



מובילים
באקדמיה
Leadership
in Academia

האוניברסיטה העברית כ-
"ONE UNIVERSITY"
תרגיל חקר –
סיכום, תובנות והמלצות.

נתנאל כץ, יואב בן אריה ועינת חיים כץ, צוות מובילים באקדמיה

אוקטובר 2020

תכנית מובילים באקדמיה, מחזור ב'



תוכן העניינים



האוניברסיטה העברית – מאז ועד היום	3
אז מה זה בכלל One University?	4
ומה בין האוניברסיטה העברית והמושג "one university"?	5.
כיצד ההתהוות של האוניברסיטה העברית כ-"one university" יכלה להתממש באופן יותר קונקרטי?	5.
עקרונות ליבה חשובים	6.
בהקשר לסוגיה של קמפוסים נפרדים	6
למה "אוניברסיטה אחת"?	7.
מהו מרחב הפעולה האפשרי?	7
איך ניתן לממש?	7.
בהקשר לסוגיה של ניהול משאבים – אוטונומיה מול ריכוזיות	8.
למה "אוניברסיטה אחת"?	8.
מהו מרחב הפעולה האפשרי?	8
איך ניתן לממש?	8.
בהקשר לסוגיה של חזון, ערכים משותפים וייחודיות	9.
למה "אוניברסיטה אחת"?	9.
מהו מרחב הפעולה האפשרי?	10
איך ניתן לממש?	10
בהקשר לסוגיה של סגל מנהלי וסגל אקדמי	10
למה "אוניברסיטה אחת"?	10.



11 מהו מרחב הפעולה האפשרי? 11

..... איך ניתן לממש? 11

..... **בהקשר לסוגיה של שיתופי פעולה חוצי דיסציפלינות ופקולטות** 11.

12 למה "אוניברסיטה אחת"? 12

12 מהו מרחב הפעולה האפשרי? 12

..... איך ניתן לממש? 12

..... **סיכום** 12.

..... **ביבליוגרפיה** 14

15 **נספח 1 – טבלה מרכזת**

האוניברסיטה העברית – מאז ועד היום

ירושלים (אל-קודס בערבית), העיר המקודשת לנצרות, לאסלאם וליהדות, הייתה מאז ומעולם מושא כמיהתו וכיסופיו של העם היהודי בגלות. לכן, כשהציע בשנת 1882 צבי הרמן שפירא, רב, פרופסור למתמטיקה ואיש חזיבת ציון, לייסד בית ספר גבוה, מוסד שתצא ממנו תורה וחכמה לכל בית ישראל, היה מתבקש שהאחרון יוקם בירושלים.

שפירא העלה את הרעיון לדיון בקונגרס הציוני הראשון (1897), אבל החלטה לא התקבלה בנידון. בשנת 1902 חיים ויצמן, מרטין בובר וברתולד פייבל, פרסמו עלון בשם "בית ספר גבוה יהודי". בעלון הוצגו קווי יסוד לארגון האוניברסיטה של העם היהודי. ואכן, 11 שנים מאוחר יותר, ב-1913 הצביע הקונגרס הציוני ה-11 בעד ייסוד אוניברסיטה בירושלים ששפת ההוראה בה היא עברית.

ב-24 ביולי 1918 (ט"ו באב תרע"ח), חודשים אחדים לפני תום מלחמת העולם הראשונה, קיבלה התנועה הציונית היתר מהבריטים להניח אבן פינה לאוניברסיטה. הטקס התקיים בשטח אחוזת גריי היל. אלפים הגיעו מכל רחבי הארץ ומהעולם, יהודים ואחרים, וביניהם פילדמרשל אדמונד אלנבי, ראש הממשל הצבאי הבריטי הגנרל מאני, והמופתי של ירושלים כאמל אלחוסייני. חיים ויצמן כתב אחר כך: "מסגרת הנוף של הטקס היה בה מן היופי הנעלה שאינו משתכח. השמש השוקעת הציפה את הרי יהודה ומואב בנגוהות זהב. נדמה לי כי ההרים אשר שינו צורתם הביטו משתאים, ואולי מנחשים, שזו תחילת שיבת בניהם."





הפתיחה הרשמית של האוניברסיטה צוינה בטקס הגיגי ב-1 באפריל 1925 בתיאטרון המעלות (האמפיתאטרון) בהר הצופים. יותר מ-10,000 אורחים ומוזמנים השתתפו באירוע וביניהם נציגיהן של אוניברסיטאות בעולם. אגרות ברכה ממדינות רבות בעולם התקבלו לרגל פתיחת האוניברסיטה. על בימת עץ, בלי מיקרופון או אמצעי הגברה אחר, נאמו בזה אחר זה הרב הראשי לארץ ישראל הרב אברהם יצחק הכהן קוק (הראי"ה); חיים ויצמן; הלורד בלפור; הנציב העליון לארץ ישראל סר הרברט סמואל והמשורר חיים נחמן ביאליק. בנאומו אמר ביאליק: "כולם יודעים ומרגישים כי ברגע הזה הדליק ישראל על הר הצופים את הנר הראשון לחנוכת חיי רוחו".

אוניברסיטה מעצם טבעה היא פלורליסטית, חממה לאין סוף רעיונות, דעות, דיסציפלינות ויוזמות עצמאיות מתחומים שונים, הנשפטים, נמדדים ומייצרים השפעה בעולמות מובחנים. **בעוד שההצלחה המובחנת של כל אחד מהתחומים, כל אחד מה"סטרט-אפים" הרעיוניים, תורמת באופן משמעותי למוניטין המוסדי, גם ההיפך הוא נכון, המוניטין המוסדי תורם בתורו תרומה גדולה להצלחה של כל אחד מהמיזמים, תחומים ונציגים.** "מכונית טובה מבית טוב", "ל"בית" שממנו יוצאים כל אחד מהתוצרים השונים יש השפעה אדירה על המוניטין, האמינות, אפקט ההילה, האימפקט ועוד. יתרה מזאת, לצד המוניטין המחקרי, לזהות המוסדית, הארגונית, יש השפעה מהותית על התשתית הערכית עליה נשענת העשייה כולה.

