי הצלחה מועטים.
שינוי מערכתי כולל המשיג את מטרתו מחייב מנהיגות חזקה מפסגת הארגון.
— ר' וויטינגטון, א' פטיגרו, ו' רויגורק¹

שינויים מבניים דרושים להשגת מטרות אלה. אך יש להדגיש שרבות מן
הבעיות של האוניברסיטה של קמברידג' אינן בעיות של מבנה בלבד, אלא
של תרבות.

— המלצות מועצת האוניברסיטה של קמברידג' לסנאט
לשינוי מהותי של המבנה הארגוני שלה, 2002²

מטרת איגרת פומבית זו הינה לתקן את טעויותיהם של גרשון בן-שחר ושל אמנון פזי, חברי צוות
ברודט, בדבריהם בפני מליאת כנס ירושלים 2003 בנושא ההשכלה הגבוהה.

* * *

עמיתי פרופסור גרשון בן-שחר, דיקן מדעי החברה לשעבר באוניברסיטה העברית, פרו-רקטור
לשעבר, ומחשובי עדת האוניברסיטה בהווה — אשר סיפרתי בפעליו באיגרותי הגלויה הראשונה,
שעליה לא הגיב, אף על פי שראוי שהיה עושה כך, שכן בצורכי ציבור באמונה עסק, אבל באמונה
לא נכונה ובתוצאות תואמות — פגשני במסדרון בקיץ שעבר, וכה פסק: "אתה כמו פיל בחנות
חרסינה." "גרשון," אמרתי לו, "הבה נרד אל חקר דימויך. האוניברסיטה העברית, אשר יש בה
הרבה משתי ריבז אדם אשר לא ידע מימינו ומשמאלו³ על המתרחש בה, היא חנות החרסינה; ואילו
אני, י"ב, איש סגל מן השורה, אני הוא הפיל הנורא, אשר בהנף זנבו, יפיל וינתץ את פליה

¹ Whittington et al, 2000, *New notions of organizational "fit,"* in the Financial Times
"Mastering Strategy," p. 151, Prentice Hall

² <http://www.admin.cam.ac.uk/reporter/2001-02/weekly/5873/5.html>

³ שקלתי אם להשלים את הפסוק, אך המעוניין ימצאהו בסוף ספר יונה.

2 אמנון וגרשון, תיקון טעויות

השבירים? אבל אני רק נער קטן הנוהג בפיל, 'נריטס' שמו. ואילו כלי החרסינה שבחנות, הם כלי-שקר, שאין תקנתם אלא בשבירתם ובהכנסת כלים אחרים במקומם, פלי-יקר טובים ואמיתיים. אז, רק אז, יצנח הנער מעל ראש הפיל וישלחו למפעלים דומים במקומות נוספים הזקוקים לעזרתו.

זה אולי המקום להזכיר, שחוב אני חייב לאדונים הפרופסורים ירון אזרחי ומיכאל הד, אותו אפרע בקרוב.

* * *

המלצות כנס ירושלים. ביום רביעי שעבר התכנס כנס ירושלים הכלכלי השנתי 2003 (לשעבר, כנס קיסריה) בחסות המכון הישראלי לדמוקרטיה, ודן, בין השאר, דיון מעמיק בנושא ההשכלה הגבוהה בישראל בהשתתפות שר האוצר בנימין נתניהו, השר במשרד האוצר מאיר שטרית, נשיאי האוניברסיטאות, ומנהיגי משק וכלכלה. צוות מכובד מאד בראשות מר דוד ברודט, מראשי המשק הישראלי, למד את הנושא לעומקו בחודשים האחרונים והכין דוח לקראת הדיון בכנס, שאת תקצירו והמלצותיו ניתן לקרוא באתר של המכון הישראלי לדמוקרטיה.⁴ לתשומת לב מיוחדת ראויות המלצות הצוות על מבנה האוניברסיטאות:

