



האוניברסיטה העברית בירושלים
קורס עתודה ניהולית

שימור וחיזוק הקשר עם בוגרי האוניברסיטה

מוגש להנהלת האוניברסיטה העברית

מנחים: פרופ' רענן סוליצאנו קינן, חנה קדרון

מגישות: שר וולנד, גליה יוסף, ניבה טרייסטמן, קרן שאול
תאריך: 06 ביולי 2021

תוכן עניינים

2	הלקוח.....
2	רקע.....
4	מטרות מדור הבוגרים.....
6	הבעיה.....
8	החלופות.....
10	הערכת החלופות.....
11	המלצת המדיניות- החלופה המומלצת.....
13	רשימת מקורות.....
14	נספחים :
14	נספח 1- שאלון שנשלח ליחידות האקדמיות.....
19	נספח 2- סיכום שיחה עם סיגלית בן חיון, ראש ארגון בוגרות ובוגרי אוניברסיטת ת"א.....
21	נספח 3- סיכום מפגש עם מעין צוק-פרי, רכזת קשרי חוץ, הפקולטה לחקלאות.....
25	נספח 4- סיכום מפגש עם נועה גורדון- אסייג, רכזת פרויקטים, קשרי תעשייה ובוגרים, ביה"ס להנדסה ומדעי המחשב.....
28	נספח 5- סיכום מפגש עם פרופ' אסף פרידלר, דיקן הפקולטה למתמטיקה ומדעי הטבע.....
31	נספח 6- סיכום מפגש עם איילת ארז, ראש אגף מנהל סטודנטים.....
35	נספח 7- סיכום מפגש עם דוד סלינס, ראש מדור בוגרים, אגף קשרי חוץ.....
41	נספח 8- סיכום מפגש רקטור האוניברסיטה- פרופ' ברק מדינה, ראש אגף קשרי חוץ- רם סמו ומנהל מעגל הידידים וארגון הבוגרים, תחום ישראל- גיא שאולסקי.....

הלקוח

לנייר מדיניות זה, העוסק ב'שימור וחיזוק הקשר עם בוגרי האוניברסיטה', לקוחות פוטנציאליים רבים:

- הנהלת האוניברסיטה
- אגף קשרי חוץ ומדור בוגרים
- פקולטות, מכונים וחוגים

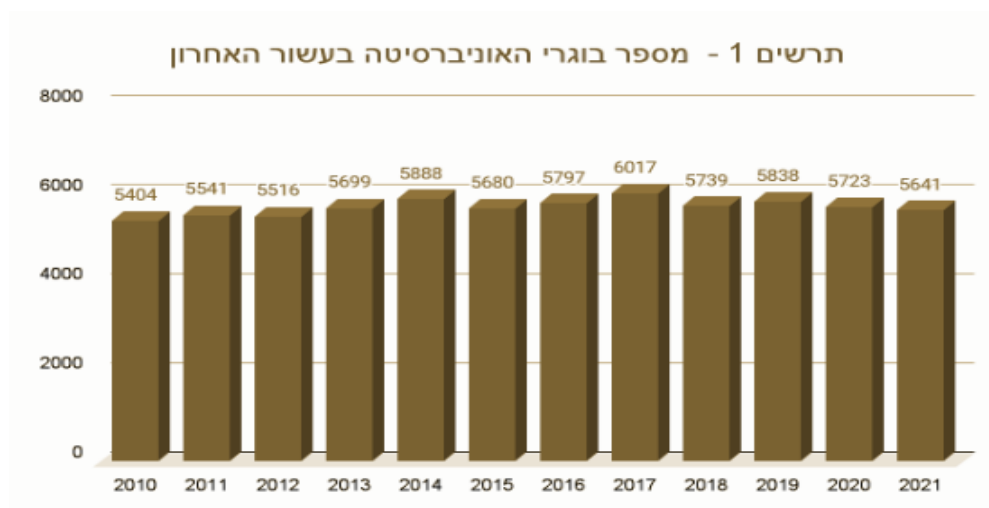
בחרנו להתמקד בזווית של הנהלת האוניברסיטה (פורום נמ"ר- נשיא, מנכ"ל, רקטור). חשיבות הבוגרים למוסד אקדמי נחקרה (Shakil & Faizi, 2012) במשך שנים ונראה שיש לקשר עם הבוגרים השפעות רבות, החל בתחושת שייכות, פיתוח קשרי תעשייה, עזרה ותמיכה (מחקרים, קידום נושאי עניין ועוד), העלאת היוקרה של המוסד ועד גיוס תרומות כמובן.

הטיפול בקשרי בוגרים נעשה כיום על ידי האגף לקשרי חוץ, ולמרות שהפקולטות והמכונים הם לקוחות פוטנציאליים, המטרות שלהן ממוקדות ומצומצמות. לכן הנושא צריך להבחן בזווית ראייה רחבה ע"י הנהלת האוניברסיטה האמונה גם על הפעילות האקדמית והמנהלית של המוסד. להנהלת האוניברסיטה העברית הן הסמכויות והן המשאבים מבחינת ארגונית ליישם את החלופות המוצעות.

רקע

האוניברסיטה העברית בירושלים הינה האוניברסיטה הציבורית הראשונה שהוקמה בישראל. מאז הקמתה בשנת 1925 העמידה האוניברסיטה למעלה מ-200,000 בוגרים מכלל תאריה (בוגר, מוסמך דוקטורט). האוניברסיטה העברית הוציאה מתוכה אנשי שם בכל תחומי המחקר והתעשייה, לרבות פרופסורים ומדענים ידועים, ואף חתני פרסי נובל.

בתרשים מס' 1: מספר בוגרי האוניברסיטה שסיימו תארי בוגר, מוסמך ודוקטורט בעשור האחרון. ניתן לראות כי מידי שנה מסיימים יותר מ-5,500 בוגרים במוצע, שיהפכו (או שהם כבר) להיות אנשי מפתח בעולם הישראלי על מגוון תחומי-תעשייה, אקדמיה, תקשורת, פוליטיקה ועוד.



נתונים מתוך אתרי האינטרנט של מוסדות אקדמיים מובילים נוספים בישראל: באוניברסיטת תל-אביב - למעלה מ-200,000 בוגרים, אוניברסיטת בר-אילן כ-130,000 בוגרים ואילו בטכניון כ-90,000 בוגרים. שימור וחיזוק הקשר עם בוגרי מוסדות אקדמיים הוא בעל חשיבות רבה הן בארץ והן בעולם במגוון אספקטים, אותם נפרט בהמשך. הנושא אף נלקח בחשבון בעת בניית מדדים בינלאומיים ודירוג האוניברסיטאות (Koenig et al., 2020). מעבר לכך, הנושא נחקר רבות בעולם האקדמי והיחס לבוגרים ומעורבותם (Engagement) עם המוסד לאחר סיום לימודיהם (Taylor, 2021).

האחריות על הטיפול בבוגרי האוניברסיטה שייכת למדור הבוגרים היושב תחת אגף קשרי חוץ. המדור מונה 3 חברי צוות. בשנת 2017 הוחלט על השקעה אנושית וטכנולוגית בניהול הקשר עם הבוגרים, כאשר ההתמקדות הראשונית הייתה להקים בסיס נתונים עדכני ומדויק, ולעבור למערכת טכנולוגית שתעזור בניהול הקשר עם הבוגרים. כל זאת במטרה ליצור חיבור פעיל והדוק בין בוגרי האוניברסיטה העברית למוסד עצמו, מתוך תחושת שייכות ורווח גלום לכל הצדדים. בתרשים הבא נוכל לראות את תמונת המצב מאז שנת 2017. נכון לשנת 2021, בידי האוניברסיטה מידע על כ-170,000 בוגרים שנמצאים בבסיס הנתונים (המתוחזק מאז שנות השבעים של המאה ה-20). מתוך הבוגרים המופיעים במאגר, מדור בוגרים נמצא בקשר באמצעות מייל עם כ-67,000 מתוכם. בהשוואה לאוניברסיטאות אחרות: אוניברסיטת ת"א נמצאת בקשר עם כ-85,000 בוגרים (מתוך 200,000 בוגרים) והטכניון נמצא בקשר עם כ-44,000 בוגרים (מתוך 90,000 בוגרים).

תרשים 2: תמונת מצב מאגר הבוגרים (נכון לשנת 2020)

2020	2019	2018	2017	
155,443	150,337	147,156	?	בוגרים במאגר
67,636	54,683	47,573	?	רשומות עם מייל כלשהו
25%	21%	20%	?	ניוזלטר רבעוני אחוז פתיחת מיילים שהתקבלו
3,400	3,100	1,500	300	בוגרים מובילים (טיוב ידני ע"י מדור הבוגרים)

מטרות מדור הבוגרים

למדור הבוגרים מספר מטרות שהן הבסיס לפעילות עם בוגרי האוניברסיטה. ביניהן :

1. טיפוח וחיזוק קהילת בוגרים רחבה, פעילה, המתקשרת עם הארגון, בינה לבין עצמה ועם הגופים עמם אנו משתפים פעולה לטובת הבוגרים.
2. יצירת תחושת גאווה, הזדהות ותודעת שייכות לארגון הבוגרים ולאוניברסיטה העברית.
3. העמקת והרחבה הקשר, שיתופי הפעולה ויוזמות עם הבוגרים המובילים. הגדלת מספר הבוגרים המובילים אשר מצויים בקשר מתמיד ולוקחים חלק בפעילות ארגון הבוגרים.
4. טיוב מאגר הבוגרים- ריענון של פרטי קשר והכמה ליצירת קשר עם מרבית בוגרי העשרים האחרונים. כך, הגעה אל וחיזוק הקשר עם בוגרינו המבוגרים, אשר מצויים במידה פחותה בערוצים הטכנולוגיים המתקדמים.
5. טיפוח תודעת נתינה בחזרה לאוניברסיטה בקרב קהלי הבוגרים השונים, באמצעות פעילות ארגון הבוגרים.
6. פיתוח וכוונון מערך מדדים להערכת מידת המעורבות של בוגרים בפעילות הארגון ומידת מובילות לצורך טיפול עתודות בוגרים מובילים פעילים.
7. העמקת והרחבת הדיאלוג עם בוגרים צעירים ושילובים בפעילויות.