באופן פרדוקסלי תפיסה אחידה של האוניברסיטה היא סביב הגרעין הרעיוני המשותף העומד ביסוד החופש האקדמי: בחשיבה הביקורתית, בשאיפה לעצמאות המחשבה, באמונה בחשיבותה של ההשכלה בתהליך הפיתוח האנושי, בקשר שבין המוסד ל"תבנית נוף מולדתו", וברעיון המארגן שסביבו הוקם המוסד והאתגרים הייחודיים, מקומיים וגלובליים, עליהם הוא יכול להשפיע. מאפיינים זהותיים אלה יכולים להיות מתורגמים באופן ישיר לחוויה הייחודית של להיות חלק מהמוסד, באופן שחוצה את התחום הדיסציפלינרי, את הקמפוס הגאוגרפי, את תפקידך כסטודנט, כחבר/ת סגל אקדמי או כחבר/ת סגל מינהלי. זה מתממש באופן שבו הקשר למוסד מבוסס על מערכת ערכים, תפיסה שגם צובעת את הזהות האישית ומייצרת חיבור ארוך טווח.

הזהות המוסדית היא התשובה לשאלה "מי אנחנו?", והתרבות המוסדית היא התשובה לשאלה: "איך אנחנו מתנהגים?" (אני ישראלית/אני קונה כחול-לבן). מצד אחד, תחושה חזקה של זהות ברורה, מספקת לארגונים "מצפן" - ביטחון להיות פרואקטיביים ולהימנע או להתגבר על משברים. מצד שני, ההתמקדות בדינאמיות שבהגדרת הזהות הארגונית מתייחסת ליכולת ההסתגלות של הארגון למציאות העכשווית המשתנה.

האוניברסיטה העברית, הפרוסה על פני מספר קמפוסים וכוללת פקולטות ובתי ספר שונים, מכילה בתוכה בצורה אינהרנטית את המתח המובנה בין בירוקרטיה (מערכת ארגונית מבוססת נהלים, תהליכים, שיטה, המייצרים שקיפות ושוויון) ופרופסיונליות (אנשי מקצוע עצמאיים המחויבים לקוד אתי ולקידום רעיונות





באופן שחוצה מסגרות ארגוניות). במלים אחרות, מתקיים מתח אינהרנטי בין ריכוז וביזור, עצמאות ותלות, חופש פעולה עצמאי ומינוף יתרון לגודל.

כיצד ניתן למנף ולמקסם את העושר הקיים, את המגוון והשונות? כיצד ניתן לאגם ולנהל באופן אפקטיבי את המשאבים? כיצד מטמיעים זהות מוסדית משותפת? מהם אופני הפעולה שמאפשרים רתימה של כלל השותפים במוסד לתפיסה מוסדית משותפת? ובעיקר, איך לעשות כל זאת מבלי לפגוע בעושר הרעיונות, בחופש האקדמי, בחתירה למצוינות, בחופש הפעולה, בשונות ובמגוון.

אז מה זה בכלל One University?

הרעיון של One University מקבל ביטויים שונים באוניברסיטאות שונות ברחבי העולם, כמו גם במרחבים גאוגרפיים שונים. יחד עם זאת, בכולם הביטוי "one" מהווה ניסיון לייצר מסגרת בה השלם גדול מסכום חלקיו. מסגרת בה כל החלקים פועלים יחד, מזינים אחד את השני, מוזנים אחד את השני, ומהווים גוף חי בעל משמעות ואימפקט גדולים יותר מכל אחד מהם בנפרד.

המילים הנפוצות הקשורות ב-ONE UNIVERSITY מתייחסות לחזון (Vision), למדיניות (Policy), אסטרטגיית שינוי (Transformation Strategy / Program), לקמפיין שיווקי (Campaign), לפתרון מערכתי (Solution) ולניהול משאבים (Resource Management).

בחלק מן המקרים מדובר על אוניברסיטה גדולה המנסה להכיל בצורה טובה יותר את מרכיבי השונים, ובחלק מן המקרים מדובר על ניסיון של מדינות ו/או מרחבים גאוגרפיים לייצר מסגרת גג למוסדות העצמאיים הפועלים במרחב.

דוגמאות לרעיון של one university באוניברסיטאות שונות בעולם:

- UPENN – מדיניותה של האוניברסיטה מחדדת את האפשרות (חובה) לסטודנטים בכל אחד מהקמפוסים והתוכניות להנות מהעושר האקדמי העצום המצוי באוניברסיטה כולה.
 - JHU (ג'ון הופקינס) – האוניברסיטה מציגה את החזון שלה באופן אינטגרטיבי כמנחה תפיסה אקדמית של אינטר-דיסציפלינריות, חידוד הצעות הערך לסטודנטים ועוד.
 - University of Dundee – אוניברסיטה מובילה בסקוטלנד עושה שימוש ברעיון של one university על מנת ליצור אחידות ואינטגרציה של מידע ומשאבים התומכים בסטודנטים, בחברי הסגל המנהלי והאקדמי ובכל השירותים הנלווים.
- במדינות שונות בארה"ב כמו KANSAS NEW-ENGLAND, MAINE ו-CALIFORNIA כדוגמא בולטת, התפיסה של האוניברסיטה כ-one, מייצרת מסגרת גג (קונפדרציה) לקמפוסים השונים ולמוסדות השונים והעצמאיים, תחת תפיסה של ONE UNIVERSITY-MULTI CAMPUS.

ומה בין האוניברסיטה העברית והמושג "one university"?

ובחזרה לארצנו הקטנטונת, מה לאוניברסיטה העברית ולמושג "one university" מי היא האוניברסיטה העברית בירושלים? האם היא מוסד המצטיין במחקר אקדמי או אולי מוסד המצטיין בהוראה? אולי זהו מוסד המצטיין בגיוס חוקרים יהודים בגולה ובסיוע בהתיישבות שלהם בארץ, או שאולי בכלל זהו מוסד שמאפשר מפגש בין תושבי ישראל לערביי מזרח ירושלים? מוסד שבו כל אחת מהפקולטות הינה ייחודית ועצמאית בעבודתה, או שמא מוסד אקדמי בו מתקיימים יחסים הדדיים ומפריים בין הפקולטות השונות, הדיסציפלינות וחברי הסגל?

