

דוח ביקורת מחויבות ומוטיבציה של חברי מועצה

מבוא

מועצת הסטודנטים הנה גוף התנדבותי. בהתאם לתקנון ולנהלים המשלימים, חבר מועצה לא יקבל שכר או תגמול באופן שוטף (הקוד האתי), ואף לא יורשה לעבוד באגודה במקביל לכהונתו, בשל חשש לניגוד עניינים (סעיף 80 לתקנון). לפי מחקרים, מנהלים מאמינים שאם מתנדב מגיע לתרום מזמנו למען האחר, הוא יעשה כן במלוא המחויבות והרצינות כל עוד יידרש לכך. עם זאת, מתברר שהתמונה מורכבת הרבה יותר, היות שהסיבות שהביאו את המתנדב להצטרף להתנדבות הן לא בהכרח הסיבות שיגרמו לו להישאר בה. לארגון ולמנהל ההתנדבות יש השפעה מכרעת על התמדתו של המתנדב. כשמדברים על שימור מתנדבים, חשוב לתכנן מראש ולהבין את חשיבותה של המוטיבציה בשלביה השונים - עת הגיוס, תחילת התפקיד, תקופת ההסתגלות, השיא והדעיכה. אמנם מדובר בתהליכים טבעיים, אין זה אומר שאין ביכולתנו להשפיע על המוטיבציה והמחויבות של חברי המועצה, לטובתם שלהם ולטובת הארגון וכלל הסטודנטים. דוח זה יפרט נקודות מבט שונות על הגדרת תפקידים של חברי מועצה והחשיבות בכך, וייתן המלצות הנוגעות לשימור ולשיפור רמת המוטיבציה. בפרק הנספחים ניתן יהיה למצוא הן רעיונות ספציפיים והן מחקרים וכתבים אחרים העוסקים בנושא זה שניתן להיעזר בהם. לנוחותכם, בסוף כל פרק תופיע שורה מסכמת.

הערות הועד המנהל באדום

יו"ר אגודה בסגול

מזכ"ל בירוק

שיטה

- קבוצת מיקוד - מפגש עם מזכ"ל ושני חברי הועד המנהל
- שיחות אישיות עם שלושה חברי ועד מנהל שלא נכחו במפגש
- נתוני שאלון מוטיבציה של המועצה הקודמת
- סקר מוטיבציה ומחויבות שהופץ לחברי המועצה - עליו ענו 11 מתוך 14 חברי מועצה מכהנים שאינם בוועד המנהל.
- שיחה עם יו"ר הועד המנהל הקודם
- שיחות עם ארבעה מהפורשים והמפוטרים ממועצה זו
- בדיקה ושיחות עם גורמים ממוסדות אקדמיים אחרים (ת"א, העברית, האקדמית ת"א-יפו, הטכניון)
- קריאת מחקרים בתחום
- שימוש בדוחות ביקורת קודמים (פרסום המועצה, בחירות)

סקירה לפי נושאים

הגדרת חבר מועצה מחויב ובעל מוטיבציה

הגדרת עובד מחויב בארגונים בדר"כ תלויה בתפוקה מסוימת. הגדרה ברורה של אותה תפוקה היא קריטית לביצוע העבודה, לתחושת בהירות בנוגע למצופה מהתפקיד ולמוטיבציה לבצעו.

חברי הועד המנהל הגדירו חבר מועצה מחויב באופן הבא:

- חבר מועצה שמגיע מוכן לכלל הישיבות, מרוכז ונוכח מעבר למובן הפיזי, מוסיף נושאים רלוונטיים לדיון וחושב על רעיונות מקדמים.
- חבר מועצה שמגיע עם בערה פנימית ונוכח כדי לייצג את אזור הבחירה שלו ולקדמו.

עוד נאמר כי המינימום המצופה מחבר מועצה הוא הגעה למליאות ולישיבות הועדה.

לפי תגובות חברי המועצה לשאלון, כך מגדירים הם חבר מועצה מחויב:

- כ-85% הצביעו כי חבר מועצה מחויב הוא אחד שמגיע לישיבות ועדה ולמליאות.
- כ-60% הצביעו כי חבר מועצה מחויב יתנדב לפגישות רשות ויציע רעיונות.
- פחות מ-40% הצביעו כי חבר מועצה מחויב צריך להיות נוכח באופן פעיל ולייצג את אזור הבחירה שלו.

מנתונים אלה עולה כי ישנו קשר כמעט הפוך בין הגדרת הועד המנהל לבין זו של חברי המועצה עבור חבר מועצה מחויב ובעל מוטיבציה. שוני זה יכול להצביע על כשל בתיווך הציפיות מחברי מועצה. פער בין הציפיות של הועד המנהל מחברי מועצה לבין הציפיות של חברי המועצה מעצמם יכול לגרום לתחושת דיסוננס ואי שביעות רצון. תיווצר התחושה כי חבר מועצה אינו מסוגל לענות על ציפיותיהם של הממונים עליו, מה שיגרום לירידה במוטיבציה. לפי חלק מחברי הועד המנהל, הסבר התפקיד של חבר מועצה הוא לקוי. לפי שלוש חברות מועצה שעזבו או פוטרו, הן חשו בפער בין הגדרת התפקיד לבין המצב בפועל. אחת מהן אף ציינה כי פער זה וחוסר הבהירות בנוגע לציפיות הן שגרמו לה לפרוש ולהרגשה לא נעימה.