המבנה הארגוני והניהולי של האוניברסיטאות המחקריות בישראל הוא פרובלמטי. הוא למעשה בנוי על ניהול דו-ראשי, נשיא-רקטור, שהוא מקור לאי בהירות ביחס לאחריות וסמכות. יתרה מזו: הוא מנוהל באופן שיתופי בגלל משקלם הרב של חברי הסגל האקדמי בקביעת מינוי הרקטור, הדיקנים וראשי החוגים. מציאות זו אינה מקובלת במדינות בהן המחקר האוניברסיטאי מוביל, והיא איננה מעודדת מצוינות והישגיות של האוניברסיטה. הצוות ממליץ על מעבר לארגון וניהול היררכי שבו שרשרת הניהול מבוססת על ועד ציבורי מעורב ואיכותי, נשיא אוניברסיטה ממונה ע"י הוועד הפועל ומהווה את ראש הפירמידה האוניברסיטאית אשר ממנה את הרקטור, הדיקנים וראשי המחלקות, תוך קביעת אחריות, סמכות והישגיות. סנאט אוניברסיטה מובחר יהווה גוף אקדמי מייצג ומלווה לעבודה האקדמית הנעשית במוסד.

בהמלצות אלה, הסכים למעשה צוות ההשכלה הגבוהה של כנס ירושלים 2003 לעדות שמסרתי בפניו ולחומר הראיות הכתוב שהעברתי אליו, על הצורך ברפורמה יסודית במבנה הממשל באוניברסיטאות הישראליות – רפורמה ההולכת הרבה מעבר לפשרה חסרת התקווה שבהמלצות דוח מלץ, ומגיעה עד המודל המיושם בכל ארגון דמוקרטי: מדינה, עיר, פירמה, מוזיאון, בית-חולים, אוניברסיטת מחקר יוקרתית, והמכון הישראלי לדמוקרטיה. האחרון יפרסם בקרוב, כך נמסר לי, את דוח צוות ברודט במלואו. עד אז, אני ממליץ לקוראים הרבים לעלעל במצגת, אותה הצגתי בכנס מעריב על ההשכלה הגבוהה 2002, ושאותה הזמנתי להציג בישיבת ועדת החינוך של הכנסת

Hebrew: <http://www.idi.org.il/hebrew/article.php?id=1541>⁴

English: <http://www.idi.org.il/english/article.php?id=1545>

3 אמנון וגרשון, תיקון טעויות

בנושא דוח מלץ. את המצגת, אותה עדכנתי לפני שהעברתי העתקיה אל ועדת ברודט, ניתן להוריד מן האתר שפתחתי על ההשכלה הגבוהה בישראל.⁵ כדאי מאד, אך לא הכרחי, לעיין במצגת לפני המשך קריאת מכתבי. כתובת המצגת היא

http://pluto.mscc.huji.ac.il/~msyberg/Higher_Education/Y_Bergman_Hilton.pdf

שמחתי בהסכמת בן-שחר. עמיתי גרשון בן-שחר, אשר אך זה מלאה שנה להמשילו אותי לפיל בחנות החרסינה על המערכה אליה יצאתי, היה חבר הצוות המכובד של דוד ברודט. לכן שמחה מיוחדת שמחתי בתמיכתו של גרשון בן-שחר בהמלצות הצוות. אך העיבה עליה מעט הכרזתו בישיבת המליאה של הכנס, שמן הראוי ליישם את ההמלצות לשינוי מבנה הארגון של האוניברסיטאות של הצוות, בו היה חבר, לאט, לאט, ובזהירות.

