

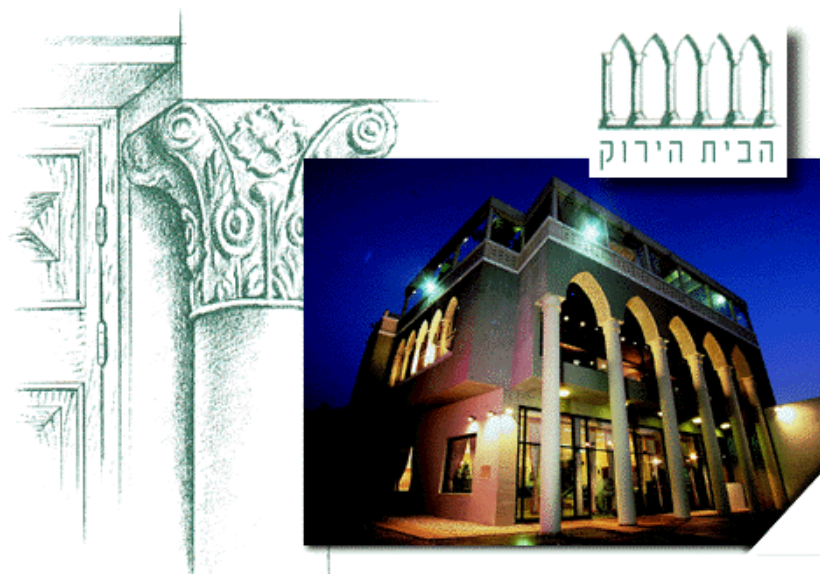
כנס "האוניברסיטה בשנת 2010", כפר בלום  
המושב "מותר ואסור", 14/10/99

## "הבית-הירוק" – נקודת החן של אוניברסיטת תל אביב

אליהו גירבי  
הפקולטה להנדסה

מועדון אוניברסיטת תל-אביב שוכן בכפיפה אחת עם מסעדה משובחת בבית המכונה "הבית הירוק". הבית המטופח הוא שכיית חמדה קולינרית ואסתטית. הוא בולט יפה על רקע סביבתו העלובה למדי בין שרידי הכפר שיח' מוניס. חזיתו פונה לחצר האחורית של מכון התקנים ולצדו חניון גרירה של הפיקוח העירוני. בבית הירוק מוקף הבוסתן מסתופפים יחדיו אנשי אוניברסיטה בכירים ואורחי המסעדה היקרה. הבית מעוצב בסגנון אוריינטלי בטוב-טעם, ובתשומת לב רבה.

ניתן לראות בבית הירוק בבואה בה משתקפים בזעיר-אנפין דמותה, ערכיה, אורחות חשיבתה, ודרכי פעולתה של אוניברסיטת תל אביב. חתך קל בנקודת החן הקטנה הזו, הבית הירוק, מאפשר לאבחן תופעות האופייניות לגוף השלם, אוניברסיטת תל אביב. בהמשך ננסה לגעת בכמה מתופעות אלו ולעמוד על טיבן.



### מועדון

לאור הקושי בקבלת נתונים מוסמכים על הפעילות בבית הירוק, היקפה ואופייה, נסתפק בהתרשמויות כלליות על סמך פרסומים שונים. כך למשל, בחוברת "מדריך שימושי לסגל האקדמי" מצוין ש"מועדון האוניברסיטה ע"ש גורדון מקיים 7 עד 9 ערבי תרבות במשך השנה", וכן גם שבבית הירוק פועלת מסעדה "לכל חברי הסגל ואורחיהם". המדריך השימושי אינו מתאר את הנעשה בבית הירוק בשאר 350 ויותר ימים

בשנה בהם לא מתקיימים במקום "ערבי תרבות" לסגל האקדמי. המדריך מתעלם גם מכך שהמסעדה במקום אינה כשרה, ולכן מנוע מלבוא בשעריה חלק נכבד מ"כל חברי הסגל ואורחיהם".

חלק מהמידע החסר נרמז במודעת פרסומת גדולה במדור הכלכלי של "הארץ". כאן מתואר המקום כ"ביתו של שיח' מוניס אשר שוחזר בתרומתו הנדיבה של גרשון גורדון המנוח". כך, באופן הזוי משהו, נמתח לעיני קוראי המדור הכלכלי של "הארץ" קו תמיכה ישיר מהנדבן גורדון אל השיח' מוניס... אוניברסיטת תל אביב אינה מוזכרת כלל, אך לעומת זאת מקפידה המודעה הנאה להדגיש "תפריט עכשווי בסטנדרטים הגבוהים ביותר של הבישול האירופי".

אתר האינטרנט של "הבית הירוק" מתאר פן אחר של הפעילות הנערכת במקום בזו הלשון: "Green Villa: One of the leading Banquet Houses in Israel, Located at Ramat Aviv... We invite you to conduct your Bar Mitzva, Wedding, Brit-Milla, Birthdays, Banquets, or any other Event."