האמת היא, שאין תשובה אחת נכונה. האוניברסיטה העברית היא ארגון עתיר היסטוריה, הון אנושי ומשאבי רוח וידע, ועומלת רבות על מנת לממש את הפוטנציאל שלה להיות one university. כלומר, עומלת על מנת לחדד ולדייק את הזהות הארגונית הברורה שלה, הכוללת את מערך המאפיינים של הארגון כשלם, שחברי הארגון, כמו גם הצופים בו מבחוץ, תופסים כמרכזיים, ייחודיים ויציבים; שעוסקים בשאלות, מיהו הארגון וכיצד הוא מוגדר; ושדרכם ניתן לסווג ארגונים לקבוצות. מהזהות הארגונית נגזרים המבנה הארגוני, הגדרות התפקידים, אופן המימון וניהול המשאבים, אופן הניהול, התרבות הארגונית, הקשר עם האקו-סיסטם וכד'.

כיצד ההתהוות של האוניברסיטה העברית כ-"one university" יכלה להתממש באופן יותר קונקרטי?

עמיתי ועמיתות התוכנית ניסו במהלך תרגיל החקר להבין באיזה אופן, הריחוק הפיסי בין הקמפוסים, השונות הדיסציפלינרית בין ובתוך הפקולטות, והגיוון הסקטוריאלי והדמוגרפי מייצרים מובחנות ושונות גדולה ומעודדים התנהלות עצמאית. לחליפין, הם בחנו עד כמה מתקיימים מנגנונים של שיתוף פעולה במחקר, בהוראה ובאימפקט החברתי, זאת בהתבסס על ניידות חוצת קמפוסים, ניהול ואיגום משאבים ומאפייני זהות והתנהלות, המשמרים צביון משותף והופכים את הפריסה הגאוגרפית להזדמנות.

המפגש החוקר עם השטח ביקש לבחון סוגיות כגון: השפעת המרחק הגיאוגרפי על אופייו של כל אחד מהקמפוסים, השפעת השונות הדיסציפלינרית וההתנהלות העצמאית של כל פקולטה על היווצרותן של הזדמנויות לפעילות מחקרית ולתוכניות לימודים אינטר-דיסציפלינריות חוצות פקולטות (וקמפוסים), המתח שבין אוטונומיה לריכוזיות בהקשר של נגישות למשאבים וניהול המשאבים, קיומו של חזון משותף, אתוס וערכים והמידה שבה הם מתווים קווי זהות משותפים ומייצרים מובחנות ממוסדות אחרים ומערכות היחסים שבין הסגל המנהלי לסגל האקדמי.

עקרונות ליבה חשובים

באופן כללי, בנוגע לשאלה כיצד ניתן להטמיע פרקטיקות שמייצרות "one university", עלו והזרו מספר ערכים ועקרונות. העקרון הראשון, מתייחס ליצירה של יחסי אמון בין כלל בעלי התפקידים





והמערכות באוניברסיטה. השני, מתייחס לדרישה ולצורך בהתנהלות גלויה ושקופה של כלל בעלי התפקידים והמערכות באוניברסיטה, ביחס להחלטות שמתקבלות, ניהול ואיגום המשאבים וכד'. העיקרון השלישי, מתייחס לצורך האוטנטי להיות חלק מהתמונה הגדולה, הן בהווה ובתחושת הזהות (בחזון, בערכים ובצביון המשותף), והן בכאן ועכשיו בחיי היומיום באוניברסיטה, על-ידי חיבור לתכנית עבודה/תכנית אסטרטגית שנתית, היכרות עם האתגרים של המוסד, כמו גם עם הכוחות שלו וההחלטות שהתקבלו ביחס אליהם. העיקרון הרביעי, מתייחס לצורך באחידות, על-ידי יצירה והטמעה של נהלי עבודה אחידים לכלל הקמפוסים/פקולטות/תפקידים, כמו גם להפעלה של מערכת ניידות חוצת קמפוסים, שתאפשר תנועה ונוכחות בקמפוסים השונים. העיקרון האחרון שעלה ונוגע לשאלה כיצד ניתן להטמיע פרקטיקות שמייצרות "one university" הוא יצירה של פרויקטים משותפים. ההצעה לפרויקטים משותפים עלתה בכל אחד מצירי החקר, הן בהקשר ליחסים שבין חברי הסגל המנהלי וחברי הסגל האקדמי, הן בהקשר של הפקולטות השונות, הן בהקשר של הקמפוסים הנפרדים והן בהקשר של העידוד לשיתופי פעולה במחקר, בהוראה ובאימפקט המוסדי.

ובהתייחסות קצת יותר ספציפית

בהקשר לסוגיה של קמפוסים נפרדים –

האוניברסיטה העברית פרוסה על פני ארבעה קמפוסים שונים: הר הצופים, גבעת רם, עין כרם ורחובות. הקבוצה התמקדה בלימוד האופן והמידה בהן הריחוק הפיסי יוצר מובחנות ושנות בין הקמפוסים, בדפוס ההתנהלות, בחוויה ובחיבור עם הסביבה. לחליפין עד כמה מתקיימים או יכולים להתקיים מנגנונים של שיתוף פעולה, ניידות חוצת קמפוסים, מאפייני זהות והתנהלות, המשמרים צביון משותף והופכים את הפריסה הגאוגרפית להזדמנות.

מובילי ומובילות הדעה איתם. נפגשו המשתתפים הם: שי פודולר, יו"ר אגודת הסטודנטים; ישי פרנקל, מנכ"ל האוניברסיטה העברית; פרופ' נדב כץ, מנהל המרכז לאינפורמציה קוונטית; פרופ' בני חפץ, דיקן הפקולטה לחקלאות; פרופ' דינה בן יהודה, דקאנית בית הספר לרפואה. להלן התובנות שעלו –

למה "אוניברסיטה אחת"?

אחת הסיבות המשמעותיות בגינן יש לקדם מדיניות של "one university" ולחבר בין הקמפוסים הנפרדים היא היכולת לנהל בצורה יעילה את המשאבים ולאגם אותם. סיבה נוספת מתייחסת להשפעה ההדדית שיש לקמפוס על הסביבה בה הוא נמצא, ועל ההשפעה של סביבת הקמפוס בחזרה עליו. במידה מסוימת היחידות הנפרדות ניזונות מהסביבה (הפקולטה לרפואה מהדסה, הפקולטה לחקלאות ממכון וולקני, מהסביבה החקלאית ומהקרבה למכון וייצמן, הקמפוס באילת מהקרבה לים סוף). נוכחות של



קמפוס אחד, מאחד, יאפשר השפעה של סביבה אחת הומוגנית ובעיקר יאפשר חזרה לאוניברסיטה את האפשרות להוות גוף משמעותי ומשפיע על הסביבה בה היא ממוקמת.

