

מי צריך ומי רוצה שכר דיפרנציאלי באוניברסיטאות?

ינון כהן¹

החוג ללימודי עבודה והחוג לסוציולוגיה, אוניברסיטת תל אביב

באחרונה נשמעות טענות שקיימת בעיה חמורה של בריחת מוחות מהאקדמיה – המרצים המעולים עוזבים לחו"ל או כלל לא חוזרים לארץ לאחר לימודי הדוקטורט והפוסט-דוקטורט. בתחומים מסוימים שבהם השכר בחו"ל או בשוק הלא-אקדמי מרקייע שחקים, הבעיה אף חמורה יותר – לא רק המצוינים עוזבים את האקדמיה הישראלית אלא כמעט כל המרצים נוטשים ותחומי מחקר שלמים מתמוטטים. זאת ועוד, טוענים המקטרגים, בריחת המוחות של המצוינים ביותר החריפה בשנים האחרונות.

אחד הפתרונות המסתמנים הוא "הגמשת" יחסי העבודה של הסגל האקדמי. בעברית פשוטה, הכוונה היא להנהיג מסלולי העסקה ללא קביעות, ולהעמיק את הדיפרנציאציה בשכר הסגל לפי שני קריטריונים מרכזיים: הראשון הוא מצוינות אקדמית ללא קשר לתחום, והשני הוא פערי שכר תחומיים בין ישראל לארה"ב. הכוונה היא להעלות את השכר לא רק למרצים מצטיינים, אלא גם למרצים בתחומים שבהם פערי השכר בין ישראל לארה"ב גבוהים במיוחד, ללא קשר למצוינות אישית.

במסמך זה אשקול בקצרה את נחיצותם ואת יעילותם של הפתרונות המוצעים. מסקנתי הסופית תהיה שפתרונות אלה לא רק שלא ישפרו את מערכת ההשכלה הגבוהה, אלא יש אף סיכוי סביר לכך שהם יובילו לפגיעה בה ובמדע הישראלי. החלק הראשון יתאר את מבנה השכר הקיים, וידון בחסרונותיו ובמעלותיו. החלק השני יבחן את הצורך בשכר דיפרנציאלי לפי מצוינות אישית, ובמיוחד את הסכנה הטמונה בתוכנית ההגמשה, לסגל האקדמי ולמדע בישראל. החלק השלישי ידון בשכר דיפרנציאלי תחומי, ואילו החלק האחרון יציע פתרונות לחלק לא מבוטל של הבעיות הקיימות דרך אימוץ כמה שינויים פשוטים, יעילים וזולים יחסית, תוך שמירה על מבנה השכר הקיים.

1. מבנה השכר והקביעות הקיים

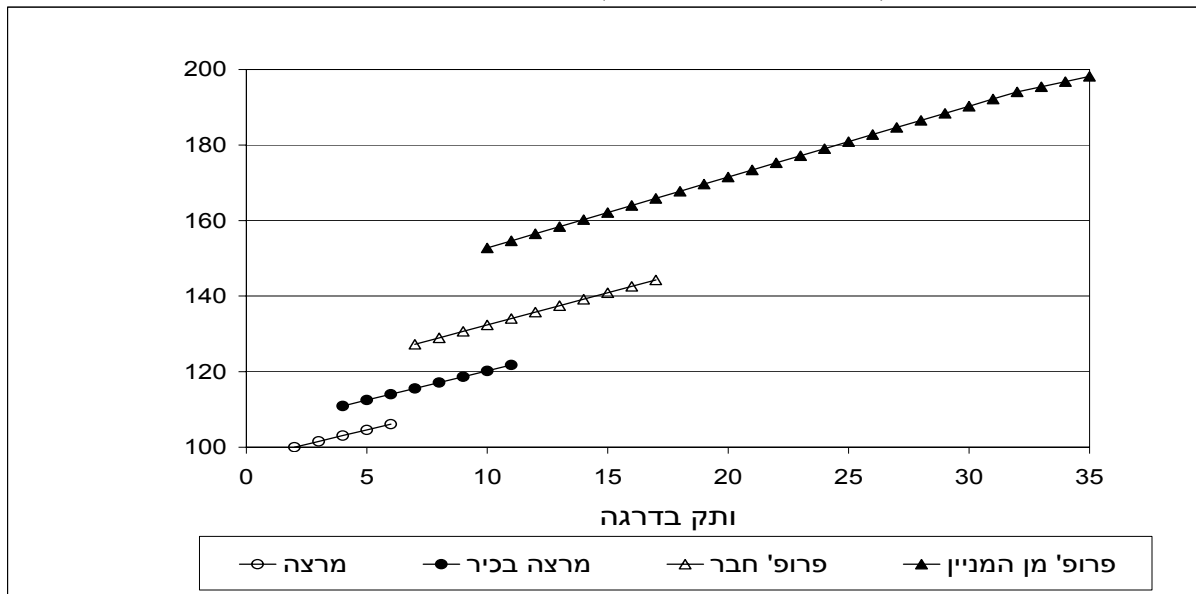
קביעות. יש סיבות רבות לכך שהונהגה קביעות בעולם האקדמי. מבחינת חופש המחשבה האקדמי, ברור שיש לה משקל לא מבוטל. מבחינת השכר, הקביעות מהווה פיצוי לרמתו הנמוכה יחסית באקדמיה, בארץ ובעולם. אם תבוטל הקביעות, ייעלמו תחומים שלמים מהאוניברסיטאות, שכן אנשים צעירים לא יסכימו להתמחות במחקר אקדמי חסר אופק תעסוקתי. הדבר נכון במיוחד בתחומים שבהם לכישורי החוקרים אין דרישה מחוץ לאקדמיה, באלה יחששו החוקרים שבהיעדר קביעות, ימצאו עצמם מובטלים אחרי שהשקיעו את מיטב שנותיהם בהתמחות שלאיש (מחוץ

¹ דוא"ל: yinonc@post.tau.ac.il. המאמר מבוסס על הרצאה בערב עיון מטעם מכון פאלק למחקר כלכלי בישראל, שהתקיים ב-25.12.2006 בנושא "תקציב המדינה לשנת 2007: השלכות על מצב ההשכלה הגבוהה". המאמר יפורסם ברבעון לכלכלה.

לאקדמיה) אין עניין בה. תהיה זו תמימות לחשוב שניתן לקיים אוניברסיטת מחקר רצינית ללא קביעות לסגל האקדמי.

סיבה נוספת לחשיבות הקביעות, שאליה מודעים פחות, היא השפעתה על הכשרת דורות חדשים של חוקרים. הכשרת חוקר צעיר נעשית תוך כדי עבודה בין המנחה, או הוועדה, לבין הדוקטורנט. הקביעות שממנה נהנים המנחים מסייעת לכך שהמאמץ המושקע בהכשרת דוקטורנטים יהיה גדול וההכשרה תהיה ברמה גבוהה. מנחה קבוע לא חושש שתלמידו המוכשר, עם סיום לימודיו, יועדף על פניו וינשל אותו ממשרתו. לכן, יש סיכוי רב יותר שמנחה הנהנה מקביעות יעניק לדוקטורנט את ההכשרה הטובה ביותר שיש ביכולתו להעניק – לא ימנע ממנו רעיונות ומידע, ואם יהיו לו חששות מדוקטורנטים טובים ממנו, הרי שאלה לא ינבעו מן הפחד לאבד את משרתו אלא מסיבות אחרות. ביטול הקביעות יפחית את התמריץ של המנחה להדריך דוקטורנטים מצוינים ומנגד, יתמרץ אותו לבלום את התקדמותם של הטובים ביותר. זוהי סיבה נוספת לכך שהקביעות שורדת גם באוניברסיטאות הטובות ביותר בארה"ב, שבהן אין איגודים מקצועיים וההנהלות יכלו לבטל את הקביעות לסגל החדש אילו רצו בכך.