חשוב לציין שמלבד מדור הבוגרים האוניברסיטאי, בחלק מהפקולטות והחוגים קיימים/פועלים תאי בוגרים יחידתיים, ביניהם : הפקולטה למשפטים, הפקולטה לרפואת שיניים, ביה"ס למנהל עסקים, ביה"ס להנדסה ומדעי המחשב ועוד.

כפי שניתן לראות, ישנה פעילות בתחום ברחבי האוניברסיטה, כמו כן קיימת תוכנית פיתוח בהתבסס על המטרות הנ"ל. על כן עולה השאלה האם אכן יש כאן תופעה בלתי רצויה, ומהי הפגיעה בכך שאין חיזוק ושימור טוב יותר של הקשר עם בוגרי האוניברסיטה.

על מנת להעריך את המצב, ערכנו סקר בקרב 70 אנשי סגל, אקדמי ומנהלי, ביניהם דיקנים, דיקני משנה, ראשי תחומים להוראה וסטודנטים, מנהלי מכונים, מנהלים אדמיניסטרטיביים ועוד. הסקר כלל 11 שאלות לגבי שימור וחיזוק קשר עם בוגרים. לסקר התקבלו 27 תשובות (38% אחוזי מענה).

הסקר כלל שאלות ממוקדות על המצב הקיים- האם יש ביחידתכם תא בוגרים, האם יש איש סגל שמוקצה לטיפול בתא, האם נעשות פעילויות עם הבוגרים ועוד. את הסקר המלא ותשובותיו ניתן לראות בנספח 1. שאלה חשובה שנשאלה היא עד כמה המשיב/ה מרוצה מהקשר הקיים עם קהילת הבוגרים. התשובה ניתנה בסולם של 1 עד 5 כאשר 1 זה כלל לא מרוצה ואילו 5 זה מרוצה מאוד. כפי שניתן לראות בתרשים מטה, ממוצע התשובה שהתקבלה הינו 1.76, כלומר שביעות הרצון של אנשי הסגל מהקשר עם הבוגרים נמוכה מאוד.

תרשים מס' 3 : שביעות רצון מהמצב הקיים עם קהילת הבוגרים

8. כמה את/ה מרוצה מהקשר הקיים עם קהילת הבוגרים?

[More Details](#)

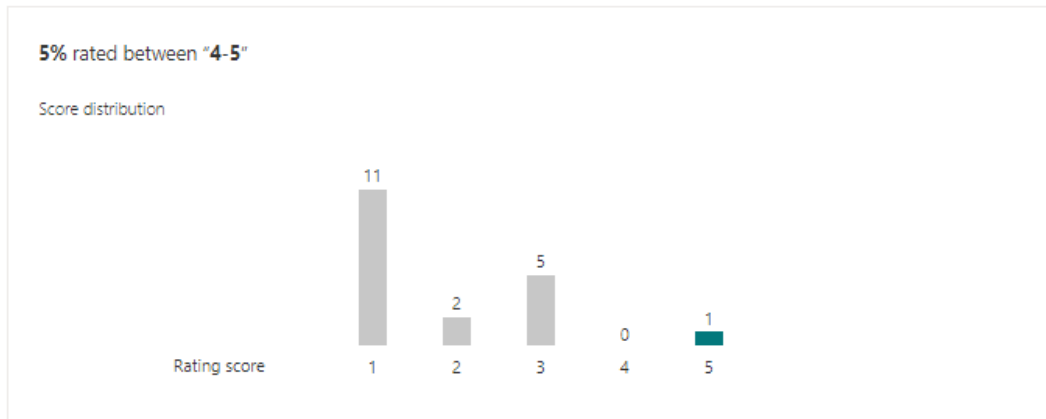
[Insights](#)

21

Responses

1.76

Average Number



בנוסף, נשאלו שתי שאלות להערכת הפגיעה כיום :

1. באילו תחומים קשרי הבוגרים אינם ממוצים ומהו הרווח הגדול משמירה על קשר עם הבוגרים?
 - להלן תשובות מייצגות :
 - ✗ "אין באמת קשר וחבל".
 - ✗ "תרומה בנושא קשרי מעסיקים, תעשייה, משרות, העברת הידע ושימורו לבוגרים הצעירים או לתלמידים. בנוסף היינו שמחים לייצר מנגנון של התרמת בוגרים".
 - ✗ "בכל התחומים אין מיצוי מכיוון שכיום אין פעילות שוטפת.
2. מהו הרווח הגדול משמירה על קשר עם הבוגרים?
 - להלן תשובות מייצגות :
 - ✗ "עתודה ללימודים אקדמיים מתקדמים, פיתוח מקומות קליניים להכשרת סטודנטים, הפריה הדדית מקצועית בין הבוגרים בשטח והאקדמיה, הרצאות אורח של בוגרים".
 - ✗ העלאת היוקרה של הפקולטה, הרצון להשתייך לקבוצה נבחרת, השתתפות במימון מלגות וכן הלאה".
 - ✗ "מה אנחנו רוצים מבוגרים?
 - ✓ "קשרים וקבוצות תמיכה (לובי) - פתיחת דלתות, שת"פ עם גורמים עסקיים, רגולציה ועוד".
 - ✓ "שיווק- יוקרת המוסד, דורות המשך של בוגרים".
 - ✓ "שייכות- פיתוח קהילת האוניברסיטה, הזדהות עם המוסד גם ללא נתינה".
 - ✓ תרומות..."

במהלך הריאיון שקיימנו עם הגב' מעין צוק-פרי ששימשה כמנהלת קשרי בוגרים בפקולטה למשפטים (ראו נספח 3) היא סיפרה לנו על הזדמנויות שעלו מכנסי בוגרים שהתקיימו בפקולטה. למרות התרומות הכספיות המועטות, היה רצון לתרום בדרכים אחרות. שתי דוגמאות מוצלחות הן פרויקט מנטורינג לכתיבת עבודה אקדמית בשנה א', בו שידכו בוגרים מובילים לסטודנטים, וכן, פרויקט תמיכה בסטודנטים מהמגזר הערבי. אלה דוגמאות לכך שקשר עם בוגרים יכול לקדם ולפתח תוכניות עם סטודנטים פעילים.

לאור הממצאים שלנו מהסקר והראיונות, התופעה הבלתי רצויה שעלתה היא **היעדר מימוש פוטנציאל אנושי של בוגרים בעלי תחושת שייכות למוסד**. מחקר שנערך בשנת 2020 מצא כי בוגרים בעלי תחושת שייכות גבוהה **יתרמו יותר** למוסד הלימודים. יתר על כן תחושת השייכות מקושרת באופן חיובי **לצורות אחרות של מעורבות והשתתפות בוגרים**, לדוג' התנדבות, השתתפות בתוכניות מנטורינג, הרצאות אורח, תוכניות קשרי תעשייה, וכמובן תרומות כספיות (Drezner & Pizmony-Levy, 2020).

בנייר מדיניות זה נתמקד בדרכי מעורבות ונתינה שאינן רק תרומות כספיות. כפי שעלה בריאיון שקיימנו עם הגב' איילת ארז, שהקימה תא בוגרים בלונדון (ראה נספח 6) התרומות הכספיות הן היעד הסופי, אך על מנת שנגיע אליו אנו חייבים לייצר קודם פעילויות לחיזוק הקשר.

הבעיה

נושא שחזר ועלה בשיחות שקיימנו, וכן בסקר שנערך, הוא הצורך בגורם מקצועי שינהל את הקשר עם הבוגרים, וכן הפער בין העבודה המתבצעת במדור הבוגרים, וזו שקיימת ביחידות השונות.

כפי שאמר דוד סלינס, ראש מדור בוגרים (נספח 7) "השאיפה שלנו להוביל יחידות ממצב שהם לא יודעים מה לעשות עם הבוגרים למצב שהם פעילים ויוזמים דברים עבור הבוגרים. אותם תאים יחידתיים הם הגשר בין הבוגרים שבשטח לבין ארגון הבוגרים הכללי. אנחנו כאן כדי לחזק את תאי הבוגרים היחידתיים. אנחנו רוצים שיהיו פעילים, רוצים שיהיו עצמאיים, רוצים שיזמו, רוצים שיהיו גאים בבוגרים שלהם ובעצמם."