מהו מרחב הפעולה האפשרי?

מעבר לפלטפורמות המשותפות שקיימות כגון הנהלה אחת מרכזית, אגודת סטודנטים אחת ופרויקט קמפוס ירוק, חשוב לייצר פלטפורמות משותפות נוספות או אמצעים שמאפשרים שיתופי פעולה.

← אמצעי אחד משמעותי הוא האפשרות לתחבורה מהירה ואמינה, כזו שתאפשר ניידות נוחה גמישה בין הקמפוסים השונים.

← הטמעת פלטפורמה לשיתוף בתכנים וכלים של הוראה, בעיקר עכשיו כשעיקר ההוראה נעשית בפלטפורמה מקוונת.

← יצירה והטמעה של פלטפורמה לשיתוף יעיל יותר בצידוד מחקרי.

← העצמה של קמפוסים מרוחקים באמצעות: (1) חלוקה תקציבית בהתאם להוצאות – תקציב גדול באופן יחסי לקמפוסים המרוחקים מהמטה ומתנהלים באופן עצמאי יותר. (2) יצירת שותפות במשאבים ואמצעים, על בסיס נק' עניין משותפות, עם מוסדות אקדמיים אחרים בפרט ומוסדות שונים בכלל, שנמצאים בסביבה הגיאוגרפית של הקמפוס.

איך ניתן לממש?

ככלל, ההצעות למימוש אסטרטגי של אוניברסיטה אחת מתייחסות לרמות שונות של אינטראקציה והיכרות בין בעלי התפקידים השונים בקמפוסים ובפקולטות השונות. אפשרויות ליצירה של אינטראקציה מהסוג שמייצר קרבה והיכרות ניתן לעשות על-ידי סדנאות משותפות (פיזיות ו\או מקוונות), retreat של בעלי תפקידים שעובדים יחד או בתפקידים מקבילים, הרצאות "אורחים" של אנשי סגל מנהלי ואנשי סגל אקדמי מהקמפוסים השונים, תכנית לימודים משותפת בין פקולטות, פלטפורמה יעילה לנסיעה שיתופית חינמית ופרויקטים משותפים בעלי פוטנציאל מסחור (באזור התעשייה ברחובות למשל).

בהקשר לסוגיה של ניהול משאבים – אוטונומיה מול ריכוזיות –

הקבוצה התמקדה באופן שבו משאבי האוניברסיטה, על סוגיהם השונים, מאפשרים חופש פעולה לכל אחת מהיחידות, כאשר במקביל מתאפשר לאוניברסיטה לאגם משאבים ולנצל את יתרון הגודל גם כלכלית וגם מהותית. מתוך סיפורי הצלחה/קושי ניתן ללמוד על דרכים לנהל את האיזון במשאבים כמו: מרחבי לימוד, מרחבים משותפים, מכשור וציוד, הון אנושי מקצועי, תשתיות, שיתופי פעולה עם הסביבה, אימפקט חברתי ועוד.

מובילי ומובילות הדעה איתם. נפגשו המשתתפים הם. פרופ' נדב כץ, מנהל המרכז לאינפורמציה קוונטית; איילת ארז, רא"ג מנהל תלמידים; פרופ' מיכאל קרייני, לשעבר דקאן הפקולטה למשפטים; אמיר גזית, מנהל רכש; רם סמו, רא"ג קשרי חוץ ופיתוח משאבים.



למה "אוניברסיטה אחת"?

אחת הסיבות המשמעותיות בגינן יש לקדם מדיניות של "one university" ולעסוק באוטונומיה מול ריכוזיות בסוגיית ניהול המשאבים, היא הפוטנציאל ליעול הוצאות תפעוליות, לצד היכולת של כל יחידה לקבל מענה לצרכיה הייחודיים ולהוביל להתפתחותה ולצמיחתה.

מהו מרחב הפעולה האפשרי?

בהקשר של ניהול משאבי האוניברסיטה, קיימת חשיבות רבה בהגדרת המשאבים שינוהלו באופן ריכוזי על-ידי מטה האוניברסיטה, ומהם המשאבים שינוהלו באופן אוטונומי ומבוזר.

דוגמאות למשאבים שיש יתרון לניהולם באופן מרוכז: אדמיניסטרציה לימודית משותפת, התמקצעות בניהול משאבים, לוגיסטיקה, תפעול ורכש, ספרות מקצועית ומאגרי מידע, תשתיות מחקר מסוימות ברמת כלל האוניברסיטה.

דוגמאות למשאבים שיש יתרון לניהולם באופן מבוזר: מערך כיתות משותף ברמת הקמפוס, תשתיות מחקר מסוימות ברמת קמפוס כתלות בתדירות השימוש.

איך ניתן לממש?

ככלל, ההצעות למימוש אסטרטגי של "אוניברסיטה אחת" מתייחסות לרמות שונות של אינטראקציה והיכרות בין בעלי התפקידים השונים בקמפוסים ובפקולטות השונות, ובין בעלי התפקידים וחזון האוניברסיטה ומטרותיה. על מנת לייצר היכרות מהסוג השני, יש לפרוס בפני בעלי התפקידים הרלוונטיים את "התמונה הגדולה". את חזון האוניברסיטה, את העדים והמטרות שלה, כמו גם בתוכנית הקיימות למימוש. בנוסף, על מנת לייצר אינטראקציה והיכרות בין-אישיים, בין בעלי התפקידים השונים והמקבילים העוסקים בסוגיית ניהול המשאבים, ניתן לייצר שגרות של פעילויות משותפות בתפקידי רחב ("מובילים באוניברסיטה - רמ"חים; דיקנים; ממ"חים; ראשי אגפים). בנוסף, על מנת להשאיר מקום לעצמאות וגמישות בניהול המשאבים, אנו מציעים להגדיר תקציבים לא צבועים ברמת היחידה, לטובת יוזמות עצמאיות שיצמחו בשטח.