“שינויים קטנים ויוזמות הדרגתיות בארגון הינם בעלי סיכויי הצלחה מועטים”

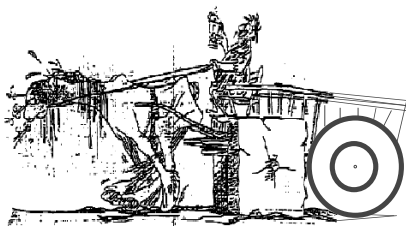
אבל זהו מתכון לכישלון השינוי. אילו בנוסף על היותו מדען פסיכולוגיה ידוע, היה עמיתי גרשון בן-שחר מומחה גם בתורת הארגון, היה יודע, שביצוע רפורמות ארגוניות באיטיות הינה טעות, שמפניה מזהירה תורה זו.

שינויים קטנים ויוזמות הדרגתיות בארגון הינם בעלי סיכויי הצלחה מועטים.

שינוי מערכתי כולל המשיג את מטרתו מחייב מנהיגות חזקה מפסגת הארגון.

— ר' וויטינגטון, א' פטיגרו, ו' רויגורק⁶

הדוגמא הקריקטורית לשינוי הדרגתי, הניתנת בשיעורים על תורת הארגון, היא זו של ההחלטה להעביר את התחבורה מצידה השמאלי של הדרך לצידה הימני בזהירות ובהדרגה. בשנה הראשונה



יעברו לצד הימני רק המשאיות... באיגרת הגלויה הקודמת המלצתי להבחין שאופני העגלות במדינות המתקדמות הינם עגולים, ולהשתמש באבחנה מאד-לא-דקה זו להחלפת אופני עגלותינו המרובעים. האם ימליץ עמיתי, הפרופסור לפסיכולוגיה גרשון בן-שחר, על שינוי הדרגתי? "ראשית, הבה נחליף אופן מרובע אחד בעגול, ואז ונחזה. אם תיטיב העגלה לנסוע

מבראשונה, נחליף אופן מרובע נוסף בעגול. נלא, נחזור ליטכנולוגיית ארבעת האופנים המרובעים." ודאי שלא! כי ברור לכל מה יקרה, אם נשמע לעצה רעה אשר כזו, ואין צורך להרחיב.

אבל לדאבון הרב, הייתה זו ועדת מלץ אשר השיאה בדיוק עצות שכאלה. היא הכריזה חוזר והכרז בדוחה, על הכפפת הרקטור לנשיא האוניברסיטה, אך השאירה, כאופנים המרובעים, את הדיקנים בכפיפותם למועצות הפקולטות, ואת ראשי המחלקות בכפיפותם לסגל מחלקותיהם. כך כותבת ועדת מלץ (ע' 20): "הוועדה הגיעה למסקנה כי לא בשלו בישראל התנאים למינוי דיקנים מקצועיים

⁵ http://pluto.mscc.huji.ac.il/~msyberg/Higher_Education/ הקש על הכתובת מימין, ודפדפן יוליכך שמה ללא מאמץ. למעשה, נכון הדבר בכל הכתובות שבמסמך זה. בנוסף, "גזר-והדבק" גם היא אפשרות טובה.

⁶ Whittington et al, 2000, *New notions of organizational "fit,"* in the Financial Times "Mastering Strategy," p. 151, Prentice Hall

4 אמנון וגרשון, תיקון טעויות

לתקופות ארוכות. אלו תנאים צריכים לבשול, ומדוע לא בשלו תנאים אלה דווקא בישראל? סתמה ולא פירשה. חקתי חלק מחברי ועדת מלץ בעניין תמוה זה, ותשובתם הייתה, כי זוהי הפשרה שחשבו שטוב להציע. אך מדוע נתפלא? לא היה בוועדת מלץ ולו חבר אחד המומחה בתורת הארגון.