מאידך, אחד הקשיים איתם מתמודד כיום המדור הוא ש"עד שלבוגר/ת לא תהיה רשומת בוגר המידע לא יעבור אלינו. אנחנו רוצים לעבור לקבל מידע בזמן אמת שברגע שמזכירה סוגרת תואר לסטודנט אנחנו ישר נקבל את פרטיו. אנחנו רוצים לדעת עבור אותו בוגר מה הוא עשה בשנות לימודיו, **האם** היה בקשר עם הדיקט, **האם** קיבל מלגות, האם נכח לשיעורים והגיע לתגבורים, האם פנה למרכז הקריירה לעזרה בהשתלבות לקראת סיום הלימודים. כל הקצוות האלה, מדברים על אותם אנשים, אותם הלקוחות. השאיפה היא להכיר אותם, עוד לפני, לדעת לגזור אחורה את השאיפות שלהם, את הכוונות שלהם, את היכולות שלהם."

נועה גורדון-אסייג מביה"ס להנדסה ומדעי המחשב (נספח 4) הוסיפה ש "בתחילת הדרך ישבנו עם דוד סלינס וגיא שאולסקי מקשרי חוץ ובנינו מתווה עבודה. הם עזרו והכווינו אותנו כיצד נכון להקים את התא ולקדם פעילויות. בדברים רבים אני הולכת יד ביד עם הקו של קשרי חוץ ומתייעצת עם דוד בנושאים שונים. אבל בפועל אנחנו די עצמאיים בשטח בדברים שאנחנו יכולים לעשות."

מתוך שאיפה לצמצם את הפערים הללו, בחרנו לבחון את **תפקיד המבנה הארגוני** בשימור הקשר עם הבוגרים. מביקורת של סיפורי ההצלחה הקיימים בתוך האוניברסיטה ניתן לראות שזו הצלחה שתלויה בבעלי התפקידים. בפקולטה למשפטים, וכן בביה"ס למינהל עסקים ישנם בעלי תפקידים שאמונים על ניהול מאגר הבוגרים, ועל ייזום פעילויות וקשרים עם בוגרים באופן שוטף.

בדקנו איך פועלים ארגוני בוגרים באוניברסיטאות אחרות בארץ ובחו"ל (ראו נספחים), ומהשיחות עלו מודלים שונים של פעילות ארגוני הבוגרים.

מעבר לשוני במבנים, ביקשנו לדייק את מטרות ארגון הבוגרים. בשנים האחרונות ישנו מעבר מתפיסה של הבוגרים רק כתורמים פוטנציאליים, לתפיסה של נתינה ומעורבות מסוגים שונים, כגון התנדבות, מנטורינג, וכבסיס לקשרי עבודה ותעשייה.

בטור שכתב רוב צינקן, בעל 20 שנות ניסיון במערכת ההשכלה הגבוהה בארה"ב, חלק גדול מהן בניהול ארגון בוגרים, הוא מתייחס לסוגיית מעורבות בוגרים בנפרד מתרומות. הוא מדגיש את מקומו של המבנה הארגוני בקשר עם הבוגרים (Zinkan, 2020).

גם באוניברסיטה העברית, הפריזמה העיקרית בה רואים את הבוגרים היא זו של תרומות, בין היתר מכיוון שקשה הרבה יותר לכמת מעורבות או נתינה של הבוגרים שאינה כספית. אמנם יש התחלה של הבנה שיש צורך בשינוי, כפי שאומר דוד סלינס בראיון איתו (נספח 7), וכפי שניתן לראות ברשימת מטרות המדור, אך המבנה עדיין לא משרת את התפיסה הזו. במבנה הנוכחי תחום קשרי הבוגרים משויך לאגף קשרי חוץ, והמדד העיקרי להצלחת פעילות ארגון הבוגרים הוא תרומות כספיות.

כותב הטור מציג מספר דוגמאות למבנים ארגוניים אחרים שיותר מתאימים לתפיסה המורכבת של הבוגר כמעורב ולא בהכרח רק כתורם פוטנציאלי.

✓ קישור בין ארגון הבוגרים ושיווק. השיווק יכול לעשות שימוש נרחב בבוגרים מובילים על מנת לשווק את המוסד לסטודנטים פוטנציאליים.

✓ קישור בין ארגון הבוגרים ומדור השמה. בוגר שקיבל סיוע בהשמה מקצועית לאחר הלימודים ירצה לשמור על קשר עם המוסד.

✓ קישור בין ארגון בוגרים לשירותי סטודנטים או מזכירות סטודנטים. כך יש מעבר חלק של מידע וגם של קשר אישי בין הסטודנט/הבוגר העתידי למוסד.

בהמשך לצורך בחשיבה חדשה על מעורבות בוגרים, מרכז מחקר (CASE, 2019) שעוסק בהשכלה הגבוהה ניסח מסמך ובו כלי מדידה ל-4 סוגים של מעורבות/נתינה של בוגרים לאוניברסיטה בה למדו: (1) פילנתרופיה-תרומה, (2) התנדבות- מנטורינג, (3) מעורבות חווייתית-השתתפות בכנסים ואירועים, (4) מעורבות תקשורתית- ניוזלטרים, מדיה חברתית וכד'. כפי שהצגנו בתב"ר, בוגרים שחשים שייכות למוסד האקדמי בעלי פוטנציאל גבוה יותר להפוך לבוגרים מעורבים או תורמים, ולמבנה הארגוני הנכון בו בעלי התפקידים נמצאים בצמתים הרלוונטיים בחיי הסטודנט בדרכו להיות בוגר, יש את היכולת לתרום לחיזוק התחושה הזו.

הבעיה אם כך היא שהמבנה הארגוני הקיים לא ממצה את פוטנציאל הקשר עם הבוגרים, תוך התייחסות לשונות הקיימת בין יחידות האוניברסיטה, ולהגדרות השונות של נתינה ומעורבות שאינה כספית.

החלופות

כפי שכבר ציינו במסמך, הטיפול בבוגרים מורכב ממגוון רבדים :

- **פניות וטיפול מידע**
- **כנסים:** כנסי מידע מקצועיים, כנסי מחזור/כנסי בוגרים, פעילויות העשרה לכלל
- **מדיה חברתית:** ניוזלטר, רשתות
- **פעילות מיוחדת:** מנטורינג, בוגרים מובילים
- **תרומות:** תרומה כללית למוסד, קרן מלגות לסטודנטים
- **נטוורקינג:** קשרי תעשייה, ירידי תעסוקה
- **כללי:** הטבות
- **אוכלוסייה רלוונטית:** פילוחים והתאמות

להלן שלושה מודלים ארגוניים לחיזוק ושימור הקשר עם הבוגרים :

- **חלופה 1 : מודל ריכוזי**
 - ✓ מודל ארגוני המופעל באוניברסיטת אינדיאנה.
 - ✓ מדור הבוגרים יתנהל כיחידת מטה עצמאית, הכפופה ישירות להנהלת האוניברסיטה.
 - ✓ כל הפעילויות הקשורות לבוגרים ירוכזו תחת המדור (כולל תאי הבוגרים היחידתיים הקיימים).
 - ✓ המדור הקיים יורחב בכ-3 רכזים ייעודיים לפקולטות/קמפוסים על פי החלוקה הבאה : תחומים עיוניים, תחומיים ניסויים, תחומי הרפואה והחקלאות.
- **חלופה 2 : מודל מבוזר**
 - ✓ מודל ארגוני המופעל באוניברסיטת תל אביב.
 - ✓ מדור הבוגרים יתנהל כיחידת מטה עצמאית הכפופה ישירות להנהלה, ומשמשת כמטה מנהלי לפעילות רכזי בוגרים בשטח (קמפוס/פקולטה/חוג).
 - ✓ פעילות הבוגרים תתבצע בשטח בהתאם לחזון/מטרות הפקולטה/החוג באשר לבוגריה.
 - ✓ תהיינה פעילויות על לכלל בוגרי האוניברסיטה.
 - ✓ המטה המנהלי ימנה 3 אנשי צוות וכ-12 רכזי פקולטות ע"פ הקצאה (6-8 משרות מלאות בפועל). מימון ראשוני של המשרות על ידי האוניברסיטה, מלבד המשרות הקיימות ביחידות. בהמשך מעבר למימון חלקי/מלאי של רכזי השטח ע"י הפקולטות.
- **חלופה 3 : הקמת עמותה חיצונית**
 - ✓ מודל ארגוני המופעל בטכניון.
 - ✓ האוניברסיטה תקים חברה לטובת הציבור/עמותה שתפקידה לנהל את מדור הבוגרים ואת הקשר עם הבוגרים.
 - ✓ מודל צומח- השקעה ראשונית של האוניברסיטה במימון של 3 משרות לשנתיים הראשונות ויזום אירועים מיוחדים. המשך פיתוח בהתאם לגיוס משאבים.