בהקשר לסוגיה של חזון, ערכים משותפים וייחודיות –

הקבוצה התמקדה באופן ובמידה שבה אתוס ההקמה, חזון האוניברסיטה, מאפייניה הייחודיים והערכים המרכזיים הנגזרים ממנו, מהווים קווים מנחים המאפשרים לחבר את ההתנהלות העצמאית של יחידות ואוכלוסיות שונות לזהות ותפיסה משותפת. במלים אחרות, עד כמה מאפיינים זהותיים אלה מתורגמים באופן ישיר לחוויה הייחודית של להיות חלק מהמוסד, באופן שחוצה את התחום הדיציפלינרי, את הקמפוס הגאוגרפי, את תפקידך כסטודנט, כחבר/ת סגל אקדמי או כחבר/ת סגל מינהלי.



מובילי ומובילות הדעה איתם. נפגשו המשתתפים הם: פרופ' אשר כהן, נשיא האונ' העברית; פרופ' מנחם בן ששון, נשיא לשעבר ונגיד האונ' בהווה; עפרה אש, ראש אגף שיווק ותקשורת; רם סמו, רא"ג קשרי חוץ ופיתוח משאבים; פרופ' דוד לוי פאור, פרופסור למדעי המדינה ומדיניות ציבורית, ראש בית הספר ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל. להלן התובנות שעלו –

למה "אוניברסיטה אחת"?

בהקשר של חזון, ערכים משותפים וייחודיות, החשיבות שבקידום מדיניות של "one university" היא הגדולה ביותר. כאשר כלל היחידות האוניברסיטאיות, הקמפוסים, הפקולטות, הסגל המנהל, הסגל האקדמי ואפילו הסטודנטים, יכירו את ה"אני מאמין" של המוסד, את תמונת העתיד שלו ואת האימפקט שהוא רוצה להשאיר הן בהיבטים של הצטיינות בהוראה ומחקר, הן בהיבטים של קשר משמעותי ומשפיע עם הקהילה, והן בהיבטים של מצוינות ניהולית, כך גדל הסיכוי של המוסד לצלוח את אתגריו ולהשיג את מטרותיו אלו. הפנמת החזון המוסדי, כמו גם הייחודיות של המוסד ושל כל אחת מיחידותיו, מאפשרת מחד יצירה של זהות סגולית משותפת, ומאידך הזדמנות של כל אחד ואחת לתרום ממרכיבו הייחודיים להצלחתו של המוסד.

מהו מרחב הפעולה האפשרי?

בשיחה עם מובילי הדעה עלה המתח שבין הצורך בחזון כמצפן ערכי ורעיון מארגן מופשט על בסיסו שואפים לפעול, לבין הצורך בהצעת ערך יותר ממוקדת וקונקרטית המייצרת בידול ומסייעת בייצוג המובחנות של האוניברסיטה העברית בהשוואה למוסדות אחרים.

גם במרכיבי החזון הוצג המתח שבין מסורת לחדשנות ובין אוניברסליות ופרטיקולריות (הקשורה בזהות העברית-יהודית המתחדשת), ובתרגום האופרטיבי בין מצוינות וסטנדרטים גבוהים לנגישות והתייחסות אישית.

כך או כך, נראה כי בהינתן הגדרה מעט יותר החלטית, יכול החזון לייצר מרחב פעולה המאפשר לתחומים, ליחידות, לקמפוסים השונים, באופן יזום, לבחון כיצד מרכיבי החזון משרתים את הצורך שלהם בחיבור לישות האוניברסיטאית השלמה מחד ולמובחנות ביחס לסביבה בהם הם פועלים מאידך. ככל שתהליך זה יעשה כהזמנה ולא כדרישה וייצר ערך מוסף נראה לעין, כך יצבור יותר ויותר תאוצה.

איך ניתן לממש?

בכל הקשור לשותפות בחזון ובערכים ולהיכרות עם התמונה הגדולה של האוניברסיטה, שקיפות היא מילת המפתח. נכון לבחון דרכים שונות ופורומים שונים לטובת שיתוף הסגלים בתהליכי קבלת ההחלטות, באמצעות חשיבה משותפת, מתן מקום לרעיונות שעולים מהשטח ואפשרות להשמיע את הצרכים, כפי שנחווים ברמות השונות. ההשקעה בחיבור הצוותים והסגלים השונים לחזון ומטרות המוסד, היא השקעה



לטווח הרחוק. היא מגבירה את תחושת השותפות, את החיבור והמחויבות לארגון, את תחושת האחריות על המתרחש ואת המוטיבציה להשפיע על המתרחש באופן שמקדם את הצלחתו של הארגון.

בהקשר לסוגיה של סגל מנהלי וסגל אקדמי –

הקבוצה התמקדה באופן ובמידה שבה מערכת היחסים בין הסגל המנהלי והסגל האקדמי מאפשרת התנהלות משותפת לקידום מטרות המוסד והיחידות השונות. בהקשר זה מעניין להבין עד כמה מערכות היחסים מושפעות ממדיניות ותפיסה מוסדית, ועד כמה נוצרת שונות כתוצאה מאופני תפקוד שונים של יחידות וכתוצאה ממובחנות במערכות היחסים הבין אישיות.

מובילי ומובילות הדעה איתם נפגשו המשתתפים הם: מיכל חי-אטיאס, דיקנית משה מדעי הטבע; פרופ' ניסים אוטמזגין, החוג ללימודי אסיה וראש המכון ללימודי אסיה ואפריקה בפקולטה למדעי הרוח; רם סמו, רא"ג קשרי חוץ ופיתוח משאבים; דותן זיידל, סמנכ"ל משאבי אנוש; פרופ' אלישבע באומגרטן, החוג להיסטוריה של עם ישראל ויהדות בת-זמננו.

להלן התובנות שעלו –

למה "אוניברסיטה אחת"?

בתהליך ההתהוות של אוניברסיטה אחת, אנשי הצוות ובעלי התפקידים השונים בארגון, מחויבים להיות באינטראקציה ישירה, פתוחה ושוטפת, כזאת שמייצרת תחושה של שקיפות ושותפות בדרך להשגת מטרות המוסד.

מהו מרחב הפעולה האפשרי?