נדרש חקר נוסף של מה הן ציפוי לקבל, היכן טמון הפער בדיוק.

שניים מן העונים על הסקר של חברי המועצה הקודמת בתגובה לשאלה "מה יגביר מוטיבציה", ענו "תיאום ציפיות נכון" ו"הבנה ברורה של התפקיד ומהותו". נקודותיהם של הגורמים שהצביעו על הפער הזה יובאו בפרק נספחים לשם חידוד ההבנה וגישור על פער זה.

אם כן, תיווך לקוי של ציפיות או חיזוקים חיוביים יגרום לבלבול, חוסר הבנה של התפקיד וירידה במוטיבציה לבצעו.

כלמידה מכך, סמינר הכניסה לתפקיד הקרוב למועצת 2019 תוכנן כך שישקף באופן מציאותי יותר את פעילות המועצה ויכין את חברי מועצת 2019 לתפקוד יותר נכון וממוקד.

המלצות הנוגעות להגדרת ציפיות:

- דיון בדמותו של חבר מועצה מחויב של הועד המנהל על מנת לכוון חברי מועצה חדשים וליצור תיאום ציפיות שקוף וברור לכלל הצדדים
- תיווך התפקיד באופן המיטבי והישיר ביותר שניתן
- תגמול יחסי בהתאם לדמות שנקבעה לפי ההמלצה הראשונה.

מועמדים

בפרק זה נדבר על הסיבות שגורמות לסטודנטים להתמודד, וכיצד הם תופסים את התפקיד לפני שנבחרו להיות חברי מועצה. ראשית כדאי לציין כי לפי הועד המנהל יש לשאוף לגייס מועמדים עם אגנדה מסוימת. בפרקי ההמלצות והנספחים נציע אפשרויות לגיוס ממוקד שיאפשר זאת. התגובות של חברי המועצה לשאלה "מדוע התמודדת בבחירות למועצה" הן כדלקמן:

- 70% הצביעו שהתמודדו מתוך רצון להשפיע ולשנות לפי האגנדה שלהם.
- מעל 50% מן המשיבים הצביעו שהתמודדו מתוך רצון להשפיע באופן כללי.
- פחות מ-40% הצביעו שהתמודדו כדי לקבל ערך מוסף ללימודים או כדי לקבל כלים וניסיון.
- מתוך אחד-עשר משיבים שבעה אנשים השיבו שלא יתמודדו לכהונה נוספת במועצה

ניתן להסיק מתוך השאלון כי מרבית חברי המועצה התמודדו מתוך אג'נדה מסוימת ודחף פנימי להשפיע על חיי ורווחת הסטודנטים ולייצג את אזור הבחירה שלהם. כלומר, הרציונל מאחורי ההתמודדות של חברי המועצה הולם את הגדרת הוועד המנהל. עם זאת, מרבית הנשאלים השיבו כי לא יתמודדו לכהונה נוספת במועצה משלל סיבות, בעוד הסיבה המשותפת הנפוצה ביותר היא הרגשה של חוסר משמעות. מהידברות עם ארבעה חברי מועצה פורשים מהמועצה הנוכחית, תשובותיהם היו מגוונות, אך רובם אמרו שלא הרגישו משמעותיים מספיק והתקשו לקדם את הנושאים לשמם התמודדו. שניים מתוך ארבעה מחברי המועצה הפורשים השיבו כי התפקיד הוצג כראוי, אך ישנו פער טבעי בין האופן בו התפקיד נשמע לבין החוויה עצמה של התפקיד בפועל. כלומר, כאמור בפרק הקודם, קיים פער שיש לגשר עליו.

מתוך השאלון של חברי המועצה הנוכחית, המשיבים חיובית בנושא ההתמודדות לכהונה נוספת, ציינו כי יתמודדו שוב משום שהתהליכים במועצה נמשכים לאורך זמן. משיחה עם יו"ר הוועד המנהל הקודם והן מן השאלון לחברי המועצה הקודמת עולה נקודה דומה. יתרה מכך, יו"ר הוועד המנהל הקודם אף מציין כי שכנוע של חברי מועצה להתמודד לכהונה נוספת היווה מטרה משמעותית בתפקידו, שכן כאמור חברי מועצה הם בעלי מוטיבציה כאשר הם מרגישים הישג ורמת יכולת. חבר מועצה חדש אינו מרגיש שדעתו נתפסת כחשובה וכמקור ידע משמעותי, בדרך כלל, ואילו חבר מועצה ותיק זוכה לעתים לראות תהליכים שהתחיל, מגיעים לשלב הפירות, ואף זוכה בהכרה בידע שרכש. נרחיב על נקודה זו בפרק "תפיסת תפקיד" ונדון בהמלצות הנגזרות ממנה בפרקי המלצות ונספחים. בנוסף, ניכר על פי חלק מהתשובות כי לכמות המועמדים למועצה יש השפעה על איכות המועצה. כאשר אין תחרות על המקום במועצה ניכר כי המוטיבציה להוכיח את עצמך ולהילחם על מקומך קטנה. אם כן, ישנו פער באופן הצגת התפקיד, עולה נקודת הצורך במשמעות ובתחושת ידע ולגיטימציה של חברי מועצה, והן יש לתת את הדעת על נושא התחרות בין מועמדים למועצה.