תחומי פעילות הבוגרים חולקו לקטגוריות:

חלופה 1: ריכוזי	חלופה 2: מבוזר	חלופה 3: עמותה חיצונית	
פנייה ראשונית לסטודנטים תיעשה בעודם בשנה ג' ע"י אגף מנהל סטודנטים אשר עם אישור הזכאות לתואר יעביר למדור בוגרים רשימות. מדור בוגרים יפנה לבוגרים החדשים להצטרפות.	הפניה לסטודנטים תעשה בעודם בשנה ג' במטרה לצרפם עוד בהיותם סטודנטים. הפניה תבוצע דרך רכז השטח.	החוגים ומערכות מידע באוניברסיטה ירכזו את המידע אודות הבוגרים, ויעבירו אותו לעמותה.	פניות וטיוב מידע
כנסים כלליים לכל הבוגרים- ללא התמקדות מקצועית. כנסים מקצועיים, לפקולטות/קמפוסים- לפי עובדי המדור.	כנסים יאורגנו ע"י רכזי השטח סביב אירועים מיוחדים, תגליות. כנסי בוגרים אחת לחמש שנים.	כנסים יאורגנו ע"י רכזי הפקולטות בעמותה סביב אירועים מיוחדים, תגליות. כנסי בוגרים אחת לחמש שנים.	כנסים: כנסי מידע מקצועיים, כנסי מחזור/ בוגרים, פעילויות העשרה
יישלח ברמה כללית, כולל התאמות לאוכלוסיות ייעודיות.	רכז הבוגרים בשטח יפעל ברשתות החברתיות. הוצאת ניולזטרים חצי שנתיים / רבעוניים, בתיאום עם המטה.	יישלח ברמה כללית, כולל התאמות לאוכלוסיות ייעודיות.	מדיה חברתית: ניוזלטר, רשתות
בוגרים מובילים- ברמת האוניברסיטה, המדור יתמקד ב'מובילים' ביחידות/פקולטות. מנטורינג- תלוי פקולטות- ירוכז ע"י רכז הפקולטה.	תלוי יחידה. למשל מנטורינג במדעי הרוח, משפטים.	בוגרים מובילים- ברמת המטה, תוך עזרה ברכזי הפקולטות שיתמקדו ביחידות/פקולטות. מנטורינג- תלוי פקולטות- ירוכז ע"י העובד הייעודי.	פעילות מיוחדת: מנטורינג, בוגרים מובילים
תרומות ינוהלו במטה עבור כלל הבוגרים. יהיה ניתן לנהל קמפיינים של תרומות לתחומים ייעודים- ע"י הרכז הרלוונטי לאותו קמפוס/פקולטה/יחידה.	תרומות ינוהלו תחת המטה המנהלי בשיתוף פעולה עם קש"ח.	העמותה תפעל לגיוס תרומות הן בדגש ספציפי ליחידות, מחלקות או מגזרים מיוחדים, והן לפעילות השוטפת של עמותת הבוגרים.	תרומות: תרומה כללית למוסד, קרן מלגות לסטודנטים
ירידי תעסוקה כלל אוניברסיטאיים כבר בשנה ג' אליהם יוזמנו גם בוגרים. הירידים יכללו משרות כלליות, אך גם התמקדות בתחומים (משפטים, הנדסה וכו').	ירידי תעסוקה כלל אוניברסיטאיים כבר בשנה ג' אליהם יוזמנו גם בוגרים. הירידים יכללו משרות כלליות, אך גם התמקדות בתחומים (משפטים, הנדסה וכו').	ירידי תעסוקה כלל אוניברסיטאיים כבר בשנה ג' שאליו יוזמנו גם בוגרים. הירידים יכללו משרות כלליות, אך גם התמקדות בתחומים (משפטים, הנדסה וכו').	נטוורקינג: קשרי תעשייה, ירידי תעסוקה

הטבות	ינוהל ע"י המטה המנהלי.	ינוהל ע"י המטה המנהלי.	ינוהל ע"י העמותה.
אוכלוסיית בוגרים רלוונטית	כלל בוגרי האוניברסיטה.	המטה יטפל בבוגרי כלל האוניברסיטה. טיפול ספציפי ע"י פקולטה/חוג יעשה ע"י רכזי הבוגרים בשטח.	כלל בוגרי האוניברסיטה.

הערכת החלופות

קריטריון		משקל באחוזים	חלופה א': מודל ריכוזי	חלופה ב': מודל מבוזר	חלופה ג': עמותה חיצונית
תועלת	השתתפות בפעילויות	30%	פעילויות ברמה כללית יותר: מדיה, הטבות, מאגר בוגרים מובילים ציון: 2	הרבה פעילויות אשר מותאמות ליחידות השונות: מדיה, הטבות, אירועים, קשרים, נטוורקינג ציון: 4	העמותה תארגן פעילויות: מדיה, הטבות, קשרים, נטוורקינג ציון: 3.5
	הכנסות מתרומות	15%	ההכנסה מהתרומות אינה גבוהה מכיוון שאין קשר חזק עם הבוגרים ציון: 2	גיוס התרומות יגדל ככל שיתרחבו הפעילויות עבור הבוגרים ציון: 3	גיוס גבוה של תרומות ע"י עמותה שמטפלת בבוגרים ציון: 4
עלות		25%	3 משרות מלאות עבור רכז בוגרים לכל קמפוס, וכן עלות אירועים מינימלית. ציון: 3.5	6-8 משרות נוספות לרכזי בוגרים בפקולטות/חוגים, וכן השקעה בקיום אירועי בוגרים. ציון: 2	השקעה ראשונית גבוהה עבור הקמת העמותה (שכר עובדים + עלות אירועים) ציון: 2.5
ישימות פוליטית		15%	מודל זה דומה למצב כיום. השינויים הנדרשים הם העברת היחידה אל המטה המנהלי, וניהול של רכזי הבוגרים היחידתיים ביחידה. ציון: 3	נדרשת העברה של היחידה אל המטה המנהלי. לא צפויה התנגדות בפקולטות בהוספת הרכזים. ציון: 3.5	הרעת תנאים אפשרית לעובדים קיימים אשר יעברו לעבוד תחת העמותה עקב חשש ליציבות נמוכה ציון: 2

מורכבות ארגונית	15%	מעטה. מדור בוגרים במודל הריכוזי קיים היום כך שהרחבתו אינה מורכבת. ציון: 3.5	מעטה. הרחבת מדור שלא פעל עד כה במתכונת זו יתקבל בברכה ע"י הפקולטות. ציון: 4	רבה. הקמת עמותה/חברה, גיוס עובדים או העברת עובדים. ציון: 2
סה"כ	100%	2.9	3.275	2.875

המלצת המדיניות- החלופה המומלצת

לאור הערכת החלופות, החלופה המומלצת היא החלופה של מודל מבוזר של מדור הבוגרים אשר תפקידו לשמור על הקשר עם בוגרי האוניברסיטה מהפקולטות השונות, מרגע שסיימו את לימודיהם.

המלצות המודל המבוזר בשונה מהמצב הקיים :

- ✓ הצבת מדור הבוגרים כיחידת מטה עצמאית הכפופה ישירות להנהלה (ולא כחלק מקשרי חוץ).
- ✓ מינוי בעלי תפקידים בכל פקולטה/חוג (לפי הצורך וגודל היחידה) שיטפלו בבוגרים של אותה יחידה, בתיאום מול המטה המרכזי של מדור בוגרים, ובעבודה משותפת איתם.
- ✓ פעילות הבוגרים תתבצע בשטח בהתאם לחזון/מטרות הפקולטה באשר לבוגריה.

מטה מנהלי :

- ✓ ימנה 3 אנשי צוות וכ-12 רכזי פקולטות ע"פ הקצאה (6-8 משרות בפועל).
 - ✓ פעילויות רוחב, כגון : הוצאת ניוזלטר, איסוף תרומות, מתן הטבות לבוגרים.
 - ✓ אחריות על ניהול, ריכוז, יעוץ והכוונת רכזי הבוגרים ביחידות השונות.
- רכזים ביחידות :
- ✓ יתאימו את אופי הפעילויות של הבוגרים בהתאם לפקולטה/לחוג שלהם.
 - ✓ אחראים על ארגון אירועים וכנסים, הפעלת קבוצות ברשתות החברתיות, פניה לבוגרים עבור מתן הטבות/בקשות לפעילויות התנדבותיות.

לחלופת המודל המבוזר מספר חוזקות בולטות :

- תועלת גבוהה! בדרך זו ניתן להגיע למספר רב של בוגרים ולשלב זאת בפעילויות רבות אשר נעשות עבורם, וכן בפעילויות רבות אשר יתרמו ע"י הבוגרים.
- ישימות פוליטית גבוהה - לא צפויות התנגדויות רבות למודל זה אשר תואם את הזרימה הטבעית של יחידת מטה ופקולטות הקיימת בתרבות הארגונית האוניברסיטאית.

- מורכבות ארגונית נמוכה - קיימת היום יחידת מטה ויחידות בפקולטות אשר יכולות להכיל את המבנה החדש.

לחלופה זו חסרון זמני אחד : עלות גבוהה עבור משרות רכזים לטיפול בבוגרים בכל אחת מהפקולטות, והפקת אירועים לבוגרים בשנים הראשונות. זאת עד לבניית תשתית בוגרים ענפה ופעילה שצפויה לכסות את עצמה ואת פעילויותיה.

Drezner ,N .D., & Pizmony-Levy ,O. (2020). I Belong, Therefore, I Give? The Impact of Sense of Belonging on Graduate Student Alumni Engagement .Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly , 1-25.

Koenings ,F., Di Meo ,G., & Uebelmesser ,S (2020). University rankings as information source : do they play a different role for domestic and international students?. *Applied Economics*, 52(59), 6432-6447.

Shakil, A., & Faizi, W. (2012). The importance of alumni association at university level in Karachi, Pakistan. *Education*, 2(1), 25-30.

Taylor, D. (2021, March 2). *Here's Why Alumni Engagement Is So Important*.
<https://www.360alumni.com/blog/heres-why-alumni-engagement-is-so-important>.

Zinkan, R. (2020, January 9). *Alumni Engagement and Marketing: Innovating New Org Structures*. Inside Higher Ed. <https://www.insidehighered.com/blogs/call-action-marketing-and-communications-higher-education/alumni-engagement-and-marketing>

Council for Advancement and Support of Education. (2019, August). *CASE Global Alumni Engagement Metrics Survey*.