בעברית פשוטה ניתן לכנות את העסק הזה "אולם אירועים". לאוניברסיטת תל אביב אין כל זיקה לרב האירועים הנערכים בבית הירוק (למעט החזקה העסקית שלה על המקום). רב המבקרים באולם/מסעדה אינם אנשי האוניברסיטה. יתרה מזאת, פעילויות אקדמיות רבות, שמתאים היה שיערכו במועדון האוניברסיטה, אינן נערכות בבית הירוק. לפיכך, ספק אם המקום ראוי לתואר "מועדון אוניברסיטה".

## פליטים

פרסומי תדמית מציגים את מלאכת השחזור של "הבית הירוק" כמשימה ארכיטקטונית בעלת משמעות היסטורית עמוקה. עיון חפוז בדפי ההיסטוריה (ע' עמית, "הבית הירוק", עת-מול, ינואר 1998) נותן לדברים פרספקטיבה צנועה יותר. מסתבר שעד לתקופת נפוליון, בה נערך מיפוי מדעי של האזור (שנת 1799), כלל לא היה קיים כפר בשם "שיח' מוניס".

האתר "שיח' מוניס" מוזכר לראשונה בעדות משנת 1821, כמקום שבו גויס מס דרכים. בתקופת איברהים פחה, התיישבו במקום מהגרים ממצרים. משפחת אבו-בידאס השתלטה בהדרגה על הכפר המתפתח וצברה אדמות ונכסים. הכיבוש הבריטי ב-1917 עודד רישום קרקעות מסודר. במקביל, התפתחות העיר תל אביב תרמה לשגשוג כלכלי של הכפר הידידותי השכן. אבו-בידאס הרחיב בתקופה זו את מעונו, הבית הירוק. בשנת 1924 פתח אבו-בידאס במשא ומתן ארוך עם גורמים ציוניים שונים למכירת קרקעותיו באזור. עקב תחרות מסחרית בין היהודים לבין עצמם, האמיר ערכה של הקרקע ואבו-בידאס העלה את מחירה בהתאם. המו"מ הממושך נקטע בשנת 1948 עם בריחת (או סילוק) התושבים הערביים מהמקום. הכפר הנטוש שימש ב-1948 את אנשי לח"י, ואח"כ הוקם בו ב"ס טכני של חיל האוויר.

אחרי המלחמה התיישבו פליטים יהודיים (עולים חדשים) בבתי הכפר הנטושים. כעבור שנים הוקמה בסמוך האוניברסיטה. בשנת 1991 קיימה האוניברסיטה תחרות אדריכלים בינלאומית לשיקום הבית הירוק והסבתו לייעודו החדש. בתחרות זכה אדריכל זר, איטלקי. בכספו של מר גורדון הוקם מחדש הבית הירוק. אגב כך, פונו הפליטים היהודים מהבתים בפעולה משותפת של האוניברסיטה ורשויות שונות.

(מעניין, אגב, שגם ביפו העתיקה ובמקומות דומים, כמו שיח' מוניס, היו שני מחזורים של עקירת תושבים ממקומם. תחילה נעקרו תושבים מוסלמים בסערת המלחמה וספיחיה. את מקומם תפסו פליטים אחרים, יהודים שברחו מארצות מוצאם. כעבור שנים, נעקרו גם פליטים אלו ממקומם החדש, בארצם החדשה, בלחץ רשויות שלטון המונעות ע"י בעלי עמדה ואינטרסנטים למיניהם. דווקא מחזור הפינוי השני, זה של הפליטים היהודיים, לא היה תוצאה של כורח אלא של מניעים מעמדיים וכלכליים, או פשוט חמדניים, לנוכח העליה הגבוהה בשווי הנכסים לאחר פינויים).

אחיזתו של הכפר "שיח מוניס" במקומו ארכה פחות מ-150 שנה. תקופה קצרה זו אינה מקנה אמנם לתושביו "זכות אבות" היסטורית על הקרקע, אך לא ניתן להתעלם מזכות הקניין הטבעית השמורה למשפחת אבו-בידאס על הבית הירוק עצמו, אותו בנתה במו ידיה ממש.

אבחנה זו, בין זכות קניין טבעית על הבית עצמו השמורה לאבו-בידאס, לבין זכות אבות על הארץ נחלת העם היהודי, היא שורש העניין כולו. לא אחת נשמעת תגובה לעניין הבית הירוק בנוסח "הרי כל אוניברסיטת תל אביב בנויה על אדמות שיח' מוניס! ומה על יפו, רמלה, צפת...?". התשובה טמונה כמובן באבחנה הברורה שבין הבית גופו לבין הארץ עליה הוא בנוי. הימנעות האוניברסיטה מלעסוק בבעיית הבית הירוק בהיבט הפלסטיני הסמלי, כדי שלא לפתוח תיבת פנדורה משפטית ביחס לקרקעותיה, נראית שגויה שכן אלו שני מישורים שונים. השארת הבית הירוק כמות שהוא, כסמל חי, פועלת לרעת העניין.

הבעייתיות הכרוכה בבית הירוק, כסמל פלסטיני, ככל שהיא מודחקת בתוך האוניברסיטה עצמה, אינה נעלמת מעיני העיתונות. הנושא מוזכר מדי פעם באופן שאינו מיטיב עם אוניברסיטת תל אביב. כך למשל, כתבה גדולה בעיתון ידיעות אחרונות מיום 31/1/97 תחת הכותרת "המקל והגזל" מציגה את הבית-הירוק במסגרת תביעות הרכוש העתידיות של הפלסטינים (הנסמכות על תקדימים של תביעות שהגישו יהודים בעקבות מלחמת העולם ה-II באירופה). כתבה זו, העוסקת באלפי בתים שנטשו הפלסטינים במנוסתם, מציגה תמונה גדולה ויפה של הבית הירוק דווקא כהמחשה ויזואלית מובהקת לתביעותיהם.