המלצות הנוגעות למועמדים למועצה:

- גיוס ממוקד שמאתר בעלי זיקה לתחום ובעלי אג'נדה מסוימת לפעול ולשנות בכל נושא (תאים, ועדים, מלגות...)
 - תחרות טבעית על מקומות במועצה, ריבוי מועמדים
 - חברי מועצה שימשיכו לכהונה נוספת- על יו"ר הוועד המנהל והמזכ"ל להמשיך להגדיר זאת כיעד ולשאוף אליו ואף להרחיב את הגישה ליעד זה, שכן בשנה השנייה חברי מועצה יזכו לצפות בחלק מפירות עמלם והן ירגישו ידע רב ומשמעותי המצוי בידיהם שיכול לתרום לשאר המועצה ולאגודה. לשם כך יש לחשוב כמובן על מנגנונים של גיוון וקידום ועל שיפור שביעות רצונם של חברי מועצה.
- יש לבחון נקודה נוספת בהקשר זה, והיא האם מעבר לתחושותיהם של חברי המועצה שאינם משמעותיים, יש אמת אובייקטיבית בכך. כלומר, יש לבחון את האפקטיביות של חברי מועצה- מצע מול סטטוס סוף כהונה, למשל, ולהבין האם המנגנון פועל באופן המאפשר משמעות, מעבר לתחושת משמעות.**

הנעה

בהיר לכל כי אין תחליף למוטיבציה פנימית. עם זאת, גורמים מסוימים בסביבת העבודה יכולים להשפיע על מוטיבציה זו, לכאן או לכאן. מרבית המחקרים מצביעים על כך ששכר או תגמול כספי מונח נמוך מאוד בטבלת הגורמים להנעה ולשביעות רצון מהעבודה, וכך גם המחקר שערכנו אנו. כאן נתמקד בגורמים הנמצאים בראש הטבלה הזו, לפי חברי המועצה הזו והקודמת וחברי הוועד המנהל.

מעל 60% מחברי המועצה הצביעו כי אווירת גיבוש ומשפחתיות תגרום להם להרגיש בעלי מוטיבציה ומחויבות לתפקיד. כ-40% הצביעו כי היו מעדיפים משימות מעניינות ומאתגרות, להיחשב בעלי יכולת, יעדים ברורים ומוגדרים, למידת מיומנות חדשה ומעניינת ולהרגיש משמעותיים אל מול הסטודנטים. כ-30% היו רוצים לקבל אחריות על פרויקט מסוים, לקבל צ'ופרים ולהרגיש משמעותיים מול האגודה. שאר האפשרויות, כמו שכר, נק"ז, וקשר משמעותי עם ההנהלה (חניכה אישית, תקשורת פתוחה, משוב), סדר פיזי או נוהלים ברורים, נמצאים בתחתית הטבלה.

אם ננתח נתונים אלה ניתן למדוד המושג למוטיבציה- צורך בהישג, צורך באחריות, תנאים פיזיים, הכרה והערכה, נהלים ומדיניות ויחסים בינאישיים וחברתיים- נגלה שצרכיהם של חברי המועצה מתמקדים במוצע ב:

1. צורך בהישג (5)
 2. צורך בהכרה ובהערכה (4.67)
 3. הצורך ביחסים בינאישיים וחברתיים (4.67)
- מניתוח התשובות המילוליות של חברי המועצה הקודמת, סכימת התשובות בהתאם למדדי המשנה:

1. צורך בהישג (9)
 2. יחסים (5)
 3. הכרה (4)
- לפי הועד המנהל, הדירוג בסכימה הוא:

1. צורך בהישג (9)
2. צורך בהכרה (6)
3. יחסים (4)

*הערה 1: הועד המנהל מגדיר יחסים בינאישיים עם יו"רי הועדות והאגודה כמשמעותיים וכגורמים למוטיבציה, בעוד חברי המועצה מגדירים יחסים בינאישיים כגיבוש בין חברי המועצה, ללא הבדל בין יו"רי הועדות לחברים.

יו"ר הועד המנהל הקודם מציין גם הוא כי מזכ"ל וועד מנהל הם גורם משמעותי במוטיבציה של חברי מועצה לתפקד ואף להמשיך לכהונה נוספת.