<https://www.case.org/system/files/media/inline/CASE%20Alumni%20Engagement%20Metrics%20-%20Guidance%20Documentation%202019-08-29.pdf>

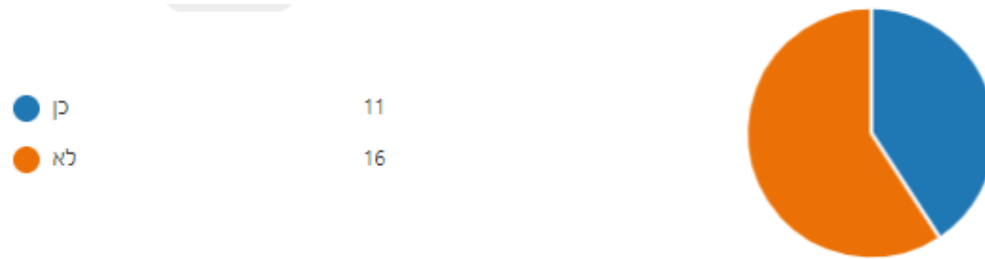
נספחים:

נספח 1- שאלון שנשלח ליחידות האקדמיות

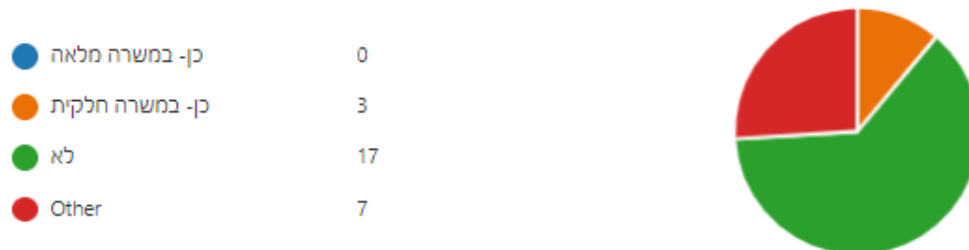
שאלה 1- יחידה אקדמית- 26 משיבים

ID ↑	Name	Responses
1	anonymous	הפקולטה לרפואה
2	anonymous	רפואה
3	anonymous	מנהל עסקים
4	anonymous	מדעי הטבע
5	anonymous	ביה"ס הבינ"ל-הפקולטה לחקלאות
6	anonymous	חקלאות
7	anonymous	המכון למדעי כדה"א
8	anonymous	פסיכולוגיה
9	anonymous	חברה
10	anonymous	ביה"ס לדמיניות ציבורית
11	anonymous	בית הספר להנדסה ולמדעי המחשב
12	anonymous	בית הספר לחינוך
13	anonymous	בית הספר לחינוך
14	anonymous	ביה"ס לחינוך
15	anonymous	מדעי החברה- פכ"מ
16	anonymous	חינוך
17	anonymous	מדעי החברה
18	anonymous	מדעי החברה
19	anonymous	פורום אירופה באוניברסיטת העברית
20	anonymous	ריפוי בעיסוק
21	anonymous	פקולטה לרפואה
22	anonymous	בית הספר לרפואה
23	anonymous	הפקולטה לרפואה
24	anonymous	הפקולטה למתמטיקה למדעי הטבע
25	anonymous	כימיה - טבע
26	anonymous	מדעי המח

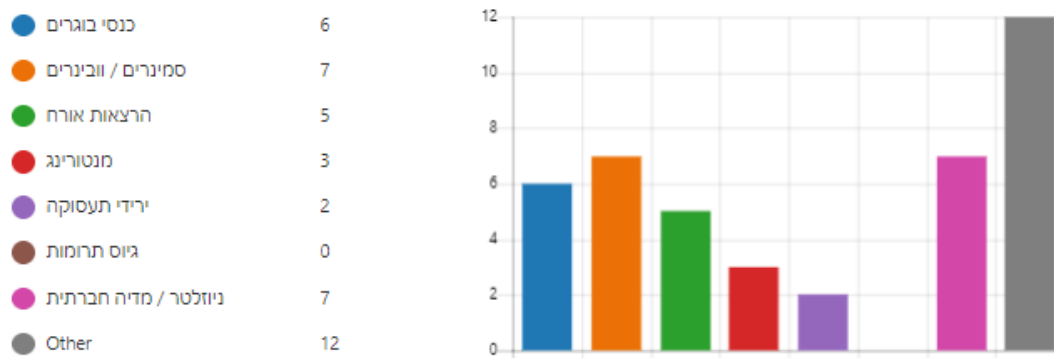
שאלה 2- האם קיים ביחידה האקדמית תא בוגרים?



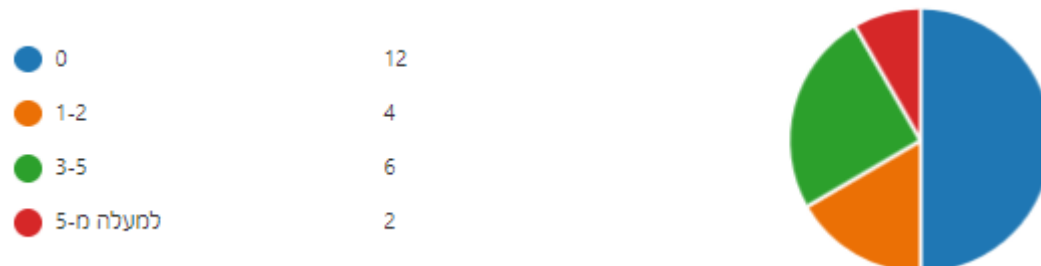
שאלה 3- האם יש ביחידה האקדמית גורם שתפקידו לשמור על קשר עם הבוגרים?



שאלה 4- אילו אירועים/פעילויות מתקיימים במסגרת הקשר עם הבוגרים? ניתן לבחור יותר מתשובה אחת



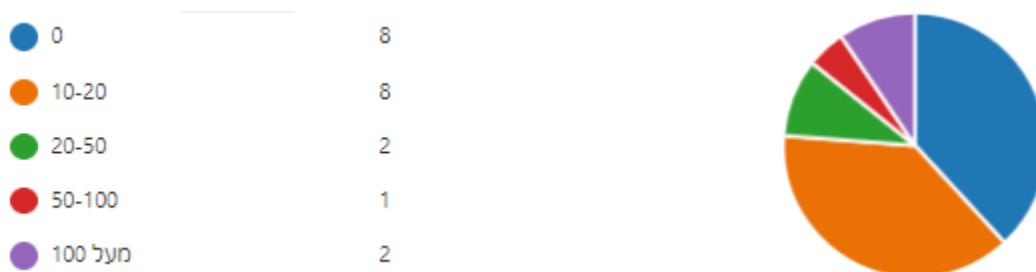
שאלה 5- כמה אירועים/פעילויות מתקיימים במהלך השנה? ביחס לפעילויות שצוינו מעלה



שאלה 6- כמה בוגרים מגיעים להעביר הרצאת אורח ו/או משתתפים בתוכנית מנטורינג מידי שנה?



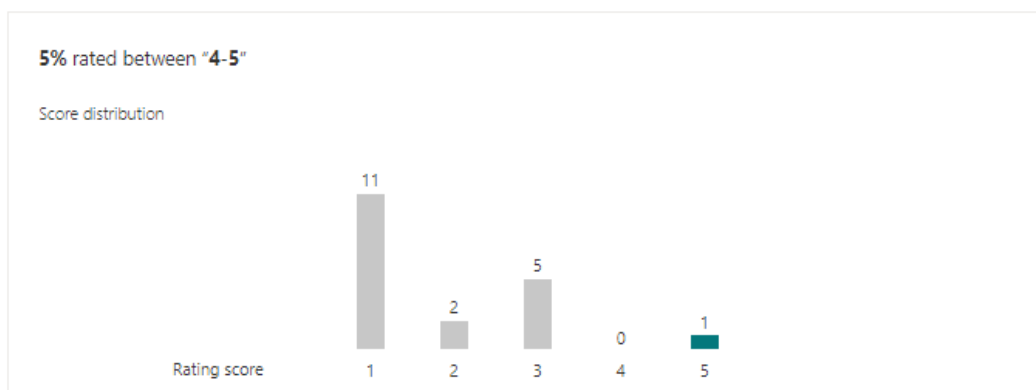
שאלה 7- כמה בוגרים מגיעים לכנסים או פורומים מקצועיים של החוג?



שאלה 8- כמה את/ה מרוצה מהקשר הקיים עם קהילת הבוגרים?

21
Responses

1.76
Average Number



שאלה 9- באילו תחומים לדעתכם קשרי הבוגרים אינם ממוצים?