קיימים מספר מרחבי פעולה אפשריים לחיבור ויצירת אינטראקציה בין אנשי הסגל המנהלי ואנשי הסגל האקדמי. אחת האפשרויות היא לשיתוף פעולה בנוגע לתכנון והוצאה לפועל של רכישות הקשורות למחקר והוראה. חשוב לציין כי ניכרת שונות בין הקמפוסים השונים, הפקולטות והמחלקות. במקומות מסוימים קיימת שותפות יותר מאשר באחרים, ואילו זאת מסתמנת כתלויה באנשים ספציפיים בכל מקום. מקומות בהם ניכר כי קיים אי שיתוף פעולה הם "בשטחים האפורים". אותם תחומי אחריות שנמצאים תחת כל סגל. מכאן, ניתן להסיק כי מרחב פעולה משמעותי בהקשר של יחסים בין הסגל המנהלי והסגל האקדמי, ניתן להשפעה ושינוי בעיקר על-ידי ראשי המחלקות האקדמיות והמקבילים שלהם בסגל המנהלי.

איך ניתן לממש?

1. בנייה משותפת של תכנית אסטרטגית ותכנית עבודה.
2. צוותי עבודה קבועים ומעורבים של סגל מנהלי וסגל אקדמי, סביב נושאים שבשגרה.
3. הכשרות הדדיות ומקבילות לכל אחד מהסגלים בנוגע לאופן שבו פועלת המערכת האקדמית והמנהלית בהתאמה. זאת על מנת לייצר שקיפות, כמו גם היכרות טובה יותר עם תחומי האחריות



- ועבודתו של האחר (התמקצעות דיסציפלינארית במחקר ומומחיות מנהלית יחד עם יצירה של זיכרון ארגוני).
4. ייסוד שגרות לטובת מפגש בלתי אמצעי: ימי גיבוש משותפים, רטריט, טיולים, בניית קהילה.
 5. השמשת חללי עבודה משותפים: חדרי עבודה, מטבחון לסגל, חדר צוות וכד'.
 6. מינוי איש צוות לתפקד "ממונה מוסדי קשרי אקדמיה-מנהל".
 7. מיסוד קרן דמוית קק"מ לסגל מנהלי, אשר תרחיב את אפשרויות הלמידה והפיתוח המקצועי ותאפשר, למשל, תהליכי למידה משותפים ממוסדות בזירה הבינלאומית.

בהקשר לסוגיה של שיתופי פעולה חוצי דיסציפלינות ופקולטות –

באוניברסיטה גדולה מעצם טבעה יש עושר רעיוני עצום. הקבוצה התמקדה בהבנת הפרקטיקות/המנגנונים/התנאים הנדרשים כדי למנף את העושר והגיוון לכדי הצעת ערך אטרקטיבית ומגוונת לסטודנטים במסלולים השונים. הקבוצה בחנה האם ועד כמה נוצרות הזדמנויות לפעילות מחקרית אינטר-דיסציפלינרית, חוצת פקולטות, שבהדרגה הופכת להיות בון-טון מחקר? בנוסף נחנה התשתית, הרעיונית, המשאבית, המינהלית והבין-אישית הנדרשת כדי להעמיק את שיתופי הפעולה.

מובילי ומובילות הדעה איתם. נפגשו המשתתפים הם: פרופ' אסף פרידלר, דקאן הפקולטה למדעי הטבע; פרופ' מאשה ניב, סגנית דקאן למחקר בפקולטה לחקלאות; פרופ' גילי דרורי, ראשת פורום אירופה; פרופ' אוריאל לוי והגברת נעמה נחמיאס, מרכז הננו; ד"ר פבלו קיצלשטיין, מנהל הרשות למו"פ.

להלן התובנות שעלו –

למה "אוניברסיטה אחת"?

בהקשר של שיתופי פעולה חוצי דיסציפלינות ופקולטות, החשיבות שבקידום מדיניות של "one university" היא גדולה. שיתופי פעולה בין פקולטות, הן בתחומי המחקר והם בתחומי המנהל והניהול, הם כלי משמעותי לאיגום משאבים וניהול יעיל. שיתופי פעולה מהסוגים שלהלן הם כאלו שבאמצעותם נרקמים יחסים בין-אישיים בין אנשים מפקולטות שונות ודיסציפלינות שונות, יחסים שמגבירים שותפות, שקיפות ושיתוף ומקטינים את התחרות הפנימית מהסוג שמייצר ריחוק וניכור. הצלחות של שת"פ מהסוג הזה הן אלו שבונות בתורן תחושה של גאוות יחידה, גאווה מוסדית ומזינות את הצביון הארגוני.

מהו מרחב הפעולה האפשרי?

- ← תמיכה מוסדית המתמרת ומתגמלת שת"פ בין פקולטות ודיסציפלינות.
- ← רכש משותף והסתמכות על ציוד בין מחלקתי משותף.
- ← עידוד ותמיכה ביוזמות המקדמות שותפות ועולות מהשטח, כגון ארוחות צהרים משותפות לחברי סגל ופעילויות משותפות אחרות.



איך ניתן לממש?

- ← ניתן לפנות יחד עם מוסדות אחרים לקרנות כגון ISF, בבקשה שיעודדו ויתמכו במחקרים משותפים, חוצי דיסציפלינות.
- ← תמרוץ של שיתופי פעולה בין תחומיים ובין פקולטתיים, כולל מענקי מחקר פנימיים לתקופות של שנתיים-שלוש, אשר יאפשרו מחקר משמעותי כבסיס להגשות לקרנות חיצוניות.
- ← תמיכה ביוזמות מהשטח המעודדות אינטראקציה חברתית בין חברי סגל (אקדמי ומנהלי) במטרה לגרום לסגל "להרגיש בבית" ולהזדהות עם האוניברסיטה.
- ← הטמעה של כלים אדמיניסטרטיביים משותפים, זאת מתוך ראייה אוניברסיטאית כוללת (כגון הקצאת חדרי לימוד בהר הצופים ברמת קמפוס).
- ← יצירה של כנסים משותפים עבור תחומי מחקר שונים שיכולים להתממשק.

לסיכום – כפי שכבר נכתב לעיל, האוניברסיטה העברית היא ארגון עתיר היסטוריה, הון אנושי ומשאבי רוח וידע, המהווים פוטנציאל אדיר ליצירת שלם הגדול מסכום חלקיו. אחרי שנים רבות של טיפוח העשייה העצמאית והמובחנת ועם השלמת תהליך ההבראה, נראה כי ישנה הזדמנות לקדם ביתר שאת תהליך משולב, מלמעלה למטה ומלמטה למעלה, שהתפיסה של ONE UNIVERSITY עומדת במרכזה.