*הערה 2: שלושה צרכים אלה כמובן שזורים זה בזה. כלל הרעיונות הספציפיים להגברת המוטיבציה של חברי מועצה בהתאם לממצאים אלה ולהצעותיהם של חברי הועד המנהל, יופיעו בפרק הנספחים.

המלצות הנוגעות לצרכי ההנעה של חברי המועצה:

- הקשר בין חברי המועצה ליו"ר הועד המנהל הוא קריטי למוטיבציה של ח"מ. לכן, אנו ממליצים שיו"ר הועד המנהל ייבחר במליאה. יש לתת על כך את הדעת מבחינה תקנונית, שכן יו"ר הועד המנהל צריך להיבחר בהקדם לשם תחילת פעילות הועד המנהל. עם זאת, יו"רי הועדות השונות ייבחרו בוועדות, שכן מדובר בקשר חשוב בין ועדה לראשה. נמליץ גם על חיזוק קשר זה- האישי והמקצועי.
- הצורך בהישג: אנו ממליצים לחלק אחריות נוספת התנדבותית לחברי המועצה. יש לציין כי על תפקידים אלה להיות משמעותיים ומהותיים ולא סמליים. כך גם אנו ממליצים על דיונים משמעותיים במליאה- הרחבה בנספחים.
- הצורך בהכרה: חברי מועצה חשים צורך להיות מוכרים ע"י חברי האגודה וחברי העמותה. יש ליצור תגמול מסוים שיאפשר הכרה של סטודנטים, והן יאפשר היכרות של הסטודנטים עם עבודתם.

מזכ"ל המועצה רואה חשיבות בשיתוף פעולה בנושא זה עם הנהלת האגודה.

- הצורך ביחסים: יש למצוא מנגנון מגבש לשם תחושת משפחתיות. ערב הגיבוש מתקיים לרוב במהלך שלושת החודשים הראשונים לתפקיד, לרוב במהלך תקופת המכרזים. השנה ערב הגיבוש התקיים לקראת סוף תקופת המכרזים, ונוכחות חברי המועצה הייתה דלה (הגיעו בערך 10 חברי מועצה, מתוך 28 אשר כיהנו באותה עת).

תפיסת התפקיד

בפרק זה נעסוק בתפיסת חברי מועצה את תפקידם עת כהונתם ולא עת התמודדותם כפי שנידון בפרק "מועמדים". עוד נרחיב את הדעת על האופן בו תופסים הם את תפיסת שאר הגורמים את תפקידם. תפיסת התפקיד היא נדבך חשוב בתפיסה של חברי המועצה עת התמודדותם ובמוטביציה שלהם כחברי מועצה תוך כדי כהונה. מרבית חברי המועצה התמודדו כדי לקדם אג'נדה ורעיונות מסוימים. עם זאת, בשאלה "האם תתמודד לכהונה נוספת" הרוב השיב שלא והנימוק השכיח ביותר היה שלא הרגיש מספיק משמעותי. מספר משיבים על שני השאלונים שעוסקים במוטביציה השיבו כי התהליכים וההשפעה במועצה נמשכים לאורך זמן. ארבעה מתוך שמונה חברי מועצה נימקו כי הם הרגישו השנה משמעותיים במועצה, וכשלושה מתוכם דיווח שהרגישו שהגיעו להישג משמעותי. ניכר כי ישנה בעיה של הרגשת סיפוק מעשייה במועצה. את כלל הרעיונות כיצד לצמצם הרגשה זו נוסף בפרק המלצות.

נוסף על בעיית תפיסת תפקידם שלהם, ישנה סוגיית תפיסתם על ידי הסטודנטים וחברי האגודה. משאלון שיועד לחברי המועצה הקודמת עולה כי חלק מחברי המועצה הרגישו שעשייתם אינה מוכרת ע"י הסטודנטים והאוניברסיטה עצמה. חלק מחברי המועצה השיבו כי הרגישו לא בקיאים בישיבות אל מול עובדי האגודה שנכחו בישיבות. הם נימקו כי יש הבדל בין מספר השעות שעובד אגודה בכיר משקיע ומכיר את המדור שלו לבין חבר מועצה שנמצא בוועדה של אותו מדור, אך זמנו למען הכרה של אותו מדור קצר משמעותית. יש להוסיף לכך גם את הפער שנוצר כאשר חברי מועצה נכנסים לתפקיד תקופה משמעותית אחרי צוות האגודה. דבר זה יוצר פער של ידע שמתקשר כמובן לחוסר סיפוק בצורך "ההישג" וה"יכולת" שנידונו קודם לכן בפרק "הנעה". על פער זה מצביעים גם חברי הוועד המנהל ומדגישים כי חשוב שחברי מועצה ירגישו סמכות ומקור ידע מהימן בפנייתם לגורמים מן האגודה. אחרת, עלול להיווצר מצב של זלזול בכוחם וביכולתם של חברי המועצה ותפיסה לקויה של תפקידם.