לוח 1. שכר הסגל הבכיר לפי דרגה וותק בדרגה, אוניברסיטאות המחקר הציבוריות. (מקור: ות"ת) מרצה מתחיל = 100 (10,698 ש"ח, דצמבר 2006).



מקור: טבלאות ות"ת. <http://www.che.org.il/tables/university/index.html>

מבנה השכר. כפי שרואים בלוח 1, שכר המרצים נקבע לפי הדרגה, ובתוך הדרגות לפי וותק בדרגה. ישנן ארבע דרגות, והשכר צמוד לדרגה ולוותק בדרגה. ברור, אם כן, שהשכר במהלך הקריירה תלוי בקצב הקידום של המרצה, ובמיוחד בגיל שבו הגיע לדרגת הגבוהה ביותר, פרופסור מן המניין (להלן, פמ"ה). הקידום מדרגה לדרגה הוא על פי

מצוינות אקדמית – כמות ואיכות של פרסומים מדעיים והוראה ברמה סבירה לפחות. לאיגוד המקצועי של המרצים אין נגיעה למינויים וקידומים, והאיגוד מעולם לא דרש, וגם אינו דורש, מעורבות בנושא זה. המרצים המצטיינים ביותר מקודמים לדרגה הגבוהה ביותר, פמ"ה, בתוך זמן קצר יחסית של 7-10 שנים, וביום קידום מקבלים שכר הגבוה בכ-50% מהשכר שבו החלו את עבודתם (דרגת מרצה עם שנתיים ותק). רוב חברי הסגל מקודמים לדרגת הפמ"ה לאחר מספר רב יותר של שנים והפחות טובים כלל לא מקודמים לדרגה זו, ושכרם נעצר. למיטב ידיעתי, אין סקטור נוסף בשירות הציבורי שהקידום (והשכר) בו נקבע אך ורק על סמך מצוינות – אין פרק זמן מינימלי לקידום, אך גם אין פרק זמן מקסימלי – כל מרצה מתקדם (או לא מתקדם) לפי תפוקתו המדעית, וכך גם השכר שאין בו כלל "זחילה". מבנה שכר זה ממלא את ייעודו, לפחות עד דרגת פמ"ה, שבה גידול השכר תלוי בוותק בדרגה.

מבנה השכר הקיים, הקובע את גובה השכר במהלך החיים על פי הגיל שבו קודם המרצה לדרגת פמ"ה, מתאים במיוחד לתמרוץ חברי סגל אקדמי, שרובם ממשיכים לעבוד באוניברסיטה עד לפרישתם. בארגונים שבהם רוב העובדים אמורים להישאר שנים רבות, הסביר אדוארד לאזיר, כלכלן עבודה מאוניברסיטת סטאנפורד, שכר לפי ותק נועד לתמרץ צעירים ולא דווקא מבוגרים. עיבדו קשה עכשיו, כשאתם צעירים, אומר מבנה השכר למרצים, ותינהו מפרי עמלכם בעתיד, כשתתבגרו. ובלשונו של לאזיר:²

Senior workers are paid high salaries in the firm not so much for their current productivity, but as a reward for past productivity and as a motivator for current productivity of their more junior counterparts.

תמרוץ העובדים הצעירים חשוב במיוחד באוניברסיטה, שבה השנים הפוריות ביותר של החוקרים ברוב התחומים הן שני העשורים הראשונים של הקריירה. וכך, כיוון שהצטיינות בגיל צעיר מביאה לקידום מהיר, מתמרצת מערכת השכר הקיימת באוניברסיטאות דווקא את הצעירים להצטיין, אלה שנמצאים בגיל שבו ההסתברות להגיע לפריצות דרך מדעיות משמעותיות היא גבוהה יותר. לקידום מהיר יש השלכות כלכליות מרחיקות לכת שכן פער השכר בין מרצים שהתקדמו בגיל צעיר לבין אחרים הוא גבוה: פער השכר המצטבר ב-36 שנות עבודה (במחירי 2006) בין מרצה שקודם לדרגת פמ"ה בגיל 45 לבין עמיתו שקודם בגיל 55 הוא כ-900 אלף שקל; ואם המצטיין קודם בגיל 40 ועמיתו רק בגיל 60, הפער מתקרב ל-2 מיליון שקלים.³ אם מוסיפים לכך את הפער בפנסיה (התקציבית) הפער גדל במאות-אלפי שקלים.

² Lazear, Edward, *Personnel Economics*, MIT Press (1995), p. 118.

³ החישוב מבוסס על מרצים שהצטרפו לאוניברסיטה בגיל 33 בדרגת מרצה, הזכאים לתוספת זמן מלא וקריטריונים במשך כל שנות עבודתם, עד לפרישתם בגיל 68 (ללא התייחסות לתוספות מחקר ולפערים בדמי השבתון בחו"ל, העשויים להגדיל את הפער). כבר בגיל 40 פער השכר החודשי בין שני מרצים אלה (האחד פמ"ה והשני מרצה בכיר) הוא כ-5,000 ש"ח. עם השנים הפער החודשי נע בין 4,000 ל-6,000 ש"ח בערך, ובממוצע הוא כ-5,000 ש"ח בחודש. לפיכך, פער השכר המצטבר בין המרצים, רק ב-29 שנות עבודתם האחרונות (מגיל 40 עד 68) הוא, בחישוב גס: $1.740 = 29 \times 12 \times 5000$ מיליון ש"ח.

ניתן כמובן לטעון, שוותק בדרגה אומנם מתמרץ את הצעירים להצטיין, אך אינו מתמרץ פמ"ה, שכן מאז קודם לדרגה זו שכרו גדל ללא קשר לתרומתו. מדוע, אם כן, לא ייקבע שכר הפמ"ה לפי תפוקה בכל שנה, ולא לפי ותק בדרגה, כפי שנעשה עכשיו? התשובה לשאלה זו פשוטה: ותק בדרגת פמ"ה הוא מדד פשוט וזול למצוינות בקרב פמ"ה בני אותו הגיל. אם נניח שוועדות המינויים האוניברסיטאיות עושות את עבודתן נאמנה,⁴ הרי שקיים מיתאם שלילי גבוה בין גיל בקידום לדרגת פמ"ה לבין מצוינות בגיל מבוגר יחסית. במילים אחרות, בקרב פמ"ה מבוגרים בני אותו גיל, אלה שקודמו בגיל צעיר יותר, מצטיינים יותר, בממוצע, מעמיתיהם שאך זה קודמו לדרגה זו. ניתן לבדוק טענה זו על ידי השוואת הגיל הממוצע או החציוני שבו כלל חברי הסגל קודמו לדרגת פמ"ה, לגיל הממוצע או החציוני שבו קודמו חברי האקדמיה הלאומית למדעים. מן הנאמר עולה, אם כן, שלגבי כלל הסגל, מבנה השכר לפי ותק בדרגה הוא מכשיר תגמול זול ויעיל הפועל דיפרנציאלית ומתגמל את המרצים לפי מצוינותם האינדיווידואלית.