בעיתון "הארץ" (העיתון שפרסם גם את "הסטנדרטים הגבוהים של הבישול האירופי" שלעיל), בתאריך 27/2/98 כותב גדעון לוי: "... הפעם האחרונה שביקרתי שם הייתה באירוע אינטלקטואלי לכבודו של הפרופ' שלמה בן-עמי. המשקאות היו משובחים וגם האוכל, אבל המחשבות הרעות לא הרפו.... בני הכפר דווקא היו די בסדר ב-1948: הם התנגדו לכניסתם של כוחות ערביים לכפר ואפילו שיתפו פעולה עם ההגנה. עד שבא האצ"ל. חמישה מראשי הכפר נחטפו... תושבי הכפר נבעתו.."

בתגובה לדברים אלו מנסה הגב' נילי אבן-זהר ("הארץ", 13/3/98) להרגיע את קוראיו של גדעון לוי: "... מהבית הוא לא נשאר דבר... ונאלצו להרסו לגמרי... "הבית הירוק" של היום אינו בן 120 שנה אלא בןין חדש לגמרי..", והמבוכה רק גדלה - אם אכן "בנין חדש לגמרי", איזה משמעות יש לראות בשחזור "הבית-הירוק"? האם ייתכן שאוניברסיטת תל אביב הקימה במתכוון אנדרטה חיה לעניין השיבה הפלסטינית?

ואם עשתה זאת שלא במתכוון, האם אין בקימום חורבותיו של בית אבו-בידאס, לצורך הקמת בית עינוגים דווקא, מראית עין של אדנות והדוניזם, של קוצר-ראות וחוסר רגישות לטרגדיה האנושית שהביאה המלחמה ההיא על משפחת אבו-בידאס בבית הזה עצמו ?

## כשרות

מסעדת הבית-הירוק אינה כשרה. עובדה. לו הייתה זו מחאה ברורה של האוניברסיטה נגד כפייה דתית, ניחא. אך התירוץ לביטול הכשרות - "סיבות כלכליות מאלצות להפעיל המסעדה בשבת כדי להגדיל רווחיותה" - נשמע פשוט גרוטסקי באוניברסיטה שבה מתקנים יקרים רבים כל כך עומדים מושבתים כל חדשי הקיץ. ובכלל, האם הפכה האוניברסיטה למוסד עם כוונות רווח ? ואם כן, מדוע דווקא בעסקי מסעדות, ולא עסקי-שעשועים אחרים, רווחיים יותר.

חלק ניכר מהציבור היהודי בארץ מכבד את ערכי הכשרות, וכך גם חלק נכבד מציבור עובדי ותלמידי האוניברסיטה. ביטול הכשרות מבטא בראש ובראשונה חוסר קולגיאליות כלפי חברים שומרי מסורת. בנקודה זו נפרצת גדר הסולידריות בין חברי הסגל האקדמי, סולידריות החיונית לעצם קיומו של הסגל האקדמי (בוודאי חיונית יותר מהעדפה כלשהי בענייני מזון). הסולידריות בין חברי הסגל האקדמי היא הגדר הפנימית המגנה על ערך החופש האקדמי שהוא נשמת-אפה של האוניברסיטה, ערך הנשחק בהתמדה ועוד נכון עליו מאבק קשה.

ביטול הכשרות מסמל חציצה מיותרת בין אוניברסיטת תל אביב לבין הציבור הדתי-מסורתי בכלל, ומתפרש כנקיטת עמדה ללא צורך בעימות פוליטי החוצה את החברה הישראלית. (אין להתפלא אח"כ שציבור חובשי הכיפות מתרכז באוניברסיטה אחת, אחרת, על כל הנובע מכך). אוניברסיטת תל אביב חורגת מנורמות כשרות המקובלות במוסדות ציבור הנתמכים ע"י המדינה, כגון בתי חולים ציבוריים, בתי ספר, בסיסי צבא ומשטרה, וכיו"ב. חריגה כזו, ללא נקיטת עמדה מפורשת, נראית כפגיעה מכוונת בערכי המסורת היהודית. זכותם של ראשי האוניברסיטה לנהוג כך כפרטים, אך אין זה נכון מצדם לכפות גישה זו על הציבור הכפוף להם.

אי-שמירת כשרות נוגעת גם בפצע הפעור בין אוניברסיטת תל אביב לבין מר אבו בידאס ושכניו. הרי הצידוק ההיסטורי היחיד של האוניברסיטה הישראלית לזכותה על הקרקע שלה הוא מכוח הזכויות הלאומיות של העם היהודי. ביטול הכשרות, כסמל, שומט זכות מוסרית זאת בעליל.