המלצות הנוגעות לתפיסת תפקידם של חברי מועצה:

- יש לפעול להגדרת תפקיד מחייבת ומשמעותית של המועצה כגורם מכתוב מדיניות, ולא כחלילה גורם המעכב את החלטות האגודה.
- העצמת הדיון בדמותו של חבר מועצה בסדנה הפותחת של המועצה. התייחסות להיותו נציג הציבור והצבת מטרה כלשהי לשנת הכהונה.
- ליווי חברי מועצה אל הגשמת המצע שלהם ורעיונותיהם

*הערה 1: הצעות קונקרטיות שונות לאופן בו ניתן ליישם המלצות אלה נמצאות בראש פרק נספחים.
**הערה 2: חלק מן המלצות המצוינות לעיל נבחנו בהתאם לפרקים נוספים מעבר לפרק בו הן מצוינות. לנוחותכם, בפרק הנספחים תופיע רשימת כלל המלצות.

סיכום

בדו"ח זה התחקינו אחר הסיבות המובילות לחוסר מחויבות ולחוסר מוטיבציה בתפקיד מנקודות מבט שונות של כלל הנגועים בדבר. עולה כי ראשית, יש להגדיר את תפקיד חבר המועצה ולהציב מטרות וחיזוק בהתאם (למשל, אם תפקידו העיקרי לייצג את המחלקה, ישמור על קשר עם ועדי הכיתות הרלוונטיים אליו, ועל כך יתוגמל). שנית, חבר מועצה צריך להרגיש סיפוק ולקבל תגמול- הכרה, הישג או יחסים. לכן, אנו סבורים שאם יינתן דגש על התחומים הללו ועל הבהרת התפקיד, המוטיבציה והמחויבות תשתפר. לבסוף, נדרש יחס שונה למתנדבים. יש להרחיב על כך את הידע מתוך המחקרים הנלווים ולהדגיש זאת. **ראוי להרחיב את המידע הקיים ולבדוק תפוקה אובייקטיבית של כלל בעלי התפקידים הנוגעים לנושא, למשל מטרות הועד המנהל, מזכ"ל וחברי מועצה.**

בעיניי, תפקידי האגודה והמועצה הם תפקידים בעלי חשיבות רבה, ועליהם לחזק זה את זה ולפעול יחד בלי להחליש האחד את כוחו של האחר או לבוא על חשבון. לשם כך, יש להגדיר את המועצה כמכוון אסטרטגיה וכבעלי דעת קהל ואת האגודה כמוציאים לפועל. עלינו לחשוב יחד איך להעלות את חשיבות הנושא הזה ולתאם ציפיות כדי שהפערים שעלו בדוח יצטמצמו.

נספחים

רשימת הצעות קונקרטיות להמלצות שציינו :

- **תיאום ציפיות**- פרסום הציפיות והדרישות מחבר מועצה מחויב בעת הצגת התפקיד למתמודדים ובעת כניסת חברי המועצה החדשים לתפקיד, בסמינר והלאה. כדאי להזמין למליאה אחרונה למשל. בהתאם להגדרת חבר מועצה מחויב יקבלו המצטיינים את אות יקיר העמותה.
 - **הגדרת תפקיד**- כתיבת תפקידו של חבר מועצה באופן ברור יותר בתקנון, הסברה לחברי המועצה ולעובדי האגודה. יש לפעול בכיוון של מתן ידע לחברי מועצה כדי שיחנכו עובדי אגודה ויהיו אוטוריטה. נדרשת היכרות משמעותית של ח"מ את העבודה היומיומית ככל האפשר ומעורבות בעבודת האגודה. יכול להיות שאחת האחראיות שיקבל חבר מועצה אחד בכל ועדה תהיה לדבר עם המדור ולראות את השגרה של האגודה מעבר לישיבות, יקרא ויסכם חומר רלוונטי, למשל.
 - **הגברת מוטיבציה**- הצורך בהישג- חלוקת אחריות משמעותית ומעקב אחריה : תקן חדש שנוסף באגודה ובדיקת יעילותו, פיקוח על הפקות, קשר עם ועדים, ועוד. כמו בדיקת תקנים חדשים, תפעול מליאות, ליווי תהליכים באגודה, חניכת בעלי תפקידים באגודה עת כניסתם לתפקיד, קשר עם ועדים גם לשם פרסום וגם לשם חיזוק הקשר בין המחלקה לנציג, פעילות בפייסבוק וכיו"ב, כדי שירגישו משמעות בתפקידם. בנוסף, לשם תחושת המשמעות, אנו מציעים דיונים משמעותיים ומעמיקים במליאה עצמה. לשם כך, ניתן להשתמש במודל של אוניברסיטת תל- אביב.
- לוי"ז מליאה לדוגמה : חצי שעה מינגלינג, חצי שעה עדכונים, 45 דק' הצגת נושא + דיון מעמיק בקבוצות קטנות בהנחיית הועד המנהל, 15 דק' חזרה למליאה והצבעה על הנושא. תחושת "חותמת הגומי" תוכל להתחיל להיעלם אם ניקח ברצינות את העברת הידע לכלל חברי המועצה, נעריך את דעותיהם ונדרוש מהם להגיע מוכנים לדיונים משמעותיים שמכבדים את נוכחותם ואת הסטודנטים שהם מייצגים.