עוד ניתן לטעון, שאין סיבה לשלם שכר זהה לשני חוקרים שהתקדמו באותו גיל, אך אחד ממשיך לפרוח ולתרום, בשעה שחברו, "הפרופסור הגמור" בלשונו של עגנון, הפסיק לעסוק במחקר רציני. מדוע ששני אלה יקבלו שכר שווה? גם כאן התשובה פשוטה: אין החוקר הפורה והפרופסור "הגמור" מקבלים אותו שכר. הפורה זוכה בדרך כלל במענקי מחקר, שעשויים לזכותו בתוספת שכר של עד 35% מהשכר (על פי גודלם). הוא גם זוכה בתוספות הייחודיות (קריטריונים וזמן מלא) ששיעורן מגיע לכ-27%. בכל אלה יזכה המצטיין, אך לא עמיתיו שאינם מתפקדים באופן סביר בעולמם המקצועי ולא מקדישים את כל זמנם לאוניברסיטה.

זאת ועוד, הפרופסור הפורה, ולא עמיתו ה"גמור", יכול גם לזכות בתגמולים משמעותיים בחו"ל, לא רק סימבוליים אלא גם חומריים. הצטיינות אקדמית בישראל מביאה יוקרה עולמית, שטמון בה פוטנציאל הכנסה משמעותי ממקורות חיצוניים לאוניברסיטה. אריאל רובינשטיין, חתן פרס ישראל לכלכלה, היטיב להסביר את עניין התגמולים החיצוניים:⁵

רבים אינם שמים לב לעובדה שבפועל מונהגת באוניברסיטאות בישראל שיטה תמריצים כמעט מושלמת. מדיניות החל"תים והשבתונים הנדיבה (והנדירה בעולם), מפתה את החוקר להמשיך ולהצטיין עד יומו האקדמי האחרון שכן היא מעודדת אותו להצטיין על מנת לקבל משרות אורח באוניברסיטאות חו"ל (וזאת בניגוד לשיטה האמריקאית בה כמעט ונפסק התמרוץ בשלב שבו הפרופסור מאבד את יכולת הניידות).

⁴ בעבודה זו אני מניח שוועדות הקידומים מתפקדות באופן סביר, וטוב יותר מגורמים אחרים באוניברסיטה, המעניקים משאבים אחרים. כך למשל, בקרב בעלי הקתדרות, שחלוקתן אינה בשליטת ועדות המינויים, תדיר למצוא מרצה מצטיין שלא זכה בקתדרה, בשעה שחברו הפחות מצטיין, זכה בקתדרה, רק משום שהאחרון שייך לתחום שבו יש משאבים רבים. במערכת הקידום, המבוססת אך ורק על מצוינות אקדמית, טעויות מעין אלה נדירות יותר. אין ספק שניתן לייעל, לקצר, ולהגדיל את השקיפות בתהליך הקידום, כדי שמספר הטעויות יפחת, אך עבודה זו אינה עוסקת בתהליך הקידום ובתהליך קביעת המצוינות באוניברסיטאות, אלא במבנה השכר המניח מערכת קידום סבירה.

⁵ אריאל רובינשטיין, דעת מיעוט בוועדה לבדיקת הגופים המנהליים באוניברסיטת תל אביב (ועדת יורטנר), פברואר 2004. <http://arielrubinstein.tau.ac.il/articles/minority-report.pdf>

כך, למשל, יכול להיות הבדל אדיר בהכנסה בין מרצה בעל מוניטין בתחומו לבין חברו "הגמור". בשנת השבתון יזכה המצטיין, בנוסף לדמי השבתון שמהם יתקיים, גם בהכנסה הגונה מאוניברסיטה בחו"ל, שתשמח להיעזר בשירותיו. חברו "הגמור", לעומת זאת, יקבל כרטיס לספרייה וחשבון מחשב, ואולי גם משרד בשיתוף עם אורחים אחרים. חשוב להדגיש שהתגמולים החיצוניים אינם בינאריים אלא רציפים. כלומר, לא רק כוכבים אקדמיים זוכים בהכנסה מחו"ל, אלא גם חוקרים טובים וחרוצים שלא זכו להגיע לכוכבות. יש בשוק האקדמי רצף של תגמולים, ומיקומו של חוקר על הרצף תלוי בתחומו וברמת המצוינות שלו.

לסיכום, מערכת התמרוץ הקיימת, עונה על מטרתה המרכזית: מבנה השכר מתמרץ צעירים להצטיין בצעירותם והתוספות למיניהן (מחקר, זמן מלא וקריטריונים) כמו גם התגמולים החיצוניים, מבטיחים גם את תמרוץ הפמ"ה שכבר אינם צריכים להתקדם בדרגה. זאת ועוד, מבנה השכר הוא פשוט וזול לתפעול, ומצמצם את האפשרות לשחיתויות (העדפת מקורבים) כמו גם אי נחת וחיכוכים בקרב הסגל.

אבל למרות מעלותיו של מבנה השכר באקדמיה, נשמעות טענות שהוא "אינו מתפקד היטב". לראיה, מספרים לנו, בשנים האחרונות אנו עדים לגידול בתופעת "בריחת מוחות" של מדענים ישראלים לחו"ל. לפני שמקבלים טענה זו, רצוי לשוב ולבדוק את ההקשר: ראשית, חשוב לזכור שמאז פרוץ האינתיפאדה השנייה, ובעיקר ב-2002 וב-2003, עלה שיעור ההגירה מהארץ, ואילו שיעור החזרה של ישראלים ירד.⁶ לכן, השאלה החשובה לענייננו היא האם בשנים האחרונות גדל חלקם היחסי של המרצים בקרב העוזבים. לגבי שאלה זו, עדיין לא הוצגו נתונים משכנעים, לכאן או לכאן.⁷ שנית, נניח לצורך העניין שאכן, בשנים האחרונות חל גידול בהגירה לחו"ל בקרב מרצים ובעיקר בקרב דוקטורנטים שסיימו לימודיהם. אפילו אם חל גידול שכזה, יהיה קשה לקשרו למבנה השכר. מרצים וחוקרים צעירים לא חוזרים ארצה כי אין להם תקנים. קיצוצי התקציב בהשכלה הגבוהה בשנים האחרונות הביאו, בין השאר, לקיטון משמעותי במספר התקנים, כולל אלה המוצעים לסגל חדש – באוניברסיטת תל אביב בלבד פחת מספר התקנים בכ-400 מאז 2002. קיטון זה התרחש בד-בבד עם גידול במספר הדוקטורנטים שסיימו לימודיהם באוניברסיטאות בישראל (שכן אלה מתמרצות על ידי ות"ת, בין השאר, לפי מספר דוקטורנטים). ברור, אם כן,

⁶ אולם מאז הירידה בפיגועים והשיפור במצב הכלכלי "מאזן הירידה" (מספר העוזבים פחות מספר החוזרים) ירד משיא של 20,000 ב-2003, ל-14,000 ב-2005 (ראו, ינון כהן, "ההצלחה הדמוגרפית של הציונות", סוציולוגיה ישראלית, בדפוס).