ID ↑	Name	Responses
1	anonymous	..אין באמת קשר וחבל
2	anonymous	מאגר הבוגרים לא מספיק מדויק, מלבד שימור קשר בסיסי, אנחנו לא ממנפים את הקשר עם הבוגרים וזה פיספוס מפני שחלק גדול מראשי המשק בישראל הם בוגרי בית הספר למנהל עסקים.
3	anonymous	מאחר ורוב הבוגרים של התכניות הבינ"ל מגיעים ממדינות מתפתחות הקשר איתם לא פשוט וכל יוזמה שהיא צריכה להיות מגובה גם במימון מצידו.
4	anonymous	נטוורקינג, משרות, מלגות, כנסים, הרצאות אורח, קשר ישיר עם גורמים רלוונטיים בפקולטה
5	anonymous	תרומה בנושא קשרי מעסיקים, תעשייה, משרות, העברת הידע ושימורו לבוגרים הצעירים או לתלמידים. בנוסף, היינו שמחים לייצר מנגנון התרמת בוגרים
6	anonymous	חושבת שאפשר לחבר אותם יותר למה שקורה, ליצור להם נטוורקינג יותר טוב ולפתוח פתח לתורמים
7	anonymous	סטודנטים בכל התארים, עובדים שהפסיקו לעבוד בבית הספר לחינוך
8	anonymous	בכל התחומים וחבל מאוד
9	anonymous	בארגונים Networking leagues עבודה כפי שמקובל ב חברות
10	anonymous	גיוס תלמידים חדשים
11	anonymous	בכל התחומים אין מיצוי מכיוון שכיום אין פעילות שוטפת
12	anonymous	תא הבוגרים רדום, ישנו מאגר שמות אבל בשנים האחרונות לא התבצעו פעילויות בהקשרים אלה
13	anonymous	קשרים בין אקדמיה לתעשייה, קשרים בתוך האקדמיה, העשרה הדדית, הדדמיות תעסוקה

שאלה 10- לדעתך, מהו הרווח הגדול ביותר של הפקולטה/החוג משמירה על קשר עם הבוגרים?

ID ↑	Name	Responses
1	anonymous	הקשרים יכולים מאד להועיל לפקולטה הן ברמת הסטודנטים והן ברמת הסגל
2	anonymous	חיזוק המיתוג של בית הספר בהקשר של גיוס סטודנטים ובהקשר של מעמד אקדמי בישראל ובעולם. בוגרי בית הספר מרגישים קשר אלינו והם אוכלוסיה חזקה שיכולה להוות בסיס לגיוס כספים
3	anonymous	בעיקר גיוס סטודנטים בינ"ל מדי שנה לתכניות הבנ"ל
4	anonymous	העלאת היוקרה של הפקולטה, רצון להשתייך לקבוצה נבחרת - העלאת מספרי התלמידים, השתתפות במימון מלגות וכן הלאה
5	anonymous	עתודה ללימודים אקדמיים מתקדמים, פיתוח מקומות קליניים להכשרת סטודנטים, הפריה הדדית מקצועית בין הבוגרים בשטח והאקדמיה, הרצאות אורח של בוגרים
6	anonymous	שיווק
7	anonymous	יצירת קהילה שמחוברת לפקולטה יכולה לתת ערך מוסף מאוד גדול, גם לסטודנטים הקיימים וגם ברמת הפקולטה אם בקשר עם התעשייה מכיוון ששם הבוגרים נמצאים ואם בתרומות
8	anonymous	לשמור על קשר עם הבוגרים לקשרים עתידיים (בינלאומיות, תחומי מחקר, שיתופי פעולה עם מוסדות או חוקרים אחרים) שיכולים לתרום גם לבוגר וגם ליחידה/אוניברסיטה
9	anonymous	יצירת קשרי עבודה לסטודנטים הלומדים, להוות דוגמא לאן ניתן להגיע/השראה, אולי תמיכה כספית, מקור מידע לאירועים ודברים מחוץ לאקדמיה שיכולים להיות רלוונטים למחלקה, יצירת שיתופי פעולה בין האקדמיה לשטח ועוד
10	anonymous	קשר בין סטודנטים משנים שונות, חזמנויות תעסוקה, העברת מידע
11	anonymous	קשר עם התלמידים, דמויות מודל עבור הצלחה של בוגרים לתלמידים בכל התארים, קשרים עם התעשייה בהקשרי הוראה (כלל אפשרות שבוגרים בתחום ילמדו קורסים) וכן השמה של בוגרים בתעשייה, תרומות
12	anonymous	שגרירים טובים למרכז שיוח מפרה ומקדם את המרכז מחד ואת הבוגרים מאידך בסיס להתפתחות יוצרותיות בתחומים שונים

נספח 2- סיכום שיחה עם סגלית בן חיון, ראש ארגון בוגרות ובוגרי אוניברסיטת ת"א

ש: כיצד מנוהל ארגון הבוגרים של אוניברסיטת ת"א?

ת: ארגון בוגרי האוניברסיטה הוקם לפני 6 שנים, כאשר נעשתה כבדת דרך ארוכה. מדובר בנושא אסטרטגי מבחינת האוניברסיטה, מדובר בשגרירים הכי טובים שלנו. אם נסתכל על אבות יסוד האוניברסיטה נראה שיש 4 יסודות- סטודנטים, בוגרים, מרצים ועובדים. לבוגרים יש משמעות ארוכת טווח ומאוד אסטרטגית לפעילויות האוניברסיטה.

לאוניברסיטת ת"א יש כ-200,000 אלף בוגרים, מתוכם האוניברסיטה נמצאת בקשר עם 85 אלף בוגרים.

ש: למה הכוונה נמצאת בקשר?

ת: אנו שולחים ניוזלטר לכ-85 אלף בוגרים במאגר שיש לנו נתוני מייל שלהם. עם חלקם אנו נמצאים בקשר אישי יותר, שתדורו בעבר בין אם בזמן ובין אם בכסף.

ש: מהי נקודת מבטכם בעיסוק מול הבוגרים?

ת: על מנת שנוכל לעבוד ולהתקדם, חשוב לנו להבין מה הבוגרים רוצים מאיתנו. זה לא רק מה אנחנו רוצים מהם, כי זה ידוע. חשוב לבין ולבדוק מה הם רוצים מאיתנו, זה משהו משתנה ולכן בודקים זאת באופן סיסטמי.

כדי לעשות זאת, אנחנו משתמשים במודל של שלושת ה-T.

TIME: זמן שהבוגרים נותנים לך- שיהיו פעילים אונליין ואופליין. אנו מקיימים מידי שנה עשרות אירועים, וגם בקורונה המשכנו וקיימנו אירועים מקוונים. האירועים הם מתחומים שונים, לפי העיסוק של האוניברסיטה. האירועים הללו תמיד כוללים בוגרים שמדברים בהם. האירוע האחרון שעשינו היה עם אוהד חמו, כתב חדשות 12, שהוציא ספר בנוגע לפלסטינים. בעבר עשינו גם אירוע עם אמנון שעשוע ועם אחרים טובים.

TALENT: ניצול הכישרונות של הבוגרים- שיהיו מנטורים ודוברים של האוניברסיטה. חשוב לנו לנצל את הכישרונות שלהם לטובת האוניברסיטה, בין אם לפעילות שוטפת ובין אם כמקדמי מדיניות ותוכניות מדיניות. **TREASURE:** מה הבוגרים יכולים להעניק מבחינת משאבים- הבוגרים מביאים איתם קשרים שמובילה לתרומות, להשקעות ולשיתופי פעולה. לדוג'- פרויקט הענקת מלגות מבוגרים לסטודנטים. בוגר שמאמץ סטודנט.

חשוב לתת תוכן שיכול לגעת בבוגרים השונים, מאחר ויש ורסטיליות רבה ורב תחומיות.

ש: מה עזר להתנעת הארגון לפני 6 שנים? כיצד התנהלו הדברים עד אז?

ת: בעל החזון להקמת ארגון הבוגרים היה נשיא האוניברסיטה לשעבר. מדובר בהחלטה שהגיעה מההנהלה ששמה את הנושא על השולחן, זה נתן התייחסות אחרת. גם לנשיא הנוכחי הנושא חשוב מאוד והוא תומך בו. כראש ארגון הבוגרים, אני כפופה ישירות לסגן הנשיא לקשרי חוץ. מדובר בנושא ממעלה ראשונה של האוניברסיטה.

מבחינה ארגונית- היה צריך להחליט איפה שמים את הבוגרים וכך זה יוביל להתייחסות שונה לבוגרים. בחלק מהיחידות והפקולטות היו כבר ארגוני בוגרים פקולטטיים (לדוג' משפטים). הקמת הארגון לא מנעה את פעילות אלא יצרה קשר ישיר עם הפקולטות ועד היום הם עובדים בקשר תמידי של הפעילות השוטפת. ארגון הבוגרים הוא מטרת העל ולכן האוניברסיטה מעודדת את הקמת קהילות הבוגרים הפקולטטיים, זה רק מחזק את הארגון הכללי.

הייתה רגישות רבה בנושא אבל פעלנו בצורה מחבבת. חשוב מאוד להבין ששיתוף הפעולה הוא קריטי. הצלחה של אחד זו הצלחה של כולם, שיתוף הפעולה הוא מלא.

ש: מה היו החששות בהתחלה?

ת: היה פחד שתהיינה התנגדויות מצד היחידות בהן יש ארגונים קיימים. אך מאחר ופעלנו ישר בשיתוף פעולה וחיבוק, לא היו התנגדויות. התאים הקיימים לא הרגישו מאוימים ואנו עובדים ביחד לקידום שימור הבוגרים. לדוג' עם הנדסה- ישבנו איתם ביחד ועזרנו להם להקים ארגון פקולטטי. חשוב להבין שאנחנו, כארגון הכללי, מייצגים את האוניברסיטה, אך לרוב הבוגרים חשוב הנושא המקצועי ורק היחידות יכולות לטפל בזה. אנחנו לא יכולים לתת מענה מקצועי ספציפי.

ש: איזה פעילויות אתם מקיימים? מהיכן מגיע המימון?

ת: אנו עושים כנסי מחזור של הבוגרים ברמה האוניברסיטאית. עד כה התקיימו 2 אירועים כאשר הגיעו כ- 4000 בוגרים לכל אירוע. מדובר באירוע מכונן וחשוב ביותר. אנחנו מארגנים את הכול בשיתוף היחידות, כדי לתת גם את החלק המקצועי.