הצורך בהכרה- כניסה חנימית לכלל אירועי האגודה, כניסה ללא תורים לאירועי האגודה בעזרת כרטיס חבר, פוסט חודשי בפייסבוק של האגודה של "מה עשינו", ופוסט "הכר את החבר"- יאפשר חשיפה לפעילות המועצה, וגם הכרה פרטנית לחברי המועצה. יחסיים בינאישיים- אנו ממליצים לקיים מספר פעילויות יעודיות לגיבוש בין חברי המועצה, על מנת ליצור תחושת מחויבות ומשפחתיות ביניהם, למשל התנדבות משותפת עם האגודה והתנדבות לחברי מועצה בלבד, אחת לחודש. אנו ממליצים כי הוועד המנהל ישמור על קשר אישי תמידי מעבר להתכנסות הוועדות והמליאה החודשית. ניתן לערוך שיחות אישיות של כל יו"ר עם חברי הוועדה בכניסה לתפקיד על מנת להבין את מטרותיו של כל חבר מועצה ולסייע בהשגתן. אנו ממליצים על ערבי פויקה וערבי גיבוש אחרים, בעיקר בתקופת הקיץ ה"רדומה".

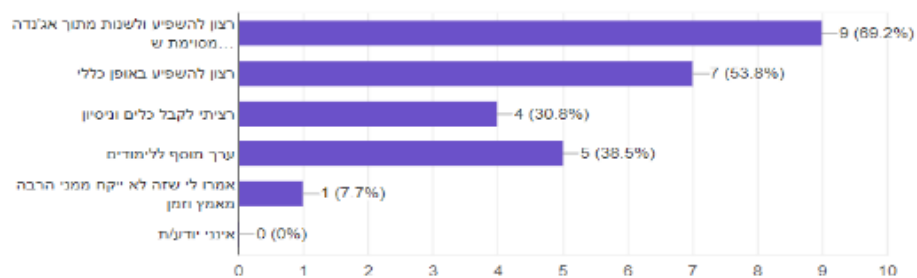
- אנו ממליצים על מודל תגמול בהתאם למחויבות- לשם כך יש לקבוע את הכללים מראש ולא בשרירותיות.
 - יצירת קהילה מחויבת ע"י פרסום והזמנה לשיבות השונות של האגודה, של הוועד המנהל, הנהלה ועוד. ניתן אף ליצור מכך את אחד מתחומי האחריות שיקחו על עצמם חברי המועצה- להיפגש עם גורמים באגודה ולעדכן על כך את הוועדה, למשל פרסום תמונות וכותרות משיבות- לחברי מועצה ולרשתות החברתיות בכלל (הסברה פנימית וחיצונית).
 - **תחרות (בחירות)**- קישור להמלצות של דוח ועדת ביקורת לבחירות האחרונות שנערכו לגבי הגברת התחרות לתפקיד חבר מועצה. הגברת התחרות תאפשר ליצור יוקרה ותמנע זלזול.
<https://bgu4u.co.il/wp-content/uploads/2018/05/%D7%93%D7%95%D7%97-%D7%91%D7%97%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%AA-%D7%9C%D7%9E%D7%95%D7%A2%D7%A6%D7%94.pdf>
- כמו כן, נציגי המועצה יכולים לקיים דיאלוגים לגבי התפקיד של חבר מועצה בפני קבוצות שונות וייעודיות באוניברסיטה על מנת להגדיל את מספר המועמדים בבחירות הקרובות ועל מנת לגייס מתמודדים כשרוניים- תאים חברתיים ופוליטיים, "מילואימניקים בחזית", מועדון הדיבייט וכד'.
* חשוב לציין כי אין אנו קוראים לקבל רק נציגים פוליטיים, אלא נציגים משלל התוכניות האקטיביסטיות שיש בקמפוס.
- **תגמולים ותמריצים להתמודדות לתפקיד חבר מועצה**- התמחות, פרקטיקום במלגות השונות (פעילי ציבור, קרן אברט, שגרירי רוטשילד וכד'), שעות מלגת דיקנאט. כמובן שידרשו סטנדרטים שונים לקבלה של המלגה וכמובן להיבחר לתפקיד, אך חשיבה בכיוון זה יכולה לייצר תמריץ להתמודדות וכמו כן להביא להתמודדות של מועמדים כשרוניים נוספים ולעודד תחרות. יש לשקול את התפקיד של חבר מועצה כתפקיד התנדבותי ששווה 2 נק"ז התנדבות על פי הצעת החוק שעברה לאחרונה שמזכה מתנדבים בקהילה ב2 נק"ז כללי.
* חשוב לציין כי שתי ההצעות האחרונות שלנו נועדו לתגמל את חברי המועצה בהתאם לשעות שהם מקדישים וכמו כן, להפוך את תפקיד זה לנחשק, ובכך לרציני ולמחייב לכל מי שנבחר.