⁷ הנתונים שמציגים גולד ומואב

(Gould, Erik & Moav, Omer. 2006. *The Israeli brain drain*. Jerusalem: The Shalem Center)

<http://www.shalem.org.il/Admin/FileServer/df4b061c96a6fbceb95026260cb4de8a.pdf>

הם ש-6.5% מהמרצים בני 30-40 שהיו בארץ ב-1995, נמצאו כשוהים בחו"ל לפחות שנה (או שנתיים – לא ניתן להבין מהמאמר האם האחוז לעיל מתייחס לשנה או שנתיים) ב-2002. ההנחה שכל מרצה השוהה שנה או שנתיים בחו"ל עזב לצמיתות היא מרחיקת לכת, ומתעלמת מהנטייה של רבים מהמרצים להאריך את שנת השבתון בחל"תים, כמו גם מזו של הפוסט-דוקטורנטים לשהות בחו"ל למעלה משנתיים. זאת ועוד, גולד ומואב אינם מציגים במאמרם גידול בשיעור המרצים הישראלים בחו"ל, אלא רק את השיעור ב-2002 (שנת השיא של הפיגועים), שכמובן אינו מלמד דבר על מגמות. בכנס בו הוצגה עבודה זו, דווח מואב על ממצאים חדשים (שגם דווחו בהבלטה רבה בדה-מרקר ב-7.1.07) המלמדים על גידול בשיעור המרצים שעזבו בין 2002 ל-2004. אלו הם נתונים יותר רלוונטיים לענייננו. אולם, כמקובל במדע, לא נוכל לקבלם עד שנוכל לבחון ביסודיות האם הראיות המוצגות במחקר החדש (שאינו בנמצא בשלב זה) משכנעות, או שמא הן דומות לאלו שהוצגו במאמר מ-2006, בו טוענים מואב וגולד שיש להנהיג שכר דיפרנציאלי באוניברסיטאות על מנת לעצור את בריחת המוחות (עמ' 6).

שרבים מהדוקטורנטים שסיימו את לימודיהם בשנים האחרונות נאלצים להגר לחו"ל, ואילו אחרים לא חוזרים. זאת ועוד, בשל הקיצוצים, נפגעו תשתיות המחקר (מעבדות, ספריות וכו') בארץ, כמו גם השכר הריאלי של הסגל, שנשחק בכ-8% מאז 2001. ניתן לשער שהרעת תנאי המחקר ושחיקת השכר הגבירו את המוטיבציה לעזיבה בקרב מרצים קיימים ופוטנציאליים. לענייננו, חשוב להדגיש שסיבות אלה – מחסור בתקנים, הרעת תנאי מחקר, ושחיקת רמת השכר – ולא מבנה השכר, הן האחראיות המרכזיות לעזיבת מרצים ודוקטורנטים שסיימו את לימודיהם בארץ, ולא היחזרה של אלה שסיימו את לימודיהם בחו"ל. בעיות במבנה השכר יכולות היו אולי להסביר עזיבה של מצטיינים שלהם מוצע שכר גבוה במיוחד בארה"ב, או של מרצים בתחומים שבהם רמת השכר בארה"ב גבוהה באופן משמעותי מאשר בישראל (ובכך נדון בהמשך), אך לא גידול בעזיבה ובאי חזרה של חוקרים באופן כללי. בקיצור, ראינו שמבנה השכר ממלא היטב את תפקידו כמתמרץ למצוינות מחקרית, ולעומת זאת אין ראיות שהוא הגורם לעזיבה. ואף על פי כן, מתעקש האוצר לשנות את מבנה השכר ו"להגמישו".

2. שכר דיפרנציאלי לפי מצוינות אישית

יתרונות? מהם יתרונותיו של שכר דיפרנציאלי לפי מצוינות אישית? ניתן למנות שני יתרונות מרכזיים. ראשית, שכר דיפרנציאלי לפי מצוינות אישית אמור לחזק את הקשר בינה לבין השכר ובכך לתמרץ את המרצים להצטיין במשך כל חייהם המקצועיים, ולהביא לצמצום תופעת הפרופסור "הגמור". כיוון שראינו שהשיטה הקיימת בתוספת התגמולים החיצוניים מחו"ל דואגת היטב לתמרוץ, צריך סיבות טובות כדי להשתכנע שהשיטה המוצעת עדיפה על הקיימת (שלא לדבר על הבעיות שהיא יוצרת, שבהן נדון להלן). גם באשר לצמצום תופעת הפרופסור "הגמור" – ראינו שמבנה השכר והתיגמול החיצוני (ובוודאי דחפים אינטרינסיים) מתמרצים את רוב המרצים לחקור ולנסות להצטיין, גם לאחר הענקת הקביעות או הקידום לפמ"ה. חריגים, חשוב להדגיש, קיימים במספרים בודדים באוניברסיטאות בישראל, אך אין ראיות ששיעור החריגים בישראל גבוה משיעור החריגים באוניברסיטאות אמריקאיות, שבהן נהוג שכר דיפרנציאלי. כך או כך, אין בעיה אמיתית של תמרוץ הסגל האקדמי, ואת הסיבות למשבר באקדמיה הישראלית יש לחפש בעיקר בקיצוצים התקציביים ובנושאים אחרים שאינם קשורים למבנה השכר והתעסוקה.

היתרון השני של שכר דיפרנציאלי לפי מצוינות אישית, כך אנו שומעים, הוא שמבנה שכר כזה ימשוך ארצה מרצים ישראלים מצטיינים. כאן צריך להפריד בין מרצים מצטיינים צעירים לבין מבוגרים. באשר לצעירים, הבעיה היא רמת השכר ותנאי המחקר, ולא מבנה השכר. הטכניון פתר חלקית בעיה זו על ידי כך שהוא שוכר צעירים לדרגת מרצה בכיר (ולא מרצה) ובכך גם מעלה את שכרם בבואם. חשוב יותר, מדיניות זו מאפשרת לטכניון לקדם את המצטיינים בקרב הצעירים לדרגת פמ"ה מהר יותר, שכן קידום אחד נחסך מהם, והם יכולים להגיע לדרגת פמ"ה בתוך 5-7 שנים. באשר להבאת מצטיינים מבוגרים (בכל התחומים), ייתכן ששכר הגבוה בעשרות אחוזים מהשכר המקסימלי בארץ ימשוך ארצה מספר קטן של מרצים מצטיינים מבוגרים ששכרם בחו"ל הוא גבוה מאוד. ואולם, השאלה היא אם זו הדרך להילחם בבריחת המוחות ולהבריא את האוניברסיטאות בישראל – החזרת קומץ מדענים