ועוד שאלתי את חברי ועדת מלץ. בידוע, שיחס כפיפות מתקיים רק אם יש לממונה הסמכות לנקוט בסנקציות משמעותיות כלפי הכפוף הסורר; לרוב, הסנקציה היא העברה מתפקיד. אבל ועדת מלץ לא המליצה לתת בידי הנשיא כל סנקציה אמיתית למשמע בה את הרקטור. לכל היותר, כך המליצה ועדת מלץ, יכול הנשיא להמליץ לסנאט להעביר את הרקטור מתפקידו. אך רקטור המורד בנשיא, ועושה את דבר הסנאט, לעולם לא יועבר מתפקידו; והיפוכו ברקטור העושה את דבר הנשיא ומורד בסנאט, כמעשה אשר קרה ברקטור האוניברסיטה העברית לשעבר. מכאן, שהכרזותיה של ועדת מלץ על הכפפת הרקטור לנשיא הינן ריקות מתוכן. לפי המלצותיה, נשאר הרקטור כפוף לסנאט. כאשר דיברתי על כך עם חברי ועדת מלץ, הם הגיבו בתגובה שהפתיעתני בכנותה: "באמת, לא חשבנו על זה," כך אמרו.

מכאן, שקביעתה של ועדת ברודט שדווקא כן בשלו התנאים בישראל, והמלצתה להחליף באחת את כל גלגליהן המרובעים של עגלות האוניברסיטאות הישראליות בגלגלים עגולים, הינן מתבקשות.

הסתייגות אמנון פזי, מנוגדת לעובדות. הפליאני גם פרופסור אמנון פזי, ראש ותיק לשעבר, ועמיתי, אתו שוחחתי בעבר בנושאי השכלה גבוהה פעמים הרבה, ואשר שמע את עדותי הארוכה בפני צוות ברודט בו היה חבר. כאשר נטל את רשות הדיבור בכנס ירושלים, טען אמנון פזי, שקיימים מודלים מוצלחים לממשל אוניברסיטאות השונים בתכלית מאלה של אוניברסיטאות המחקר האמריקאיות היוקרתיות. כדוגמה הזכיר אמנון פזי את אוניברסיטת קמברידג' הבריטית הנשלטת לחלוטין על ידי אנשי הסגל האקדמי שלה. בכך אמר למעשה, שלדעתו, האוניברסיטאות הישראליות יכולות להשאיר את שיטת הממשל בהן על כנו, כיוון שיש להן את דוגמת קמברידג' להיתלות בה.

מה חבל, שאמנון אמר מה שאמר בפני הקהל הגדול מבלי לטרוח לברר את העובדות לאשורן. למעשה, נתונה אוניברסיטת קמברידג' זה שנה ומחצה בעיצומו של מאבק עיקש על החלפת גלגליה המרובעים בעגולים.

להלן, קטעים מתוך הצעת מועצת האוניברסיטה של קמברידג' לסנאט שלה. מועצת קמברידג' קובעת, שמבנה הממשל ששרר באוניברסיטה במשך שמונה מאות שנה אינו מתאים יותר לתנאים התחרותיים החדשים במערכת ההשכלה הגבוהה הבריטית; תחרות נמרצת מצד האוניברסיטאות החדשות על מענקי מחקר של ממשלת בריטניה ועל שכירת החוקרים המעולים. כדי לשרוד בתנאים התחרותיים החדשים,

קובעת מועצת אוניברסיטת קמברידג', חייב מבנה הממשל בה להשתנות ולהיעשות דומה למבנה הממשל שבאוניברסיטאות האמריקאיות עם מבנה היררכי-סמכותי מוגדר היטב, שבראשו מנהל יחיד לעניינים מנהלתיים ואקדמיים כאחד.

"הבעיות של האוניברסיטה של קמברידג' אינן בעיות של מבנה בלבד, אלא של תרבות"

5 אמנון וגרשון, תיקון טעויות

University of Cambridge Council

University Governance: A consultation paper⁷

February 4, 2002

3. The need for change

3.1 There is an apparent inability to adapt quickly to changing demands and circumstances, or to grapple with long-term problems of strategic importance. There is a perceived lack of openness and transparency, and therefore of accountability, in the way decisions are taken and implemented.