רשימת המלצות מסכמת

1. דיון בדמותו של חבר מועצה מחויב של הועד המנהל על מנת לכוון חברי מועצה חדשים וליצור תיאום ציפיות שקוף וברור לכלל הצדדים
 2. תיווך התפקיד באופן המיטבי והישיר ביותר שניתן
 3. גיוס ממוקד שמאתר בעלי זיקה לתחום ובעלי אג'נדה מסוימת לפעול ולשנות בכל נושא.
 4. תחרות טבעית על מקומות במועצה, ריבוי מועמדים
 5. תגמול יחסי בהתאם לדמות שנקבעה לפי ההמלצה הראשונה.
 6. הקשר בין חברי המועצה ליו"ר הועד המנהל קריטי למוטיבציה של ח"מ. לכן, ממליצים שיו"ר הועד המנהל ייבחר במליאה. עם זאת, יו"רי הועדות השונות ייבחרו בוועדות, שכן מדובר בקשר חשוב בין ועדה לראשה. נמליץ גם על חיזוק קשר זה- האישי והמקצועי.
 7. - הצורך בהישג: אנו ממליצים לחלק אחריות נוספת התנדבותית לחברי המועצה. על תפקידים אלה להיות משמעותיים ומהותיים ולא סמליים. כך גם אנו ממליצים על דיונים משמעותיים במליאה- הרחבה בנספחים. - הצורך בהכרה: חברי מועצה חשים צורך להיות מוכרים ע"י חברי האגודה וחברי העמותה. יש ליצור תגמול מסוים שיאפשר הכרה של סטודנטים, והן יאפשר היכרות של הסטודנטים עם עבודתם. - הצורך ביחסים: יש למצוא מנגנון מגבש לשם תחושת משפחתיות.
 8. יש לפעול להגדרת תפקיד מחייבת ומשמעותית של המועצה כגורם מכתוב מדיניות.
 9. חברי מועצה שימשיכו לכהונה נוספת- על יו"ר הועד המנהל והמזכ"ל לשמר יעד זה ואף להרחיב את השאיפה אליו. זאת לשם הגברת הידע והמשמעות של חברי מועצה תוך גיוון התפקידים לשם השארתם.
 10. ליווי אישי להגשמת יעדים.
 11. העצמת הדיון בדמותו של חבר מועצה בסדנה הפותחת של המועצה. התייחסות להיותו נציג הציבור והצבת מטרה כלשהי לשנת הכהונה.
- שאלון לחברי מועצה (השאלות המילוליות אינן מובאות פה שכן יש בהן חוסר אנונימיות כתלות בחלק מן התגובות):**

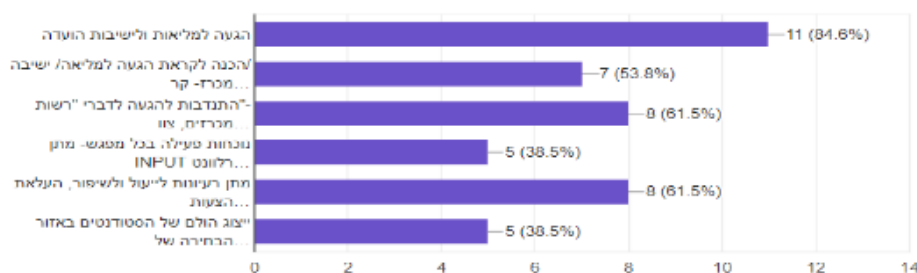
מדוע התמודדת בבחירות למועצה?

13 תגובות



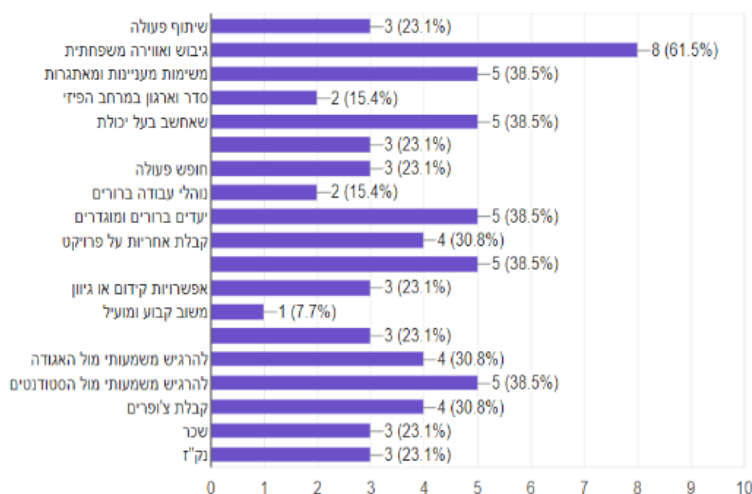
מה את מגדירה כחבר מועצה מחויב ובעל מוטיבציה?