באופן פרדוקסאלי, חוסר הנכונות להיעתר לפניות רבות ולהנהיג כשרות בבית הירוק סייע כנראה מנגד לצמיחת נקודת חן נוספת בקמפוס - הצימבליסטה סינגוגה. בגישה מעין פלורליסטית, המנסה לספק לכל צד את צרכיו המיוחדים בנפרד, הלכו ראשי האוניברסיטה גם בכיוון ההפוך והקימו בחצר משכן לשכינה, במבנה שצורתו דו-קוטבית. אילו היו בוחרים, לעומת זאת, להמשיך ללכת בדרך הטבעית של הסכמה משותפת, מינורית, בענייני דת תוך שמירת קונסנזוס סביר, כך שרגשותיו הדתיים של אף אדם לא ייפגעו,

הייתה האוניברסיטה משחררת עצמה מעיסוק זר ומיותר לעד בפרקטיקה דתית, ובכך הייתה מחזקת את אופייה הישראלי החופשי ("חופשי" במובן המקובל למילה "חילוני").

## אליטיזם

הבית הירוק הוא כידוע מקום יקר. מעטים מחברי הסגל יכולים לסעוד בו על חשבונם הפרטי לעתים מזומנות. מבחינה זו, היעוד של המקום כמועדון-סגל פעיל לחברי סגל מן השורה אינו מתקיים, ובכך נראה כאילו הוחטאה מטרתו. אך לא כך הוא הדבר, כי זו אכן המטרה. המחיר היקר הוא המסננת דרכה עוברים בכירי האקדמיה (ע"ח תקציבי אירוח), ובעלי הממון לסוגיהם השונים.

אליטיזם, במובן הרע של המילה, ניתן להגדרה כ"שאיפה שאינה ברת-השגה להחשב כאליטה". הבית הירוק משקף כמיהה סימביוטית לאליטיזם בקשר הנרקם בין בעלי-הון לבין ראשי האקדמיה, בין השאר בחבר הנאמנים של האוניברסיטה. כך למשל, ניתן לקרוא בביטאון האוניברסיטה, בעמוד המוקדש ל"ידידים", על מסעות חבר הנאמנים יחד עם ראשי האוניברסיטה בעולם הרחב – כנס בסן-מוריץ, מסע על סיפון Royal Caribbean Cruise, כנס בריביירה הצרפתית, וכמובן מפגש שנתי בבית הירוק (התכנסות זו בקמפוס מאפשרת גם לאנשי אוניברסיטה מהשורה להיחשף לפולקלור המיוחד לחוג ידידים זה).

הנטייה לאליטיזם מחלחלת באופן סמוי במורד ההיררכיה האוניברסיטאית, והיא מבצבצת שוב בגלוי במופעים בלתי תלויים לכאורה. כך למשל, בדרישות הקבלה ל"חוגים יוקרתיים", ובכלל בעצם ייחוס ה"יוקרה" לחוגים אקדמיים מסוימים ושלייתה מאחרים. מדיניות האוניברסיטה על פיה דרישות הקבלה אינן נגזרות מרמת היכולת הנדרשת לצורך הלימוד בחוג עצמו, אלא נקבעות על פי היצע וביקוש, מאפשרת השתלטות כוחות השוק על האקדמיה. היתרון קצר-הטווח שיש בכך לשוק עצמו ברור, אך את מחירו הגבוה משלמות החברה והאקדמיה עצמה, בחוסר האיזון בהרכב הלומדים במקצועות השונים. בכך נגרמת פגיעה ארוכת-טווח לדיסציפלינות מדעיות ומקצועיות שאינן נחשבות "יוקרתיות" בתקופה זו או אחרת. יתרה מזאת, התחומים ה"יוקרתיים" הופכים להיות מונוליטיים בהרכבם החברתי-כלכלי, עד כדי כך שלעתים יש לחוגים אלו עצמם אינטרס לקיים תכניות של העדפה מתקנת, מתוך צורך עצמי לגוון מעט את אוכלוסיית תלמידיהם.

האליטיזם המאפיין את דרישות הקבלה לחוגים "היוקרתיים" גורם נזק למערכת החינוך בכלל, עד כדי השחתתה ממש. סולם דרישות הקבלה הבלתי-רלוונטי של האוניברסיטאות הביא לפיתוח מערכת יקרה של מבחנים בלתי-רלוונטיים. תעשיית הפסיכומטריה וההכנה לבגרות, הזוכה לשגשוג כלכלי על אף תרומתה הדלה לחינוך והשכלה ממשיים, היא יציר כפיו המובהק של האליטיזם האקדמי. המשאבים הזורמים לתעשייה זו נגרעים בעליל ממערכות השכלה אחרות, ובעיקר ממערכת ההשכלה התיכונית. בכך גורמת מערכת ההשכלה הגבוהה לפגיעה נוספת במערכת ההשכלה התיכונית, שאת מחירה משלמים בני השכבות הלא-חזקות בחברה (אלו הנדחים ע"י חתכי-הקבלה, וגם לא זוכים לתוכן נאות בהשכלתם התיכונית). ה"חינוך" התיכוני המשועבד הפך לתהליך יבש של רכישת מיומנות טכניות של עמידה במבחנים שונים, וחדל להיות חווית לימוד לשמה לצורך רכישת השכלה כללית רחבה. נורמות פסולות אלו מחלחלות עתה גם

למכללות, ויש ביניהן כבר כאלו המחקרות את האוניברסיטאות ומתגאות במודעות גדולות בעיתונים ב"חתכי הקבלה" הגבוהים שלהן.