הנהלת האוניברסיטה מבינה את העוצמה של הדבר ולכן היא גם מממנת את הפעילות. יש לזה משקל עצום ומבינים שזו השקיע לטווח הארוך. לתאים ביחידות יש תקציבים נפרדים לפי החלטת הפקולטה. כאשר רוצים להקים תא חדש אנחנו יושבים איתם ועוזרים להם להקים ארגון שיצליח לקדם את המטרות שלהם.

ש: האם את מרוצה מהמצב הנוכחי? כיצד אפשר להמשיך ולהתקדם?

ת: מבחינת המצב הנוכחי הוא הצלחה גדולה. בהתחלה הייתה התנגדות גדולה מצד היחידות בהן היו תאים פעילים אך בזכות הפעולות שנקטנו יש היום שיתוף פעולה מדהים, זה הכי חשוב. הפקולטות הצליחו להבין שהשלם גדול מסך חלקיו. מבחינתי הייתי שמחה שיהיו יותר תאים פקולטטיים. אנחנו עוזרים בהקמת התאים ומלווים אותם. ביחידות שאין בהם תאים ייחודיים, אנו עושים איתם אירועים משותפים שממוקד לקהל שלהם. לדוג' בפקולטה למדעי הרוח אין ארגון קיים אך עשינו איתם אירוע משותף שנגע לנושאי מדעי הרוח, למרות שהוזמנו אליו כלל בוגרי האוניברסיטה. הייתה הצלחה גדולה.

ש: מלבד שיתוף הפעולה בתוך האוניברסיטה, הם קיימים שיתופי פעולה עם מוסדות נוספים?

ת: הקמנו פורום של כל המוסדות להשכלה גבוהה בו השתתפו מנהלי מדורי הבוגרים השונים. להבדיל מגיוס סטודנטים, לכל מוסד יש את הבוגרים שלו וניסינו לקדם תהליכים ומחשוב ביחד. לצערי הפורום לא פרח ולא התקדם. התקיימו פגישות בודדות (למיטב זכרוננו 2 פגישות) ולא הפקנו ממנו תועלת.

ש: כמה אנשים עובדים בארגון הבוגרים הכללי?

ת: אנחנו צוות קטן, יש לי עוד 2 עובדים תחתי. למרות הגודל יש לנו הישגים מדהימים. זה צוות מחויב, ממש קומנדו. אנחנו עובדים ביחד וחשוב לנו לייצר את העבודה ותוצרי כך שכולם ירגישו את משקל הפעילות וכמה הוא תורם לארגון.

ש: מה חשוב לזכור בעת ניהול ארגון בוגרים?

ת: אני חוזרת לנושא שיתופי הפעולה. אם אחרים יהיה אחרייך ולא איתך, כל הדבר לא יזוז. חייבים ללכת ביחד ובמקביל. אנחנו מקיימים מפגשים שנתיים עם התאים הפקולטטיים השונים ומציגים מה עשינו ולא פנינו. לשיבות אלה מוזמנות כל הפקולטות, גם כאלה שאין להן תאים פקולטטיים פעילים. בנוסף, אנחנו עובדים ביחד עם המרכז לפיתוח קריירה, מאחר וחלק מצרכי הבוגרים הם מציאת עבודה. כאשר הם רק יוצאים מהמוסד הם רוצים להתחיל לפתח את הקריירה שלהם ובהמשך, כעובדים בכירים, הם רוצים לגייס עובדים (גם משרות סטודנטים) של כאלה שדומים להם ולכן הקשר חשוב ביותר.

נספח 3- סיכום מפגש עם מעין צוק-פרי, רכזת קשרי חוץ, הפקולטה לחקלאות

ש: ספרי לנו את הקשר שלך לשימור בוגרים.

ת: בתפקידי הקודם בפקולטה למשפטים הוגדרתי כ"מנהלת קשרי בוגרים" של הפקולטה. כמו כן התעסקתי בנושאי קשרי חוץ שוטפים. כיום, בתפקידי הנוכחי בפקולטה לחקלאות, אני מתעסקת בקשרי חוץ בלבד. בתפקידי בפקולטה למשפטים המנדט שלי היה לגייס כסף תרומות מאנשים שלא נמצאים במאגר של קשרי חוץ, כלומר תורמים חדשים לאוניברסיטה. חשוב לדעת שבוגרי הפקולטה למשפטים הם גילדה ותורמים בעצמם.

ש: כיצד התחיל העיסוק של הפקולטה למשפטים בבוגרי הפקולטה?

ת: היו מספר מהלכים לאורך הזמן, אך המהלך המשמעותי היה לפני שנים (עוד לפני שהגעתי לתפקידי) ששני בוגרים טריים של הפקולטה (אמיר לוזון וגיל פכט) הקימו עמותה מאחר והבינו שהם רוצים משהו שישאר איתם. שני בוגרים אלה היו גם בראש אגודת הסטודנטים של הפקולטה והם הקימו תא בוגרים שהיה מחוץ לפקולטה, עמותה בפני עצמה. לעמותה לא היה כסף והם ביקשו את עזרת הפקולטה להתקיים. הכול נעשה בתמיכת דיקן הפקולטה דאז, פרופ' יובל שני, והם ביקשו ממנו עזרה במימון הפעילויות. בפועל, עמותת הבוגרים לקחה מנכ"ל מטעמה (סטודנט פעיל בפקולטה) והוא הפעיל סטודנטים שעזרו לי להוציא לאור פעילויות שעשו בפקולטה למען הבוגרים.

ההחלטה שלהם להקים עמותה הייתה שהם יכולים להתגבר על כל מיני נושאים בירוקרטיים שהאוניברסיטה לא יכולה. למשל- גיוס כספים עצמאי, פנייה לגורמים שהאוניברסיטה לא יכלה לפנות אליהם, מעקף בירוקרטי להוצאת כספים ועוד. אני לא יודעת לומר אם זה היה ניסיון טוב או לא. אני לא יודעת איפה זה עומד היום.

ש: אז מה היה העיסוק שלך עם הבוגרים?

ת: בפעילות שלי עם הבוגרים עבדתי לפי הרעיון של קשרי חוץ דאז- שבוגרים הם תורמים פוטנציאליים עתידיים. לפי הבנתי הם עדיין רואים את זה כך. מבחינת קשרי חוץ, מי שהוא מועמד ללימודים, אז ההורים שלו הם תורמים פוטנציאליים, וגם הוא יהיה כזה כאשר יסיים את לימודיו. מההתרשמות שלי לאורך השנים, נראה שהמאמצים של האוניברסיטה היא מול הבוגרים המוצלחים, היא פונה ל-VIP מביניהם. אם בוגר האוניברסיטה הוא ראש אינטל, אז יפנו אליו. אבל מתעלמים משכבת האמצע. בוגרים רבים שלא הגיעו לתפקידים בכירים, אבל שישמחו לתרום. בנוסף, נראה שאין פנייה מספיק מוקדמת להצטרף לארגון הבוגרים. אלה שתי בעיות שהעמותה ניסתה לעשות ולטפל בהן- לפנות לשכבות הצעירות והאמצע ולשמר איתן את הקשר.

ארגון הבוגרים מנהל את קשריו מול אותם בוגרים מובילים, מול התורמים הפוטנציאליים. יש הרבה באמצע שיכולים להיות גם תורמים, אך מאחר וזנחו את המקצוע לא יפנו אליהם, למרות שהם בוגרי האוניברסיטה. למשל- מנכ"ל האופרה הישראלית הוא בוגר של הפקולטה למשפטים, אך מאחר והוא לא עובד בתחום המשפטים ייתכן ולא יפנו אליו. יש פה הרבה בוגרים שנמצאים באמצע וחשוב להבין שיש הבדל בין בוגר ותורם לבין רק להיות בוגר, וחשוב להתייחס גם לאוכלוסייה האחרונה.

ש: אז מה עשיתם בפועל? אילו פעילויות התקיימו?

ת: עמותת הבוגרים רצתה לעזור בחיזוק הקשר עם בוגרי החוג למשפטים. בהתחלה לא היה כיוון אבל הוחלט להתחיל ולקיים 5 כנסי בוגרים בשנה. הלכו על שכבות מסיימות בקפיצות של עשור- בוגרים שסיימו את

לימודיהם לפני 10 שנה, לפני 20 שנה ועד 50 שנה. ההצלחות של הכנסים היו שונות. זה היה תלוי גם מי הגיע בפועל לכנס. לכנס של בוגרים מלפני 50 שנה הגיעו בעיקר אותם בוגרים מובילים.

ש: מטרת הכניסה הייתה גיוס כספים?

ת: המטרה הייתה לחבר את הבוגרים בחזרה לפקולטה, על מנת שיהיה אפשר לגייס מהם בעתיד. בפועל לא גויס כסף באירועים האלה, היו תרומות קטנטנות. בחלק מהכנסים היה ניסיון של גיוס תרומות למימון מלגות לסטודנטים. הצגנו זאת שמלגת שכ"ל לשנה עולה X כסף ונתנו אופציית תרומה לפי מדרגות, אך זה קיבל מעט תהודה, והרוב לא רצו לתרום. חלקם אפילו כעסו ואמרו שלא יצרו איתם קשר במשך שנים ופתאום אנחנו רוצים מהם כסף.