מבוגרים שעלותם גבוהה מאוד, מחד גיסא, ואילו עתידם מאחוריהם, מאידך גיסא. אפשר להניח שאם אכן תינקט מדיניות זו, הדבר יגרום לאי נחת ולמירמור בקרב מרצים מצטיינים בישראל, שיחושו (בצדק) שהם מופלים לרעה בשכרם כיוון שנשארו בישראל. בהקשר זה אנו שומעים ששכר דיפרנציאלי הוא חיוני כדי לשמר את המרצים המצטיינים בארץ, שאם לא נעלה את שכרם יעזבו לחו"ל. אבל האמת היא שאין ראיות לכך שעזיבת המרצים המצטיינים ביותר גדלה בשנים האחרונות. תמיד הייתה עזיבה (או אי חזרה) של מספר קטן של ישראלים מצטיינים (הדגש הוא על מצטיינים). אלא שהראיות הקיימות מלמדות שלא חלה עלייה בעזיבת כוכבים אקדמיים בין 1980 לבין 2000.⁸

בעיות. (1) יישום. שכר לפי מצוינות אישית נשמע כסיסמה יפה ואולי אפילו צודקת, אך כשמבקשים ליישם את השיטה בישראל צריך מייד לשאול כיצד תיקבע המצוינות של כל מרצה ומרצה, וכיצד יוצמד שכר לרמות מצוינות שונות? בארה"ב השוק מטפל בבעיה זו, שאינה טריוויאלית כלל ועיקר. השוק האקדמי בארה"ב רחב, וכולל מאות אוניברסיטאות (ועוד אלפי מכללות) והעלאת שכר משמעותית מוענקת תוך הסתמכות על סיגנלים מהשוק (מה שמכונה "הצעה חיצונית") – מרצה המבקש העלאה משמעותית בשכרו, צריך להוכיח שיש לו הצעת עבודה מאוניברסיטה טובה אחרת. אם ברקלי, למשל, מציעה שכר גבוה יותר למרצה בגנטיקה מ-MIT, קובעי השכר ב-MIT יכולים להניח שלא רק הם חושבים שהמרצה מצוינת, שכן מקביליהם בברקלי, לאחר בדיקה, החליטו להציע לה שכר גבוה יותר. במצב כזה צריכה MIT להחליט אם היא חפצה להמשיך ולהעסיק את המרצה ולהעלות את שכרה לרמה המוצעת בברקלי, או לסרב, ולהסתכן בכך שהמרצה תעבור לברקלי. גם בשוק גדול כמו זה שבארה"ב שיטה זו סבירה אך לא מושלמת – יש בשיטה זו בעיות. אחת מהבעיות היא הפגיעה במרצים – ובעיקר במרצות – שאינם ניידים מסיבות משפחתיות ואחרות. זוהי אחת הסיבות לכך ששכרן של מרצות נמוך יותר מזה של מרצים – בני זוגן הם בדרך כלל בעלי קריירה וגם הם קשורים למקום גיאוגרפי, עובדה שהופכת איום עזיבה שלהן לאמין פחות.⁹ ובכל זאת – הבעיות ידועות, השוק גדול, המחירים ידועים, יש ניידות רבה והאוניברסיטאות פורחות.

⁸ גם אם חלה עלייה בעזיבת מדענים (ועדיין לא הוצגו הראיות לכך), הרי שבוודאי לא הוצגו ראיות לגידול בעזיבת המצטיינים שביניהם. והרי זה מה שצריך להדאיג את קברניטי האקדמיה. הראיות הקיימות באשר לעזיבת מדענים מלמדות שאין גידול בעזיבת המצטיינים ביותר בקרב הישראלים. ניתוח נתוני מפקד האוכלוסין האמריקאי לשנים 1990 ו-2000 (ממוצעים ורגרסיות לינאריות שאמדתי לצורך הרצאה זו מן המדגמים הציבוריים – הזמינים לכל החוקרים – הכוללים אינפורמציה עשירה על 5% מהאוכלוסייה האמריקאית) מלמדים, ששכרם של ילידי ישראל בעלי תואר דוקטור בארה"ב (יחסית לעמיתיהם ילידי ארה"ב) לא השתנה באופן משמעותי בין 1990 ל-2000. כך גם באשר לאלה מבין הדוקטורים הישראלים בארה"ב שהם מרצים באוניברסיטאות. בקיצור, אם נניח ששכר הוא מדד למצוינות, כמקובל במחקרים מסוג זה, הרי שאין ראיות שאוכלוסיית המרצים הישראלים בחו"ל ב-2000 מצוינת יותר מזו שב-1990, והטענה שבשנים האחרונות ישראל מפסידה את מיטב מדעניה, אין לה סימוכין. גולד ומואב (ראו מראה מקום בהערה 7) לא הציגו ראיות באשר למרצים, אך בדקו את הכנסת כלל האוכלוסייה ואת הכנסת הרופאים שעזבו בין 1995 ל-2002 ודיווחו ששיעורי העזיבה הגבוהים ביותר נמצאו אצל רופאים שהיו בחמישון השני של התפלגות השכר לפני עזיבתם, ולא בחמישון העליון. גם בקרב כלל האוכלוסייה שיעורי העזיבה הגבוהים ביותר נמצאו בעשירון השני והתשיעי, ולא בעליון. גולד ומואב, בניסיון להתמודד עם ממצאים שאינם עולים בקנה אחד עם השערתם, טוענים שבישראל אין לראות את בעלי השכר הגבוה ביותר כמצטיינים ביותר, שכן בישראל מערכת השכר אינה משקפת רק מצוינות, אלא גם קשרים אישיים. לפיכך, חברי החמישון השני, שהם מצוינים אך חסרי קשרים, עוזבים יותר מאחרים. אכן, ארגומנט יצירת, שאינו מלמד הרבה על מצוינות העוזבים, ובוודאי שלא על מצוינות המרצים שעוזבים, אלא על תפיסתם של גולד ומואב את ייחודיות החברה הישראלית.

⁹ ראו, <http://web.mit.edu/fnl/women/women.pdf> (A study on the status of women faculty in science in MIT 1999).

ואולם, לא ניתן ליישם שיטה זו בישראל, מסיבה מרכזית אחת והיא גודל, או ליתר דיוק, קוטן השוק. בישראל השוק האקדמי כולל רק חמש או שש אוניברסיטאות (המספר תלוי בתחום). ניתן כמובן להסתמך על הצעות חיצוניות מארה"ב ומאירופה, אך הניסיון האמריקאי מלמד ששיטה זו מגדילה את הניידות הבין-אוניברסיטאית של המרצים. רבים וטובים מבין המרצים בישראל שיפנו לחו"ל רק כדי לקבל תוספת דיפרנציאלית בישראל, יתפתו בסופו של דבר לקבל את ההצעות מחו"ל.

שיטה נוספת לקביעת מצוינות ודיפרנציאציה בשכר היא באמצעים אדמיניסטרטיביים, כלומר לתת לבעלי התפקידים האקדמיים (ראשי חוגים, דיקנים, רקטור, נשיא) לקבוע זאת. אבל שיטה זו היא בעייתית ואף מסוכנת, משני טעמים: ראשית, היא מגדילה את הסכנה שקביעת המצוינות והשכר לא תהיה נקייה מחברויות, דילים, ושחיתויות. שנית, היא תטיל עומס אדמיניסטרטיבי רב על ממלאי התפקידים, שאמורים לעסוק בנושאים אקדמיים ולא כספיים (למעט הנשיא).