מופע נוסף של אליטיזם, מצדו החיובי, הוא הרצון לתרום לחברה מתוך נכונות כנה לסייע לחלשים. כוונה נעלה זו מוצאת את ביטויה באוניברסיטה בתכניות יפות של מעורבות חברתית, נכונות להעדפה מתקנת על בסיס פרטני, מלגות לעניים, אימוץ תיכון ז' ביפו, וכיו"ב. גישה וולונטרית יחידנית זו, חיובית ככל שתהייה, מתאימה לאנשים פרטיים או לארגוני סעד, אך לא לאוניברסיטה. הטעם העיקרי לקיומה באוניברסיטה הוא לאפשר לסטודנטים ולמוריהם להתנסות במגע אישי עם אנשים משכבות אחרות, בין עם ממניעים וולונטריים או לצרכים פרופסיונליים. פעילות סעד נקודתית אינה תחליף למדיניות חברתית כוללת של המוסד.

לאוניברסיטה, ובמיוחד זו של תל אביב שהיא הגדולה בישראל, יש השפעה חזקה על תהליכים חברתיים רחבי היקף, ובפרט על תהליכי מוביליות חברתית, באמצעות מדיניות הקבלה שלה. כאוניברסיטה ציבורית, עליה להיות ערה לכוחה זה, וחובתה לעשות בו שימוש הוגן. מדיניות קבלה הוגנת מחייבת הגדרת ספי קבלה ריאליים ולא אינפלציוניים, שכלול מערכת המיון והכללת שיקולים נוספים בה. כך למשל, הפעלת קריטריון קבלה אחיד לשני מועמדים שונים, האחד עולה חדש מאתיופיה המתגורר באתר קרוונים והשני בן למשפחה אמידה של אקדמאים ילידי הארץ, הוא מעשה של אפליה ברורה. לא ועדות חריגים ואף לא אפליה מתקנת יתקנו את העיוות, אלא הגדרה מחדש של עקרונות מדיניות הקבלה מייסודם. הטעם לכך אינו רק שמירה על צדק חברתי, אף שזהו ערך ראוי ביותר, אלא הצורך החיוני במיצוי מיטבי של משאבי אנוש לאומיים ופיתוח ההון האנושי, שחלקים ניכרים ממנו נשחקים כיום עקב חינוך קלוקל ותחרות לא הוגנת.

## **ארכיטקטורה**

הבית הירוק (המשוחזר) הוא יצירת מופת ארכיטקטונית האופיינית לקמפוס של אוניברסיטת תל אביב. בית זה מייצג גישה טיפוסית של בנייה נמוכה בקמפוס, שאינה מנצלת כראוי (ואולי אף במתכוון) את משאבי הקרקע היקרים העומדים לרשות המוסד. לסגנון הבנייה הנמוכה והמפוזרת בקמפוס בשנים האחרונות יש כנראה שני מניעים. האחד הוא הצורך להיאחז בשטח נרחב ולקבוע בו עובדות. השני נובע מהכורח לגייס מימון משלים לבנייה מתרומות נדבנים. עקב עלויות הבנייה היקרות בקמפוס, גם תרומה גדולה יחסית אינה מספיקה אלא להקמת בנין קטן למדי. מאחר שייעודו של הבניין לשמש גם מצבת הנצחה לתורם הנדיב, נוטה הארכיטקטורה האוניברסיטאית להעדיף אסטטיקה אבסטרקטית על פונקציונליות פשוטה.

דוגמא אחת מני רבות לאבסורד ארכיטקטוני אופייני הוא בנין וולפסון להנדסה מכנית. הבנין בנוי על גבעה נשאה ממנה נשקף נוף מרהיב, מהים במערב עד להרי השומרון במזרח. אך אליה וקוץ בה, דיירי הבניין אינם יכולים להנות מהנוף סביבו כי לבניין זה (בתצלום) אין כלל חלונות הפונים אל הנוף... יצירה

אדריכלית מוזרה זו תוכננה לבקשת התורם ע"י האדריכל הנודע לואי קאהן, ברוח עבודתו הקודמת שזכתה לתהילה, ובצדק (היא ממוקמת באזור מוכה סופות שלגים בערבות קנדה).



בנין וולפסון להנדסה מכנית

נראה כאילו הבנייה בקמפוס אינה נובעת משיקולים פונקציונליים, אנושיים, וחברתיים בלבד. כך למשל, לו היו נבנים רבי-קומות, כמו באוניברסיטאות עירוניות מכובדות בעולם, הייתה מאפשרת הקמת מעבדות-מחקר נוספות, כיתות לימוד, חממות טכנולוגיות, וכיו"ב. בקמפוס עירוני צפוף ניתן היה לבנות גם מגדלי-מגורים כמעונות לסטודנטים ישראלים, ודירות צנועות לחברי-סגל. כך היו נוצרים חיים של קהילה אנושית תוססת בתוך הקמפוס. גישה זו אינה תואמת אולי ערכים אסתטיים אליטיסטיים, אך יש בה כדי לשרת באופן יעיל וכלכלי מטרות אקדמיות וחברתיות החשובות הרבה יותר מאסתטיקה לשמה.