ביבליוגרפיה

1. [אתר האוניברסיטה העברית](#).
2. נבו מלי (2009), זהות ארגונית, הימליה - ייעוץ ארגוני.
3. [סיכום כנס גאיה](#).
4. סרטוני רקע היסטורי ושיווק של האוניברסיטה: [Milestones](#), [Tradition of Innovation](#), [Creative Thinking for a Changing World](#), [Innovations Every Day](#), [הפקולטה ברחובות](#).
5. תרבות ארגונית, אביעד רז, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה 2004.

נספח 1 – טבלה מרכזת



מחשבות ורעיונות נוספים	איך ניתן לממש?	מה מרחב הפעולה האפשרי?	למה "אוניברסיטה אחת" בעברית? איגום משאבים.	קמפוסים נפרדים
<p>ריבוי הקמפוסים מהווה אתגר גדול – אשר הולך ומתעצם ככל שהמרחק הפיזי גדול יותר. מגדיל הוצאות ופוגע ברמה אקדמית. הביזור הוא כורח שנובע מהתפתחות היסטורית – בנייה מראש של אוניברסיטה מרובת-קמפוסים היא מתכון לכישלון. בהינתן המצב הקיים השאלה היא האם עדיף להעביר את הפקולטה לחקלאות לירושלים. התשובה לשאלה זו נשארת פתוחה ודורשת דיון מאוד רחב.</p>	<p>היכרות הדדית! סדנאות משותפות (פיזיות ו\או מקוונות), retreat, הרצאות "אורחים" מהקמפוסים השונים, תכנית לימודים משותפת + הסעות חינם יעילות, פרויקטים משותפים בעלי פוטנציאל מסחור (באזור התעשייה ברחובות למשל) win-win (יכול לתת ערך מוסף ליושבי גבעת רם).</p>	<p>קיים: הנהלה אחת מרכזית, אגודת סטודנטים מרכזית עם סניפים בקמפוסים השונים, פרויקט "קמפוס ירוק". עובד יותר בעיר אחת, הרבה פחות באתרים רחוקים זה מזה.</p> <p>חשוב שיהיה: תחבורה מהירה ואמינה, שיתוף בהוראה (אולי יותר הוראה מקוונת), שיתוף יעיל יותר בציד מחקר, חלוקה תקציבית בהתאם להוצאות (גבוהות יותר למי שחי בנפרד), העצמה של קמפוסים מרוחקים, פתרונות יצירתיים עבור חוסרים שהם תולדה של הריחוק – למשל על ידי שותפות עם מוסדות אחרים.</p>	<p>ריבוי וגיוון תחומי מחקר ולמידה. השפעה סביבתית. מעמד בינלאומי. מדיניות מגובשת תחת הנהלה מרכזית – במידה מסוימת היחידות הנפרדות ניוזנות מהסביבה (הפקולטה לרפואה מהדסה, הפקולטה לחקלאות מהמכון הוולקני, הסביבה החקלאית וקרבה למכון וייצמן, הקמפוס באילת מהקרבה לים סוף).</p>	
<p>היכרות עם התמונה הכוללת. פעילויות משותפות בתפקידי רוחב ("מובילים באוניברסיטה" - רמ"חים; דיקנים; ממ"חים; ראשי אגפים). תקציבים לא צבועים ברמת היחידה ליוזמות עצמאיות.</p>	<p>אמן – קיימת חשיבות עליונה לאמון בין כל מרכיבי האוניברסיטה. במשאבים ריכוזיים חשובה שקיפות באופן חלוקת המשאבים ואופן הקצאתם (ספר תקציב); תכניות עבודה שנתיות שמפורסמות לכלל האוניברסיטה; שיתוף בשיקולים והחלטות. במשאבים מבוזרים, בהם קיים יתרון מובהק לניהול באופן עצמאי, קיימת חשיבות רבה לתיאום וגיבוש נהלי עבודה משותפים בין היחידות. מערך היסעים (שאטל)</p>	<p>קיימת חשיבות רבה שכל אוניברסיטה תגדיר לעצמה מהם המשאבים שינוהלו באופן ריכוזי ומהם המשאבים שינוהלו באופן אוטונומי ומבוזר.</p> <p>דוגמאות למשאבים שיש יתרון שינוהלו באופן מרכזי: אדמיניסטרציה לימודית משותפת, התמקצעות בניהול משאבים, לוגיסטיקה, תפעול ורכש מרכזי, ספרות מקצועית ומאגרי מידע, תשתיות מחקר מסוימות ברמת כלל האוניברסיטה.</p>	<p>רבגוניות של תכניות לימוד לסטודנטים, שילובים שונים ומעניינים. חיבורים אינטר-דיסציפלינאריים. ייעול הוצאות תפעוליות. יוקרה משותפת. כל מרכיב באוני' מחזק את המותג הכללי.</p>	<p>ניהול משאבים – אוטונומיה מול ריכוזיות</p>