שיטה נוספת היא להוסיף רמות שכר לארבע הדרגות הקיימות. הקידום בין רמות השכר בתוך הדרגות הקיימות יהיה לפי הצטיינות (ולא לפי ותק בדרגה, כפי שהמצב היום) וייקבע בוועדות המינויים. בהנחה שוועדות המינויים בישראל מתפקדות באופן סביר, ניתן לטעון שזוהי השיטה המתאימה לישראל. שכר המרצה יהיה תלוי רק בדרגה, ורמת שכרו תשקף את מצוינותו האישית בשנים האחרונות, והשכר ינותק לגמרי מהוותק בדרגה. לכאורה זוהי שיטה יעילה וצודקת. הבעיה היא ששיטה זו תגדיל את העלויות האדמיניסטרטיביות ותוסיף סרבול למערכת, שהיא ממילא מסורבלת וכורעת תחת עומס אדמיניסטרטיבי – וזאת, כשעליה לקדם כל מרצה רק שלוש פעמים במהלך חייו המקצועיים. אם מספר הקידומים למרצה יעלה לעשרה או אפילו רק לשישה (בהנחה של הוספת שבע או שלוש רמות שכר בלבד), יש סכנה שהמערכת לא תעמוד בנטל. בבית הספר למשפטים של הרווארד, למשל, מבינים זאת, והתשלום הוא על פי ותק. כמובן שרמת השכר גבוהה, אך הפרשיות השכר בקרב המרצים בבית הספר למשפטים המוביל בעולם היא רק על פי ותק.

(2 פגיעה בשכר. הנהגת שכר דיפרנציאלי לפי מצוינות, ניתן להניח במידה רבה של ביטחון, תביא לירידת שכר של רוב חברי הסגל ולהעמקת אי השוויון, הקיים כבר ממילא באוניברסיטאות. וכך, יש חשש, יתרחש התהליך: בשלב ראשון יעלה השכר למצוינים מעטים, אך שכרו של כלל הסגל לא יירד. בכך ירגיעו את הסגל האקדמי, את ההנהלות, ואת ארגוני הסגל הבכיר. הורדת השכר הריאלי לכלל הסגל תתרחש רק בשלב השני, על ידי שחיקה, שהיא שיטה אלגנטית להורדה הדרגתית של השכר. כשהשכר של כלל חברי הסגל יישחק, לא יהיו לחצים אפקטיביים להעלאת השכר הבסיסי לכלל הסגל, שכן שכר המצוינים עלה, והתמריץ של ההנהלות לבקש העלאות שכר לכלל הסגל יפחת. האיגודים המקצועיים של הסגל הבכיר, שגם כיום אינם מצליחים למנוע שחיקה ברמת השכר הריאלית, יוחלשו עוד יותר, שכן אלה שזכו בהעלאת שכר דיפרנציאליות לא יתמכו במאבקי השכר (ואולי אפילו יתנגדו להם) והשכר

הריאלי של כלל הסגל יישחק באופן מסוכן עוד יותר. וכך, הסכנה של בריחת מוחות כללית תגדל וצעירים יחששו להצטרף לאקדמיה הישראלית.

פגיעה בפנסיה התקציבית. הפנסיה התקציבית מחושבת כאחוז מהשכר של חבר סגל באותה הדרגה והוותק (בדרגה) בה היה הגמלאי בזמן פרישתו. אם אכן שכר דיפרנציאלי אינדיווידואלי יישחק את השכר, הרי הפנסיות יישחקו גם הן. הדבר יפגע בפנסיונרים הקיימים והעתידיים – ולא מן הנמנע שזוהי מטרה מרכזית של האוצר: להוריד לא רק את עלויות השכר, אלא גם את עלויות הפנסיה התקציבית. חברי הסגל האקדמי, במיוחד המבוגרים שבהם, אינם מודעים לסכנה זו; רובם סבורים שכיוון שהשכר הדיפרנציאלי יוגבל למרצים חדשים, השכר והפנסיה של הוותיקים לא ייפגעו. אבל, כיוון שהפנסיות של הוותיקים צמודות לשכר, הרי ששחיקתו תביא בהכרח לשחיקה מסוכנת של הפנסיות.

מי רוצה שכר דיפרנציאלי לפי מצוינות אישית? כיוון שברור ששכר דיפרנציאלי לפי מצוינות אישית אינו נחוץ להבראת האוניברסיטאות, והנהגתו אף עלולה לפגוע בהן, נשאלת השאלה מי מקדם נושא זה ומי תומך בהנהגת שכר דיפרנציאלי לפי מצוינות אישית? התמיכה קיימת בראש ובראשונה במשרד האוצר, שמטרתו היא הורדת עלויות השכר והפנסיה ופגיעה באיגוד המקצועי של המרצים. האוצר מעריך כנראה, בצדק, ששכר דיפרנציאלי יפחית בתוך מספר שנים לא רב את עלויות השכר והפנסיה התקציבית. אנו יודעים שזו מטרת האוצר, שכן הוא ניסה כבר לקדם גמישות בהעסקת מרצים ופגיעה בקביעות בחוק ההסדרים, ללא יידוע ארגוני הסגל האקדמי. פקידי האוצר אינם מסתירים את תמיכתם ב"גמישות ניהולית", אף על פי שככלכלנים הם בוודאי מבינים את היתרונות של מבנה השכר הקיים על פני זה המוצע.

אנשי האוצר אינם לבד. הם זוכים בתמיכה ממרצים – בעיקר כלכלנים ואנשי מנהל עסקים – שמסבירים מדוע שכר דיפרנציאלי, לפי מצוינות אישית כביכול, הוא המבנה הנכון והיעיל שיחליף את האוניברסיטאות מן המשבר שבו הן נתונות, יחזיר את הבנים והבנות לאקדמיה הישראלית, וימנע עזיבות. ואולם, כשבודקים ביסודיות את טיעוניהם של רוב אנשי מנהל עסקים וכלכלה, מתברר שעיקר טענתם היא לא לטובת שכר דיפרנציאלי אישי, אלא תחומי (בתחומים שלהם) ללא קשר למצוינות אישית. לטענתם, פער השכר בין אוניברסיטאות בישראל לאלה שבארה"ב ובאירופה גבוה בהרבה בתחומיהם (כלכלה, חשבונאות, מימון) מאשר בתחומים אחרים, ולא מאפשר להם לגייס סגל חדש ולשמור על הקיים. עובדה מעניינת היא, שהתומכים בשינוי מבנה השכר נמצאים ברובם בבתי ספר לניהול ובחוגים לכלכלה,¹⁰ ולא בתחומים אחרים – למשל מדעי המחשב, ומשפטים – שגם בהם פערי השכר בין ישראל לארה"ב הם משמעותיים.

¹⁰ התומכים בשכר דיפרנציאלי ובחוזים אישיים אינם מיצגים בהכרח את כל או רוב עמיתיהם בתחום. רבים מהמרצים בכלכלה ובמנהל עסקים מתנגדים להנהגת שכר דיפרנציאלי, למרות שאם יונהג, שכרם יעלה.