## פטרונים

מאז ומעולם נתמכו אמנים ואנשי מדע ורוח על ידי פטרונים נדיבים. חופש היצירה הנכסף היה ועודנו מטרה המקדשת את כל האמצעים להשגתה, ובכלל זה התרפסות קלה מדי פעם. הקושי הוא לא בכך, אלא בזיהוי הפטרון הנכון. תקציב האוניברסיטה מבוסס ברובו על תמיכות ציבוריות וממשלתיות, שמקורן במשלם-המסים ובמשלם השכ"ל, כלומר הפטרון האמיתי של האוניברסיטה הוא "האזרח הקטן". נדבנים אמידים, לעומת זאת, תורמים אחוזים בודדים בלבד מהתקציב השוטף, אך זוכים לתשומת-לב ניהולית יתרה, והשפעתם ניכרת על אופי הקמפוס, על מראהו הארכיטקטוני, ואף על כיווני התפתחותו המדעיים. הבית-הירוק וניגודו המשלים, ה"צימבליסטה סינגוזה", ממחישים את האופן שבו תרומות נדיבות אף משבשות את שיקול-הדעת הענייני של הנהלת המוסד וסותרות את ערכיו הטבעיים.

המרכזיות של ה"שנור" מסיטה את תשומת-הלב הניהולית גם מכיווני פיתוח אחרים, שעשויים להקטין את תלות האוניברסיטה בתרומות, ובעיקר, עידוד והכוונה של מסחור המצאות, ופיתוח מדעי וטכנולוגי בגישה כלכלית. בעידן חברות הסטרט-אפ יש לאוניברסיטה על מדעניה ומעבדותיה פוטנציאל עסקי בלתי-מנוצל הגדול לאין-שיעור מפוטנציאל ה"שנור" שלה (לשם המחשה, היקף הפעילות הנוכחי של חברת היישום של האוניברסיטה, "רמות", הוא כשליש מהיקף התרומות השנתי, בעוד שסך התרומות אינו עולה על עשירית

תקציב האוניברסיטה (כלומר, רמות ותרומות הם 1/30 ו- 1/10 בהתאמה ביחס לתקציב הכולל. לעומת זאת, חברת סטרט-אפ אחת ויחידה שהוקמה מחוץ לרמות נמכרה לאחרונה בסכום דומה לכלל התקציב השנתי של האוניברסיטה כולה).

מבחינה ערכית, גישת ניהול שונה, המבטאת שאיפה לעצמאות כלכלית ומדעית של האוניברסיטה, חיונית לעתידה בעידן החדש. בגישה זו, תחומי פעילות באוניברסיטה המניבים הכנסות עשויים לתמוך בתחומים מדעיים אחרים שהם בעלי חשיבות מדעית ואקדמית גרידא. כך למשל, מערך גיוס התרומות של אוניברסיטת תל אביב הפרוס ברחבי העולם היהודי, והקשרים עם חברי חבר הנאמנים, עשויים להיות מועילים יותר אם ייעודם יורחב גם לגיוס השקעות הון לצורך פעילויות מחקר ופיתוח באוניברסיטה, ולא רק להקמת בנינים חדשים. יתרה מזאת, ה"תורם-משקיע" עשוי להנות בעתיד גם מדיבידנד על השקעתו זו במו"פ אם וכאשר תניב פעילות זו הכנסות לאוניברסיטה.

הקושי העיקרי ביישום גישה עסקית זו אינו במציאת פתרונות ארגוניים, אלא דווקא בצד של האתיקה האקדמית. הרצאה זו ניתנת במושב הכנס שכותרתו "המותר והאסור". הבעיה באוניברסיטת תל אביב אינה באבחנה בין המותר והאסור, אלא בתחום האפור הרחב מדי שביניהם. העמימות וחוסר הבהירות המאפיינים את נושא המסחור, ותחושת הניכור בין חברי סגל המתפתחת סביבו, גורמים לתהליכי התפוררות פנימיים. גם הפרטה חלקית ללא איזונים מתאימים עלולה לגרום לאבדן דרך, כפי שממחיש מקרה הבית הירוק. במישור הכלכלי, האוניברסיטה מאבדת עקב כך הכנסות בהיקף גדול האפשריות ממו"פ, בין אם בגלל העדפה של חוקרים לפעול בדרך עצמאית, או בגלל רתיעתם של אחרים להיכנס בכלל למה שנראה בעיניהם כתחום אפור (אגב, כותרת מתאימה למושב זה, "המותר והאסור", עשויה הייתה להיות "המותר והאפור").

גם אם יגדל היקף הפעילות העסקית של האוניברסיטה, והיא תדע להפיק הכנסות משמעותיות יותר ממסחור קנייני המו"פ שלה, קשה להעלות על הדעת שמקור זה יהפוך להיות מקור הכנסה עיקרי (אף כי סביר להניח שהוא יגדל הרבה מעל ההכנסות מתרומות). לפיכך, התמיכה הממשלתית והציבורית תמשיך להיות מקור משענה העיקרי של האוניברסיטה. במלים אחרות, "האזרח הקטן" (בין כמשלם מסים, סטודנט, או חבר ועדת הכספים של הכנסת), ימשיך להיות פטרונה העיקרי של האוניברסיטה. רגישותו של פטרוני נכבד זה תלך ותגדל ככל הנראה בעתיד, ומידת נכונותו לתמוך באוניברסיטה תושפע בין היתר מתדמיתה הציבורית ומרגישותה החברתית והפוליטית. הסימנים ההפוכים המשתקפים בסימפטומים שתוארו לעיל מעוררים מבחינה זו דאגה.