3.4 Structural changes are necessary to achieve these objectives. *However, many of the underlying problems are problems not simply of structures but of culture.*

5.1 Academic leadership of the University starts with the Vice-Chancellor [מקביל לנשיא]. Yet the functions of the Vice-Chancellor are at present ill-defined [] and without sufficiently explicit authority to act on behalf of the University or to be effectively accountable for the discharge of the duties of the office.

5.2 It is proposed that the Vice-Chancellor be recognized in Statutes as the principal *academic and administrative* officer of the University.

תורת הארגון מלמדת, שעובדי הארגון לעולם לא יותרו מרצונם על שליטתם בו, כל עוד הציבור מוכן לשאת בעלות הבזבוז שבשליטה זו.⁸ אין פלא, אפוא, שהסנאט של אוניברסיטת קמברידג' דחה את הצעות מועצתה לרפורמה מבנית:

Cambridge dons reject modernisation plans⁹

The Guardian, January 31, 2003

Cambridge University's plans for modernising its 800-year-old governance system have been rejected by its dons [professors].

⁷ <http://www.admin.cam.ac.uk/reporter/2001-02/weekly/5873/5.html>

⁸ ראו דוגמת הקיבוצים הישראליים, אשר סירבו לעבור רפורמה מבנית כל עוד הציבור הישראלי מחק תקופתית את חובותיהם. לעומת זאת, כאשר עובדי ארגון נשלט עובדיו מטמיעים ששום גורם חיצוני לא יחלצם מצרת עצמם, הם עצמם יחזרו ליותר על שליטתם ולהעבירה להנהלה סמכותית. דוגמא טובה היא קואופרטיב התחבורה הוותיק, "ידן", אשר במרץ 2002 החליטו חבריו ברוב של 83.5% להפכו לתאגיד בעל מבנה שליטה מדרגי-סמכותי כדי לקבל, לדבריהם, ארגון יעיל יותר הנותן שירות טוב יותר לנוסעים בעלויות נמוכות יותר (הארץ 10.3.02).

⁹ <http://education.guardian.co.uk/administration/story/0,9860,886567,00.html>

6 אמנון וגרשון, תיקון טעויות

Academics have voted against three of the six key proposals, including one to extend the powers of the vice-chancellor to become the "chief executive" of the university.

אבל כשהציבור או נציגיו מבינים, שבהוצאת השליטה בארגון מידי עובדיו ובנתינתו ביד הנהלה היררכית-סמכותית, המחויבת לציבור ולא לעובדים, ניתן לקבל אותה תפוקה בעלות נמוכה בהרבה או תפוקה גדולה בהרבה בעזרת אותם משאבים (הגדלת יעילות), הם יאלצו את הארגונים הנתמכים להשתנות. ואומנם, השרים הבריטיים מאיימים על אוניברסיטת קמברידג', שאם לא תקבל על עצמה את הרפורמה הדרושה בשיטת הממשל העתיקה והבזבזנית שלה, ימנעו הם ממנה את המעמד של אוניברסיטת מחקר עלית, עם המשתמע מכך למניעת המימון הציבורי לפעילותה:

Cambridge told: 'Sort out your admin or lose your ranking.'¹⁰

The Guardian, February 11, 2003

Interneceine¹¹ quarrelling looks set to continue for months at Cambridge after dons rebuffed the administration's proposals to reform the university and increase the powers of the vice-chancellor.

Ministers, infuriated by what they see as the failure of "the best university in Europe" to sort itself out, are threatening to withhold recognition of Cambridge as one of a handful of elite research institutions – a move that would threaten its funding.

In an effort to lower the fevered temperature, senior academics will tomorrow call for a commission, chaired by a senior figure from outside the university, to draw up reform proposals that would command wide support.

The city's Labour MP, Anne Campbell, said the clear message from ministers was that the university had to sort out how it ran itself. "It is the best in Europe but ministers are worried that, unless it can get a grip on its governance, it is not going to be the best in Europe in 10 years' time."