4. שכר דיפרנציאלי תחומי ללא קשר למצוינות אישית

יתרונות? אכן יש בעיה אמיתית לגבי כמה תחומים, וחשוב להתמודד איתה. בתחומים אלה – מדעי המחשב, הנדסה, משפטים, ניהול, וכלכלה, ויתכן שיש תחומים נוספים שאיני מודע לבעייתם – רבים וטובים מהחוקרים הישראליים הצעירים לא חוזרים ארצה או עוזבים. השאלה כמובן היא עד כמה הבעיה קיימת, באיזה תחומים, ומדוע החוקרים עוזבים או לא חוזרים. לא מוכרים לי נתונים ראויים, ולכן אי אפשר לענות על שאלות אלה בוודאות. כל שניתן לקבוע הוא, שיש תחומים מסוימים שבהם קשה לגייס סגל צעיר מן השורה הראשונה של הדוקטורנטים, ובהם יש עזיבות מעל הממוצע. הבעיה, למיטב ידיעתי, חריפה במיוחד במימון ובחשבונאות, שם החוגים באוניברסיטאות המובילות בארץ כמעט וחדלו מלהתקיים, ורוב ההוראה מתבצעת על ידי מורים מן החוץ. שכר דיפרנציאלי תחומי אמור לפתור בעיה זו – חוסר במרצים למילוי תקנים קיימים – בכך שיעלה את השכר באופן נקודתי, רק בתחומים בעייתיים אלה, וכך ימשוך מרצים צעירים לחזור ארצה וימנע עזיבות.

בעיות. הבעיות ביישום שיטה זו בישראל הן רבות. ראשית, אם תאומץ השיטה, זו תהיה הפעם הראשונה ששכר מרצים ינותק ממצוינות אישית. מרצה טוב בחשבונאות יקבל שכר גבוה יותר ממרצה מצטיין במתמטיקה, כימיה, ספרות, או היסטוריה. ברור שמדיניות כזו תסיט את משאבי האוניברסיטה מתחומים שהם מצוינים ו/או חשובים להתפתחות המדעית והתרבותית של ישראל לתחומים שהם לא בהכרח מצוינים או חיוניים לאוניברסיטת מחקר. הסטת המשאבים תשפיע גם על התמחויות הדוקטורנטים. כבר היום מייצרת ישראל, לעניות דעתי, עודף משפטנים, כלכלנים, ובוגרי מנהל עסקים. אם השכר היחסי של מרצים בתחומים אלה יעלה, רבים מבוגרי פיזיקה, מתמטיקה, פילוסופיה, היסטוריה, ספרות, פסיכולוגיה, דמוגרפיה, גנטיקה, ביולוגיה מולקולרית, מדעי המוח – ושאר התחומים שהם בליבת האוניברסיטה המחקרית ושלחלקם אין ביקוש מחוץ לאוניברסיטאות – ישקלו לימודי דוקטורט בתחומים שבהם השכר גבוה יותר והתקנים מרובים יותר. כשזה קורה בארה"ב, יש מספיק מהגרים מוכשרים – ממערב אירופה, מדרום אמריקה, ובאחרונה בעיקר מאסיה וממזרח אירופה – המשמשים כמרצים בתחומים אלה. אבל מי ימלא השורות בישראל? מאגר הכישרונות בישראל אינו בלתי מוגבל, וחשוב לחזק את התחומים שהם בליבתה של אוניברסיטת המחקר.

לא רק שיש סכנה בהסטת משאבים נדירים לתחומים רוויים, אין ערובה שהעלאת שכר תחומית תפתור את הבעיה בישראל. ראשית, לא ברור עד כמה פערי השכר בין ישראל לחו"ל הם הבעיה, ולא תנאי המחקר, כולל עומס ההוראה הכבד יותר בישראל, במיוחד במדעי החברה והרוח, במשפטים ובניהול. בתחומים מסוימים, מחשיב החוקר את תנאי המחקר יותר מאשר את השכר, כך להערכתי, ואילו בתחומים שבהם פערי השכר בין ישראל לארה"ב הם "אסטרונומיים", כלומר בשיעור של יותר מפי-שניים, קשה להאמין שהעלאת שכר בשיעור של כ-40-20 אחוזים

תחזיר ישראלים ארצה. זאת ועוד, מרצים למימון ולחשבונאות (ששכר הטובים שבהם בארה"ב יכול להגיע לרבע מיליון דולר בשנה) זוכים בישראל להכנסה נכבדה מהוראה בתוכניות חוץ-תקציביות, מייעוץ, ומחברות בדירקטוריונים, כמו גם מתגמולים חיצוניים. ובכל זאת, מספרים לנו, הם עזבו או עומדים לעזוב. על מה מבוססת הטענה שאם נעלה את שכרם ב-20 עד 40 אחוזים יחזרו ארצה? או שמא הכוונה להעלות את שכרם ל-100 אלף ש"ח בחודש?

5. פתרונות במסגרת מבנה השכר הקיים

לפני שהורסים את מערכת השכר באוניברסיטאות ומשלמים למתמטיקאי שימושי המלמד בבית ספר לניהול יותר מלעמיתו המתמטיקאי העיוני, כדאי לחשוב ולחקור את הסיבות שבגינן קשה לגייס חוקרים צעירים בתחומים אלה, וכן את ההשלכות על כלל האוניברסיטה שתגרום הנהגת שכר דיפרנציאלי אישי או תחומי. חשוב גם לבדוק כיצד תחומים מסוימים, למשל מדעי המחשב ומשפטים, שבהם פערי השכר בין ישראל לארה"ב הם אדירים, מצליחים למשוך אליהם רבים מטובי החוקרים הצעירים בחו"ל, ולקיים מחלקות אקדמיות פוריות ותוססות, למרות עזיבות של בודדים. עד שיערך מחקר שכזה, אני מבקש להציע כמה צעדים שעלותם אפסית עד נמוכה, שיפתרו את הבעיה ברוב התחומים שבהם יש קושי לגייס ולשמר סגל. ראשית, חשוב לחזק את המדיניות הליברלית של החל"תים והשבתון, כמו גם למסד את סמסטר הקיץ, ולאפשר למרצים המלמדים בקיץ לשהות בחו"ל בסמסטר העוקב. זוהי דוגמה למדיניות כללית, לא דיפרנציאלית, שתעזור במיוחד לשתי קבוצות: למרצים המצוינים בכל התחומים, ולכל המרצים בתחומים הבעייתיים. מרצים השייכים לשתי קבוצות אלה ייהנו במיוחד מהאופציה לשהות בחו"ל, שכן יוצע להם שכר גבוה בחו"ל – לראשונים בשל מצוינותם ולאחרונים, בשל הביקוש לתחומם. מובן שלמצטיין בתחום המבוקש ישולם השכר הגבוהה ביותר. אומנם, לא כל המרצים, ובעיקר המרצות, יוכלו להנות במידה שווה מאופציית ההכנסה בחו"ל, שכן אילוצים משפחתיים ואחרים לא יאפשרו להן לשהות ארוכה בחו"ל. אבל מדובר במקרים חריגים, ולא בכלל המרצים.