## שברים

הבית הירוק משקף באופן סמלי את דמותה הציבורית של אוניברסיטת תל אביב. ההיבטים העיקריים שתוארו לעיל – הלאומי, הדתי, והמעמדי – חופפים לקווי שבר המתפתחים ומעמיקים בין מקטעי החברה בישראל – בין יהודים לערבים, בין חילוניים לדתיים, ובין עשירים לעניים. הצירוף הסמלי של כל ההיבטים הללו בבית-הירוק נראה כתערובת-נפץ חברתית שנרקחה כאילו במתכוון. (עיקר הסכנה שבחוסר רגישות



חברתית אינה בעצם הפגיעה באחרים, אלא בניווט הנגרם למחויבים החיוניים לגוף בהעדר שימוש בהם). במקום להרחיק עצמה מקווי השבר ואף לנסות ולתרום לאיחויים, נראה כאילו בוחרת אוניברסיטת תל אביב להיות הפיסה השמאלית-עליונה בפאזל המרכיב את המפה החברתית-פוליטית במדינת ישראל.

## אלפיים ועשר

אופטימיות רבה נדרשה וודאי כדי לנסח את כותרת הכנס "האוניברסיטה בשנת 2,010". בעידן שבו דינוזאורים גדולים הסתלקו מהעולם, או שינו לבלי הכר את צורתם - כגון ברה"מ, ההסתדרות, חברת העובדים, הקיבוצים, רפא"ל ועוד (אגב, סימנים מקדימים לקריסתם היו בד"כ שאננות וחוסר רגישות לתהליכים חברתיים, פוליטיים וכלכליים), הדבר היחיד הודאי הוא חוסר הוודאות עצמה. לפיכך, אין גם ודאות שאוניברסיטת תל אביב תמשיך להתקיים עד שנת 2,010, ואף אם כן, יתכן שהיא לא תדמה כלל לזו שאנו מכירים היום.

מוסד הקביעות המקובל בתוך האוניברסיטה, שהוא תנאי הכרחי לקיום החופש האקדמי (שניהם נשענים על הסולידריות בין חברי הסגל), גורם לעתים לחברי הסגל האקדמי לאשליה מסוכנת כאילו לאוניברסיטה עצמה יש "קביעות" בעולם שמחוץ לה. קביעות לעובדים אינה מבטיחה קביעות למוסד, ולא כל שכן לאוניברסיטה הסובלת כבר עתה מכמה חוליים מדאיגים.

החופש האקדמי, שהוא נשמת אפה של האוניברסיטה, נשחק במשך שנים בהעדר מימון קבוע ובלתי-תלוי למחקר (הקצבה למדע, בדומה להקצבה לקשרי מדע). החופש האקדמי נשחק גם בגלל שימוש לא נכון שעושים בו בפומבי כמה פרופסורים נכבדים, הידועים-בציבור של האוניברסיטה. תופעת ה"פרופסורה כחלטורה" באה לביטוי בשלל עיסוקיהם (מו"ל, מנכ"ל, בעל מכון, בעל חברה, משקיע, שר ושרה, שגריר, יזם, יו"ר, פרשן כדורגל, רו"ח, עו"ד ועוד). בבא היום ישאל את עצמו האזרח הקטן (שהוא כאמור פטרונה הגדול של האוניברסיטה), מדוע צריך דווקא הוא לשלם מכיסו משכורות פרופסורים שלמראית עין לפחות עסוקים בעניינים אחרים. בשפה אקדמית יותר, ספק אם תמיכת הממשלה בנטל התקציב העיקרי של האוניברסיטאות תחשב כקונסנזוס בכל קונסטלציה פוליטית אפשרית בעתיד.

בין חוליי האוניברסיטה בשנת 2,000 ניתן למנות משברי הנהגה קשים, הנובעים הן מסיבות אישיות והן מליקויים מערכתיים, כגון פיצול אחריות וסמכות בין גורמים שונים בראשות המוסד, ובפרט בין הנשיא לרקטור, שהתגושות ביניהם הגיעה אף לבית המשפט (בעניין תרומה או תרומת כלשהי), סנאט מסורבל, תהליכי קבלת ההחלטות איטיים מחד ותגובות חפוזות מנגד, והנטייה לעמימות שצוינה לעיל. בעיה אחרת, הנובעת כנראה מאילוצי גיוס התרומות, היא הנטייה להתרבות והתפצלות של תאים ארגוניים (בדמות מרכזים, מכונים, מרכזי-על, וכיו"ב) ומנגד, אימורטליות של תאים קיימים (עקב התחייבות להנצחה, או בגלל קיבוען ארגוני). הנכסים הרוחניים, שלא כמו הנכסים הפיסיים המטופחים של האוניברסיטה, אינם נשמרים. קנייני מו"פ ופטנטים נזנחים, וקניינים אקדמיים בעלי ערך כלכלי כגון זכויות להענקת תארים אקדמיים נשמטים לטובת מכללות וגופים זרים.