אמנון פזי, יצאת להתנגד לחשונה במסקנות הדוח עליו אתה חתום, ונמצאת מברכה. הנה כי כן, אמנון, אילו רצית להביא עדות מסייעת לדוח צוות ברודט, שעליו אתה חתום, לא היית מוצא סיוע עובדתי מוצק מזה שפקורות המאבק באוניברסיטה של קמברידג' בשנה האחרונה. מצאנו

¹⁰ <http://education.guardian.co.uk/administration/story/0,9860,892777,00.html>

¹¹ 1. Of or relating to struggle within a nation, an organization, or a group. 2. Mutually destructive; ruinous or fatal to both sides.

7 אמנון וגרשון, תיקון טעויות

שאוניברסיטת קמברידג' סובלת בדיוק מאותן הבעיות שמהן סובלת אוניברסיטה ישראלית אופיינית. ועוד מצאנו, שהפתרונות המוצעים לה דומים מאד לאלה שמציע לאוניברסיטאות הישראליות הצוות בו אתה חבר, אבל הסגל האקדמי של קמברידג', בדיוק כמו הסגל הישראלי, מתנגד לוותר על שליטתו באוניברסיטה הממומנת על ידי הציבור. וכן מצאנו, שנציגי הציבור, שְׁרִי בריטניה, הם אלה האוחזים בַּמְלָמָד לכוון ולזרז בו את האוניברסיטה הזקנה והמגושמת.

האם בהיודע לך עכשיו עובדות אלה, עדיין תציע, אמנון, לאוניברסיטאות הישראליות לאמץ את שיטת הממשל של אוניברסיטת קמברידג', אשר המיעוט המצוין בה קץ בו, ואשר הרוב הבינוני בה נאחז בו כבקרנות מזבח מתפורר?

שְׁרִי בריטניה, הם
אלה האוחזים
בַּמְלָמָד לכוון ולזרז בו
את האוניברסיטה
של קמברידג',

אני רוצה להדגיש, שאת כל העובדות שלעיל על המאבק על שינוי שיטת הממשל באוניברסיטת קמברידג', הדומות כל כך לאשר אנו חווים, חיפשתי ומצאתי אחרי ששמעתי את דבריך במליאת כנס ירושלים, אמנון. לדידי, זו תמיכה נוספת בתקפות תורת הארגון המנבאה תוצאות דומות לתנאים דומים, ללא קשר למיקום גיאוגרפי, לשפת המקום, או להיסטוריה שלו. סדנא דארעא חד הוא.

בבריטניה ישנם אנשי סגל שאינם-פעילים-מחקרית; בישראל אין כלל. לפני שאני מסיים, אשאלך, אמנון, שאלה אותה אני חוזר ושואל ואחזור ואשאל, עד שאקבל תשובה שתספק את הציבור ואותי. אתה יודע היטב, שבעקבות דרישת ממשלת בריטניה וחקיקת הפרלמנט לפני כעשרים שנה, עורכת המועצה הבריטית לתקצוב ההשכלה הגבוהה (HEFCE) המקבילה ל-ות"ת הישראלית, הערכת מחקר תקופתית, מדי חמש שנים, בכל מאות המחלקות האקדמיות הבריטיות הממומנות, ומדרגת אותן בדירוג תפוקת המחקר ואיכותו המפורסם בעיתונים ובאינטרנט. בתורו, קובע דירוג זה את חלוקת משאבי המחקר למחלקות; למצטיינת רבה מאד, לבינונית ימעיט, ומהחלשה ימנע לחלוטין. מנגנון זה הביא כצפוי ליעול מרשים של מערכת ההשכלה הגבוהה הבריטית ולתפוקת מחקר איכותית יותר ממנה:

The RAE (Research Assessment Exercise, ההערכה התקופתית) created incentives that *channeled natural research competitiveness into a pervasive driver of excellence*. It overcame initial opposition in the community by showing that those who deliver good research have little to fear and much to gain from well-structured scrutiny. So why is such an assessment system a rarity internationally? Other countries could benefit from the challenge that a dynamic allocation system presents.