ליברליזציה של השבתון, החל"ת וסמסטר הקיץ עומדת בניגוד למגמה שבה נוקטות האוניברסיטאות. בשנים האחרונות אנו עדים דווקא להקשחה של מדיניות השבתון והחל"ת, והוראה בסמסטר הקיץ, שבעבר איפשרה שהות בחו"ל בסמסטר העוקב, בוטלה. מדיניות זו פוגעת בכל חברי הסגל, אך במיוחד במצוינים ובכלל הסגל בתחומים הבעייתיים. ההנהלות מצידן טוענות שהן האחראיות על תוכניות הלימודים, ולא ייתכן שבחוגים מסוימים רוב חברי הסגל יהיו בחו"ל במשך הסמסטר. אכן, ההנהלות צודקות בעניין זה, אך הפתרון לכך הוא שהליברליזציה תונהג בד-בבד עם הקפדה על כך שבכל סמסטר לפחות שני-שלישים מהמרצים בתחום יהיו בישראל. זוהי דרישה סבירה שתאפשר לחברי הסגל לשהות שלישי מחייהם המקצועיים בחו"ל (כיום מאפשרים כשישית, אם נניח שנת שבתון בכל שבע שנים, ושהויות קצרות-מועד בפגרות הקיץ והחורף). חשוב להדגיש את התועלת הצומחת לאוניברסיטאות מכך שמרצים מבלים זמן רב יחסית בארה"ב ובאירופה. בשהותם בחו"ל המרצים לא רק עושים לביתם, אלא חוקרים ומפתחים, ומביאים ארצה ידע, טכניקות, קשרים ותקציבים, החיוניים להתפתחות המדע הישראלי. אם ההנהלות

יקפידו על הכלל שבכל סמסטר לפחות שני-שלישים מחברי החוג ישהו בארץ, הן האוניברסיטה והן חברי החוג יצאו נשכרים. אני מעז לשער שאם נבדוק חוגים הטוענים שאינם יכולים להביא צעירים ראויים וסובלים מעזיבה, נגלה שאין הקפדה על כלל בלתי כתוב זה של שני-שלישים – שלישי. הדבר יוצר אווירת נכאים ותחושה שהחוג אינו מתפקד. אווירה עכורה ותחושת משבר אינה מעודדת תלמידי מחקר ומרצים צעירים להצטרף, ומבריחה חוקרים מבוססים המעוניינים בסביבת עבודה יצירתית ותוססת.

ליברליזציה דרושה לא רק במדיניות החל"תים והשבתון, אלא גם בתקנוני הפטנטים, הרלווטיים בעיקר למהנדסים ולמרצים במדעי המחשב, החיים והרפואה. באחרונה הנהיגו רוב האוניברסיטאות תקנוני פטנטים חדשים. מבחינת חלוקת הרווחים בין הממציא לאוניברסיטה, התקנונים שאומצו דומים לתקנונים במרבית האוניברסיטאות בארה"ב, וחבל שכן. כשם שמדיניות השבתונים והחל"תים צריכה להיות נדיבה יותר מאשר בחו"ל (כפיצוי על רמת השכר הנמוכה בישראל) כך גם עדיף לאמץ תקנונים נדיבים יותר, שמצד אחד מעניקים נתח גדול יותר לחברי הסגל, ומצד שני מקפידים על קלה כחמורה, כאשר מתברר שחבר הסגל מנסה למנוע מהאוניברסיטה את חלקה הצנוע. אני מעריך שתקנונים כאלה יתמרו ממציאיים להישאר באוניברסיטות הישראליות וגם יגדילו את הכנסות האוניברסיטאות מפטנטים (בחלק מהאוניברסיטאות ההכנסות מפטנטים הן זניחות). זהו תמריץ שעלותו אפסית, הוא ישאיר ממציאיים באוניברסיטה ואולי אף ימשוך מרצים צעירים ארצה.

מהלך נדרש נוסף הוא הפחתת עומס ההוראה, בעיקר למרצים בשנים הראשונות לעבודתם, ובמיוחד במדעי החברה והרוח, ניהול ומשפטים, פקולטות שבהן עומס ההוראה הפרונטלית כבד יותר. דרך נוספת להפחית את עומס ההוראה לכלל הסגל, ללא הגדלת עלויות, היא לאפשר למרצים ל"קנות" חלק מחובות ההוראה שלהם בכספי מחקר שאותם הם משיגים. צעד אפשרי נוסף הוא להעלות את התוספות בגין זכייה במענקי מחקר גבוהים במיוחד, מעבר ל-35 אחוזים הקיימים היום. קרוב לוודאי שמהלך כזה יביא לעלייה מסוימת בכספי המחקר שיגיעו לאוניברסיטאות מקרנות בחו"ל. כל האמור לעיל באשר לתקציבי מחקר תקף לכל המרצים, אך יעזור במיוחד למצטיינים, שהם הזוכים במענקים הגדולים במיוחד, ולמרצים בתחומים בעייתיים, שבהם תקציבי המחקר נדיבים במיוחד.

אימוץ הצעדים שהוצגו לעיל ימתן את הבעיות ברוב התחומים, ובחלקם אף יפתור לחלוטין את הבעיה של גיוס ושמירת סגל ראוי. ייתכן, כמובן, שיהיו תחומים שבהם צעדים אלה לא יועילו. בתחום המימון, למשל, המרצים נהנים כבר שנים ממדיניות ליברלית של חל"תים ושבתונים, משכר גבוה בתוכניות חוץ-תקציביות כאלה ואחרות, מקתדרות רבות, ובכל זאת חלק לא זניח מאנשי המימון הישראלים, ומהטובים שבהם, לא חוזרים ארצה או עוזבים לאוניברסיטאות פרטיות בישראל או בחו"ל. אם אכן יתברר, שצעדים אלה פותרים את הבעיות ברוב התחומים, צריך לבדוק את התחומים שבהם מרצים אינם מגיבים להצעות לעיל – תקציבי מחקר נדיבים, אפשרויות לשהות זמן רב יחסית בחו"ל, אפשרות לקניית הוראה, תוספות מחקר וכו'. אני מעריך שיתברר שהמדובר בתחומים שאינם שייכים

לליבת האוניברסיטה – Arts and Sciences – ולכן הנהלות האוניברסיטאות יצטרכו לקבל החלטות באשר לסדר העדיפויות שלהן. האוניברסיטאות הציבוריות הטובות ביותר בארה"ב, הנמצאות בין עשר האוניברסיטאות המובילות ברוב התחומים, מתקשות להיכלל בין עשר האוניברסיטאות המובילות במימון ובחשבונאות. למרות השכר הדיפרנציאלי התחומי הנהוג שם, הן קיבלו החלטה שיש גבול לשכר שאותו הן מוכנות לשלם למרצים.

כך גם בישראל. כבר כיום יש במרכז הבינתחומי בהרצליה מחלקות טובות למימון ולמשפטים, שלבנייתן תרמו, בין היתר, תשלומי שכר גבוהים למרצים שעברו לשם מהאוניברסיטאות הציבוריות. אין פסול בכך, לא מהבחינה האקדמית ובודאי שלא מהבחינה הלאומית, אם האוניברסיטאות הציבוריות יותרו על הבכורה בתחומים שאינם ליבת האוניברסיטה דוגמת מימון וחשבונאות, לטובת מכללות פרטיות. אין כאן בריחת מוחות, ולא כל אוניברסיטה צריכה לקיים בתי ספר פרופסיונאליים בכל התחומים. אוניברסיטת פרינסטון כבר הוכיחה שניתן לקיים אוניברסיטת מחקר מעולה ללא בתי ספר למינהל עסקים, משפטים, רפואה, וחינוך.