בתחום יחסי העבודה - תנאי העסקה מחפירים לסגל הזוטור, וכרסום מתמשך בעתודה לסגל אקדמי צעיר, שביטות של כל הסגלים, ויחסי עבודה מעורערים, אך הסכנה החמורה מכל היא כנראה העמימות האקטוארית, והספק המכרסם בשאלה אם יוכל המוסד לעמוד בהתחייבויותיו לתשלומי פנסיה תקציבית ע"ח תקציביו בעתיד (בעיה זו לבדה עלולה להביא את המוסד לפשיטת רגל כלכלית).

שאלות אלו נראות אולי אפוקליפטיות מדי, אך מוטב להציג אותן במלוא חריפותן עתה בשנת 2,000 כדי למנוע משבר חמור יותר בשנת 2,010 (אפוקליפסה עכשיו ? האם עלה בעתו של מישהו בשנת 1,990, ממש אתמול, שבשנת 1,999 יוקם ארגון "בשער - פרופסורים למען ההגיון" כדי לעצור סחף אירציונלי מסביב ?). תהליכי בליה מערכתיים, גלויים וסמויים, צריך שיהיו ידועים לכל חברי הסגל ובוודאי לאלו שקשרו את עתידם למוסד. המודעות הזו תסייע להתמודד עם החוליים הללו ואף להתגבר עליהם.

לפני תהליך הבראה, רצוי לקיים תחילה דיון בערכי יסוד. דיון כזה צריך להגדיר מחדש את הערכים היסודיים של אוניברסיטת תל אביב בסביבה דינמית המתפתחת בתמורות פוליטיות וחברתיות מהירות. דיון בדרכי פעולה ממשיות מעבר לכך אינו אפשרי כמובן במסגרת המוגבלת של סקירה זו, אך פטור בלא כלום אי אפשר, ולכן, בתכלית הקיצור – תחת ההנחה שיעודה של האוניברסיטה כמוסד אקדמי ציבורי, להועיל לחברה הישראלית בכללה תוך שמירה על קונסנזוס רחב ככל האפשר, יישמר גם בעתיד - כמה נקודות במישור המעשי. בעשור הבא, אפשר ורצוי שיעמדו לרשות האוניברסיטה ערוצי תקשורת ישירים לציבור הרחב (ערוץ כבלים, הוצאה לאור, וכיו"ב). תהליך ההתייעלות הארגוני יביא יש לקוות לביטול פונקציות מיותרות, ורפורמה מבנית בדרגים הבכירים (ובכלל זה הכפפת הנשיא לרקטור, או להפך, ושינוי הרכב הסנאט). "רשות עסקית" מקבילה ל"רשות המחקר" לעידוד יוזמות עסקיות של חברי סגל חייבת להיות מגובה במערכת של כללים אתיים ברורים שיעמדו במבחן ביקורת (ערכית ומשפטית). בתחום יחסי העבודה - עיגון זכויות הפנסיה של העובדים בקרנות מוגנות, הנהגת הסדרי פרישה מוקדמת, שכלול הליכי הערכת עובדים ותגמולם הדיפרנציאלי, ותנאי שכר הולמים לתלמידי-מחקר וסגל זוטור, נראים כצעדים הכרחיים. בתחום הפיסי, שאיפה להקמת קמפוס עירוני צפוף, שיכלול חברות ספין-אוף לצד מעונות ומגדלי מגורים לסגל, ויצירת תנאים לחיי קהילה תוססים בתוך הקמפוס. בצד האקדמי-חברתי, שינוי סדרי הקבלה לאוניברסיטה והשבת חדות הלימוד והאמון ההדדי עם הסטודנטים, ובתחום המחקר, השבת חופש המחקר האקדמי בדרך של הקצבה קבועה לקרנות מחקר אישיות - כל אלו בנשימה אחת נראים כצעדים הכרחיים בעשור הקרוב.

(... והבית הירוק, מה יהיה עליו ? אפשר שעד אז תתגשם הצעה ישנה, שהמסעדה תפנה את המקום למוזיאון לתולדות האזור, והבית הירוק יהפוך למשכן לאוצרות הארכיאולוגיים יקרי-הערך של אוניברסיטת תל אביב המעלים כיום אבק במחסנים. מוזיאון כזה ייתן למבקרים בו פרספקטיבה היסטורית רחבה, שתכלול את תקופת שיחי מוניסי, וגם תקופות היסטוריות שקדמו לה. לצד המוזיאון ובתוכו ניתן יהיה לקיים בבית הירוק מועדון-סגל כהלכתו, מקום מפגש אקדמי להחלפת דעות ולפעילות תרבותית תוססת - לכל חברי הסגל, בכל ימות השנה).

## **תודה**

תודה לפרופסורים אריאל רובינשטיין, מירי אליאב-פלדון, אמציה ויזל, גדעון לנגהולץ, חנוך אור, ומרסלו דסקל, על שהתייחסו לדברים והעשירו את הדיון בנושא זה.