– Jonathan Adams

SCIENCE, Vol 296 3 May 2002, p. 805

8 אמנון וגרשון, תיקון טעויות

בין השאר, גרמה הערכת המחקר התקופתית הבריטית לאוניברסיטאות הבריטיות להבחין רשמית בין חברי סגל אקדמי פעילים-מחקרית לבין שאינם-פעילים-מחקרית. בעקבות אבחנה זו, האחרונים תורמים יותר בהוראה ובמנהלה כדי להשוות את תרומתם הכללית לשל הפעילים מחקרית. בוודאי, שחברי הסגל האקדמי המוגדרים 'שאינם פעילים מחקרית' אינם יוצאים לכינוסים מחקריים ברחבי העולם, שכן, כאמור, הם אינם חוקרים. כיצד ייתכן איפוא, שבאוניברסיטה של קמברידג' ניתן למצוא חברי סגל המוגדרים שאינם-

**באוניברסיטה של קמברידג',
ניתן למצוא חברי סגל
המוגדרים 'שאינם-פעילים-
מחקרית', אבל בכל
האוניברסיטאות הישראליות
גם יחד אין אפילו אחד כזה**

פעילים-מחקרית, אבל בכל האוניברסיטאות הישראליות גם יחד אין אפילו אחד כזה? האומנם ייתכן שבישראל כול חברי הסגל האקדמי, ללא יוצא מן הכלל, כ-ו-ל-ם, פעילים מחקרית? אם אכן כך, מדוע זה לא שולחת האוניברסיטה של קמברידג' שליחים אל אוניברסיטאות ישראל ללמוד מהן כיצד לטפח סגל אקדמי, שכול חבריו כולם עוסקים במחקר בעל משמעות?

שאלתי שאלה זאת מאת יו"ר ות"ת הנוכחי שלמה גרוסמן בכנס "מעריב" על ההשכלה הגבוהה לפני כשבועיים, שבו שנינו הצגנו את דברינו. הוא סירב להשיב, אף על פי שהוא חייב זאת לציבור! אולי אתה, אמנון פזי, לשעבר יו"ר ות"ת בעצמך, תוכל להאיר את עינינו. מהי הסיבה שאין כל הערכה תקופתית של תפוקת המחקר במחלקות הישראליות השונות ופרסום התוצאות בציבור, כפי שהדבר נעשה בארצות מתקדמות אחרות? האם יש למצב זה קשר לכך, שהרוב הבינוני בסגל האקדמי הוא השולט באוניברסיטאות הישראליות וגם במועצה להשכלה גבוהה וב-ות"ת, ולכן הוא מונע את הערכתו, ואילו נציגי הציבור מן הכנסת ומן הממשלה מונעים עצמם, מחוסר-ידע, ואולי גם מרגשות נחיתות שאינם במקומם, מלהתערב כשרי בריטניה כדי להחזיר את האוניברסיטאות לבעלות הציבור המממן אותן, והמעוניין בטיפוח המיעוט המצוין ולא בטיפוח הרוב הבינוני בהן?

* * *

סיכום. ראינו, שלא כדעת גרשון בן-שחר, תורת הארגון גורסת, ששינוי ארגוני חייב להיות מערכתי ובאחת, פן ייכשל. ועוד ראינו את שנעלם מאמנון פזי, שאוניברסיטת קמברידג', ככל ארגון הנשלט על ידי עובדיו, הפכה פגיעה לתחרות; וכדי לחסנה, דורשים עתה נציגי הציבור הבריטי מעובדיה לשנות את המבנה הארגוני שלה למבנה היררכי-סמכותי בעל קודקוד יחיד, שהינו תנאי הכרחי (אך לא מספיק) להשגת מטרותיה.

יעקב קיטמן