	<p>בין קמפוסים סמוכים ובין יחידות המעניקות שרותי מחקר לבין הלקוחות.</p>	<p><u>דוגמאות למשאבים שיש יתרון שינוהלן באופן מבורז:</u> מערך כיתות משותף ברמת הקמפוס, תשתיות מחקר מסוימות ברמת קמפוס כתלות בתדירות השימוש.</p>		
<p>לתת שירותים מסוימים כגון שיווק ושיפוצים גם לפי צורך אמיתי של היחידות והאוניברסיטה ולא רק אם ליחידה יש כסף (אחרת זה לא באמת אוניברסיטה אחת) כיום יש שיתופי פעולה בהקמת מסגרות ופרויקטים חדשים. קצת פחות בניצול משאבים קיימים שלא מנוצלים בצורה מלאה.</p>	<p>שקיפות, התקדמות תוך שיח ושיתוף פעולה סדנאות, טיפוח כלל הסגלים השונים. שיתוף הסגלים בקבלת החלטות זה חייב לבוא מתפיסת עולם של שיתוף ושקיפות. חיבור כל העובדים למטרת היחידה / ארגון השקעה בתשתיות ובסגל לחיבור ולהבנה שזה כדאי לכולם ושהתוכנית טובה יצירת כללים שקופים והגיוניים שמתמרצים את הכיוון אליו רוצים להגיע ניסיון לייצר את הכללים תוך שיח ושיתוף</p>	<p>מרכזי מחקר משותפים תוכניות לימוד משותפות. לא רק סטודנט שלומד שני תחומים שונים ואין קשר ביניהם, אלא יצירת תוכניות מובנות שידברו ביניהם (פכ"מ, מכפיל, מחשב ואינטרנט) מרכז פעילות המטה המנהלית יכולה להביא ליתרון לגודל</p>	<p>שיתוף פעולה של כל היחידות בצורה טובה. חיבור כל יחידה להבנה שהיא תלויה במצב הכללי של האוניברסיטה. הפנמה של היחידות שהתוכנית שהנהלת האוניברסיטה טובה להם ולארגון (כי סוגרים גרעון, יש תקציבים לנקלטים חדשים, משקיעים בתשתיות פיזיות ומיחשוביות), גם אם התוכנית כוללת צעדים קשים כגון הלאמת עודפים. ידע בתחומים שונים חשוב לפיתוח כלל התחומים. לדוגמה במרכז אקלים שמוקם כיום יש צורך בחוקרים ממגוון רחב מאוד של תחומים ממדעי הרוח, חברה, חקלאות, טבע, מדעי המחשב ורפואה. האתוס ההיסטורי הוא נחמד אבל פחות רלוונטי לחיי היום יום. הרבה יותר חשובים הערכים האמיתיים שלאורם הארגון פועל (מצוינות, התייחסות לסטודנט כלקוח ושותף אבל בלי לתת לו הנחות, חיבור כלל באי הקמפוס (גם סגל מנהלי) כשותפים, שקיפות בניהול.</p>	<p>חזון, ערכים משותפים וייחודיות</p>
<p>לנסוע לחול. מיני מובילים באקדמיה של סגל מנהלי ואקדמי</p>	<p>1. שיתוף פעולה בתוכנית אסטרטגית 2. צוותים מעורבים בין אקדמי ומנהלי 3. שקיפות – להכיר כיצד המערכת פועלת האקדמית והמנהלית. הכרות טובה יותר האחד את העבודה</p>	<p>פועלת כאחת בתחום ההוראה והמחקר – בלי שיתוף הפעולה המערכת הזאת לא תעבוד. שיתוף פעולה ברכש- יעילות וחיסכון שמענו שזה תלוי אדם ותלוי מחלקה – וזה</p>	<p>אוניברסיטה אחת מחייבת עבודה למען מטרה משותפת של סגל מנהלי ואקדמי. וכדי לעשות זאת צריך לעשות מספר צעדים אופרטיבים שיאפשרו את שיתוף הפעולה הטוב ביותר בינם</p>	<p>סגל מנהלי- סגל אקדמי</p>



	<p>של השני. 4. ייסוד פלטפורמות מפגש בלתי אמצעי: ימי גיבוש משותפים, רטריט, טיולים, בניית קהילה – גאוות יחידה. חללים משותפים, מטבחון לסגל, חדר צוות 5. הכרה של הסגל האקדמי במומחיות של הסגל המנהלי ולכבד את הידע שיש להם – הזכרון הארגוני לעומת תחלופה של בעלי תפקידים אקדמאים 6. ממונה מוסדי קשרי אקדמיה מנהל – מנהלי אקדמי 7. הכשרת סגל אקדמי לניהול 8. מיסוד קרן – קק"מ לסגל מנהלי – כמו ארסמוס.</p>	<p>בעייתי אי שיתוף הפעולה הוא בשטחים האפורים של אחריות כל סגל</p>		
<p>– כנסים משותפים לתחומים שונים פעילויות משותפות לפקולטות שונות (פקולטה מארחת את החברתה)</p>	<p>פנייה (משותפת עם מוסדות אחרים) לקרנות כגון ISF שיעודדו מחקרים משותפים תמרוץ לשיתופי פעולה בין תחומיים ובין פקולטיים, כולל מענקי מחקר פנימיים לתקופות של שנתיים-שלוש שיאפשרו מחקר משמעותי כבסיס להגשות לקרנות חיצוניות. יצירת נהלים אחידים במידת האפשר, תוך התחשבות בשונות הדיסציפלינרית בין יחידות. יש למצוא את האיוון המתאים. תמיכה ביוזמות מהשטח המעודדות אינטראקציה חברתית בין חברי סגל (אקדמי ומנהלי) במטרה לגרום לסגל "להרגיש בבית" ולהזדהות עם האוניברסיטה. כלים אדמיניסטרטיביים משותפים מתוך ראייה אוניברסיטאית כוללת (כגון הקצאת חדרי לימוד בהר הצופים ברמת קמפוס)</p>	<p>שילוב בין יוזמות מהשטח למנגנון שמאפשר, מכווין ומתמרץ מלמעלה, כולל השקעה כספית בתמרוץ. מרכזי הננו כדוגמא גם באוניברסיטה העברית וגם במדינת ישראל – השקעה גם של המדינה וגם של האוניברסיטה גרמה לשיתוף פעולה בין פקולטי במודל של אוניברסיטה אחת. רכש משותף, הסתמכות על צב"מים משותפים מתי שאפשר שפה ארגונית אחידה - עידוד תרבות ארגונית משותפת (עידוד של יוזמות מהשטח כגון ארוחות צהרים משותפות לחברי סגל, פעילויות משותפות אחרות)</p>	<p>יתרונות: איגום משאבים פלטפורמה למחקרים בין תחומיים חיבור חברתי ותקשורת טובה יותר בין אנשים מדיסציפלינות שונות – יותר שיתוף פעולה ופחות תחרות פנימית גאוות יחידה הפצת מדע יותר טובה וזורמת חסרונות: מדובר במדינה קטנה. לעתים כדאי לקיים תהליכים כאלה ברמה ארצית ולא ברמה אוניברסיטאית, בתחומי מחקר שונים (כגון ננו, קוונטום וכו') - one university ארצי בתחומים מסוימים ולא רק באוניברסיטה ספציפית אחת. אילוצים טכניים, פיזיים ותקציביים – האם שווה את ההשקעה הגדולה?</p>	<p>שת"פ חוצה דיסציפלינות ופקולטות</p>