13 תגובות



מה יגרום לך להרגיש מחויב/ת ובעל/ת מוטיבציה לתפקיד? (אנא בחרו עד 5 אפשרויות)

13 תגובות



ציטוטים מסקר מוטיבציה למועצה הקודמת:

"מה היה מעורר בך מוטיבציה?"

האפשרות להניע דברים בקלות רבה

הידיעה שבאמת אפשרי לעשות שינויים

הגברת משמעות הדיונים וההחלטות שלהם- אם במסגרת שיקוף לקהל הבוחרים ואם יותר 'תכלס' ופחות דיבורים באוויר.

קבלת תחושה שהדיונים וההחלטות הן לא לשווא, אלא מיושמות בדרגים הרלוונטיים.

משמעות

תגמול רציני לאנשים שבמועצה או מלגה

תחושת הגשמה וקידום יעדים אישיים

ערב בירה

הכנסה יותר ללופ, חשיפה ליותר מידע

פחות עומס, ישיבות קצרות יותר

תחושת משמעות, פעילות משותפת מעבר לישיבות, סיורים לימודיים בנושאים של הוועדות

לתת להם משימות, אחריות אישית, לשמור איתם על קשר אישי ורצוף של יור הועדה+ מזכ"ל גם בין ישיבות המליאה והועדות, לעורר אצלם מחשבה על נושאים שהיו רוצים לקדם בקדנציה שלהם וכל הזמן לראות איך הם מתקדמים איתם ולהכווין אותם.

אני חושבת שהקשר החברי הממש טוב שנרקם בין כולם בקבוצת ווטסאפ ובמפגשים על בירה בספונטניות היו ממש חשובים וגרמו להרבה אנשים להמשיך לקחת חלק במועצה ולהינות אחד מהשני

גיבוש, אפקטיביות, תוצרים, עדכונים שוטפים מה קורה באגודה ובהנהלה וכו' (לחבר), לזו קדימה שנדע מה קורה ומה נמצא על הפרק

ייעול הישיבות, עידוד פרויקטי צד

יעילות בישיבות מועצה

תחושה של הצלחה בביצוע תפקיד. חיבור לנעשה באופן המאפשר השפעה עליו. לצורך כך חשוב לקיים ישיבות מליאה/ועדות רבות ככל שניתן.

תחושה של "אם אהיה בתפקיד X אוכל להשפיע", תחושת מעורבות

להרגיש מעבר לחותמת גומי

תיאום ציפיות נכון יותר לפני הכניסה לתפקיד, השקעה רחבה יותר בהרמת תדמית המועצה והאגודה בכלל לאורך השנה. אין ספק שיש צורך לעלות את מספר המועמדים למועצה בכדי לשפר את האיכות וההתאמה בין התפקיד לבין המתנדבים. אני מאמינה שאם אין מספיק מועמדים, עדיף לקבל פחות ולהקטין את המועצה מאשר לקבל את כולם. הדבר מייצר חוסר מוטיבציה והתאמה ובכך מוריד את רוח המועצה כולה לפעמים.

חשוב שהמתנדבים ייצאו בתחושת הצלחה ושעברו תהליך בשנה הזאת. אני חושבת שמי שבחר להישאר לאורך השנים זה חבר'ה שקיבלו את היחס הזה וראו הצלחות קטנות לאורך הקדנציה. חשוב ללמוד כל הזמן ממקומות אחרים ולשלוח חברי מועצה להשתלמויות שימקצעו אותם בתחום העמותות.

חיבור לעשייה ולא רק ישיבות וקבלת החלטות "אפלטוניות", הרגשה של השפעה

תמריץ כספי

גיבוש

הבנה ברורה יותר של התפקיד, מהותו ויכולותיו

מערכת פרקטית

הכרה מהסטודנטים ו/או האוניברסיטה

תחושת מעורבות אישית בתוך תהליכים ואכפתיות מצד האגודה

שביעות רצון. מתי?

- שביעות רצון תלויה בציפיות שהמתנדב מביא עמו ובהטבות שהוא מקבל בפועל. כאשר התועלת גדולה מהמחיר, יהיה המתנדב יותר שבע רצון. (Blau, 1967).
- כאשר ארגון מפעיל נכון את מתנדביו. כלומר, נותן להם תפקיד מתאים, אחריות, ומחוייבות מחד ומתגמל אותם בהערכה, העשרה ולימוד מאידך. (גנות, 1996).
- כאשר קיימת התאמה בין שביעות רצון המתנדב מפעילותו לבין מידת התחברותו עם אנשים הפעילים בארגון. (פרס וליס, 1975; קלר, 1976; Bettencourt, Dillmann & Wollman, 1996).

- ניהול מתנדבים- בשירות המשלים למשפחות לילדים עם מוגבלות, מרכז למשפחה- נספח לתדריך 2017; מירב לוי, ליאורה ארנון, רונית בר ותמר יעקב.
- ינאי ונטורה, ג. (2004). דעיכתה של מוטיבציה- הגורמים הקשורים בנשירת מתנדבים. אונ' בן גוריון בנגב. (והמחקרים המצויים ברשימה הביבליוגרפית בסוף מחקר זה)