חשוב להסתכל על השכבות הצעירות יותר, שגם להן לא היה רצון לתרום כסף, אבל הם כן רצו לתרום זמן למשל, בין אם בתוכניות מנטורינג או עזרה אחרת. את הרצון הזה מינפנו בהמשך לעזרה בפרויקט כתיבת עבודה גדולה של סטודנטי שנה א'. חיברנו בין בוגר לסטודנט פעיל שעזרו להם בכתיבת אותה עבודה. היה שיתוף פעולה מדהים, מבוגרים בכירים ביותר (כמו יעקב נאמן) ועד בוגרים צעירים. הם נתנו מהזמן שלהם, ולא כסף, וזה היה מעולה. הבוגרים שהשתתפו בפרויקט שמחו מאוד לתרום בחזרה לפקולטה. היו מקומות שבהם זה לא הצליח. היה ניסיון לפנות לבוגרים מקהילה דוברי הערבית כדי לעזור לסטודנטים מהמגזר. הייתה התגייסות אך כמובן שכסף לא יצא מזה.

ש: מהניסיונות האלה את מבינה שקשה לגייס כסף מהבוגרים?

ת: זה מאתגר. אי אפשר לפנות ולבקש כסף אלא צריך לעבוד, לשמר את הקשר ובהמשך ייתכן וגם נראה מזה כסף. מאחר ולא היה תהליך מתמשך של שימור בוגרים לא ראינו כסף בפועל. יותר מזה, היינו מתקשרים לבוגרים וחלקם צעקו עלינו מה נזכרנו ושנחנו רק רוצים כסף.

הבוגרים שכן הגיעו לאותם כנסי בוגרים נתקלו באנשים בשכבת הגיל שלהם וזה אפשר להם לעשות מינגלינג בינם לבין עצמם. הם לא היו צריכים את אותנו אלא רק שנאפשר את זה. הפעילויות שתכננו בפועל (הרצאות וכו') לא היו חשובות, אלא השיחות האישיות והמינגלינג. קבוצה אחת, של בוגרי מחזור 2006, ממש הלכה לשבת בצד ולשוחח ביניהם. אני יצאתי מהקמפוס אחרי חצות והם עדיין היו בשיחה ערה. מה שהם רצו זה את האופציה להיפגש אחד עם השני.

ש: אנחנו מנסים לראות מה הבעיה במצב הקיים. אולי צריך מודל ארגוני אחר שיסדיר את הקשר?

ת: קודם כל צריך לפנות אליהם מוקדם יותר, לא לחכות רק לאחר הטקס שמתקיים כמעט שנה לאחר סיום הלימודים. חייבים לפנות אליהם מהיום שסיימו ללמוד, ואם אפשר במהלך שנה ג' זה עוד יותר טוב. חייבים להתחיל להכין אותם להיות בוגרי העתיד, וזה מתחיל הרבה לפני הטקס.

במהלך שהותי ב-UCLA נתקלתי במחזור שסיים את לימודיו והם אספו כסף קטן מכל הבוגרים שסיימו. אמנם אלה היו סכומים קטנים, אבל הם הצליחו להקים כיתת מחשבים על שם בוגרי אותו המחזור.

ש: אז איך את רואה מודל ארגוני שכזה?

ת: יש מקצועות באוניברסיטה שהם גילדה. למשל משפטים ורפואת שיניים. לכאורה הם נפגשים אחד עם השני כל עוד הם נשארים בתחום. הם שומרים על קשר ולנו היה קשר למצוא אותם ולעדכן את פרטיהם. חלקם אפילו עזרו לנו וקישרו אותנו לחברים אחרים שלא לנו פרטים עדכניים שלהם. זה מקל על איסוף מידע עדכני. אני לא יודעת איך אפשר יהיה לעשות את זה ביחידות אחרות.

ש: את חושבת שהפעילות צריכה להיות ברמת המטה באוניברסיטה או שהפעילות צריכה להיות מבוזרת ליחידות?

ת: זה תלוי בדיסציפלינה ממנה מגיעים. צריך להיות גורם בכל יחידה שיתעסק בשימור הבוגרים שלהם. יותר קל לעבוד דרך אגודות מקצועיות, אבל זה לא קיים בכל הפקולטות. אנחנו עשינו עבודת גוגל כדי לעקוב אחר הבוגרים שלנו. אם משהו הצליח במשהו אז הופיעה איזו ידיעה בנושא, גם אם לא המשיכו כמשפטים. אפשר למצוא את המידע אבל זו עבודה קשה. להבנתי אין מסד נתונים טוב של בוגרי האוניברסיטה, אנחנו יודעים מי הבוגרים שלנו אבל אין מסד נתונים מרכזי שיכול להוביל גם לבעיות של חוק הספאם. בזמנו במשפטים עבדתי עם תוכנת ACCESS שלא הייתה מחוברת למסד הנתונים של ארגון הבוגרים. אם עדכנתי נתונים עדכניים של בוגר משפטים המידע נשאר אצלי ולא עבר הלאה. בעצם לקחתי נתונים מהמערכת המרכזית אבל לא החזרתי לשם. חייבים שיהיה אחזור של הנתונים וכך יהיה קל לעשות פניות ממוקדות יותר לבוגרים. חשוב לזכור גם שהנתונים שקיימים במערכת המרכזית הוא לרוב הנתונים שהיו עדכניים ביום שעזבו את האוניברסיטה, הם לא מעודכנים למצב הנוכחי ולכן הם לא אפקטיביים.

ש: ניסו לשותף אותך במערכת מרכזית לניהול המידע?

ת: אני יודעת שיש מהלך לרכישת מערכת CRM כללית, אבל לא דובר על זה שליחידות תהיה גישה אליה. מדובר בניהול כפול של הנתונים, הם חייבים להיות מחוברים. בגלל חוק הספאם אנחנו מחויבים לעבוד ביחד על אותו המאגר. לא משנה איזה מודל ארגוני יהיה לניהול הבוגרים, צריך שתהיה מערכת מרכזית אחת שגם המדור הכללי וגם היחידות עצמן יוכלו לנהל זאת, לפי הרשאות מתאימות. הטכנולוגיה אמורה לשמש אותנו ולעזור לנו לעבוד בצורה נכונה וטובה. המטה חייב לדעת מה קורה בכל פקולטה, והיחידות צריכות לעדכן את הנתונים חזרה שיעבור למעלה למטה.

ש: מה הכי מאתגר בניהול המידע?

ת: חשוב לשים לב לכמה דברים. א- לאנשים שעוזבים את המקצוע וממשיכים בחייהם שלא קשור למה שלמדו. קשה יותר למצוא עליהם פרטים אבל זה אפשרי, צריך לחשוב מחוץ לקופסא כדי למצוא מידע. ב- מה קורה לבוגר שלמד שני תארים בשתי פקולטות שונות, או אפילו בוגר תואר ראשון במסלול דו-חוג ששייך לשתי פקולטות? מי מטפל בהם? שתי היחידות, יחידה אחת? אולי רק המטה. היחידות צריכות לדעת אחת על השנייה וחייב שיהיה נוהל מסודר למקרים האלה. צריך סנכרון בין היחידות וכמובן עם המטה לאופן הגישה לאותו הבוגר.

במשפטים הייתי מחפשת מידע על מינויי שופטים כדי לראות אם מדובר בבוגרים שלנו. אם כן, הייתי מסמנת לי אותם בידיעה ששווה לשמור עליהם על קשר כי בעתיד הם יכולים להפוך לבוגרים מובילים. יש הרבה אופציות לתמרון ומחשק, רק צריך את המידע.

ש: מה מבחינתך הוא העתיד האופטימאלי? מה היית רוצה שיהיה?

ת: הכי חשוב זה תיאום. גם מבחינת מסד הנתונים- שכל אחד יידוע איפה בתהליך, אני הייתי מנסה לעשות אותו יותר כוללני (אם לא מחפשים כסף). רק בזכות העבודה המתודית שעשינו במעבר על אותן רשימות בוגרים הצלחנו לעדכן נתונים. זו הייתה עבודת נמלים. אני לא יודעת איך זה יעשה ברמה אוניברסיטאית, אך כנסי הבוגרים עזרו מאוד לקדם את הנושא.

ש: איזה פעילויות היית עושה לבוגרים?

ת: קודם כל כנסי מחזור. ניסינו מודלים שונים לכנסים, לא יכולה לומר איזה מודל היה יותר מוצלח כי זה היה תלוי קבוצה. בעיקר היו הרצאות ומינגלינג. לאורך הכנסים הדיקן ביקש את התרומות (בין אם עכשיו ובין אם בצוואות). בנוסף, הייתי דואגת יותר להרמת טלפונית לחיזוק הקשר.

בהקשר זה הצעתי בעבר שבכל טקס סיום תוקם עמדה של ארגון הבוגרים (בין אם האוניברסיטאי או היחידתי)

שכבר בטקס יתחילו לאסוף מידע על הבוגרים, לקבל פרטים עדכניים (בעיקר מיילים), להתחיל לסמן אותם ולהתחיל את יצירת הקשר. חשוב מאוד לתפוס אותם לפני שהם מתפזרים, משנים שמות וכו'. צריכים להיות יותר עקביים. דבר נוסף, כשהיו אירועי דגל בפקולטה (פורומים/כנסים מקצועיים וכו')- הזמנו גם את הבוגרים להיות חלק מהקהל. כל מי שהיה במאגר והיה לנו את פרטי המייל שלו קיבל הזמנה.

יש גם קשר ישיר לדיקן וכיצד הוא ראוה את הנושא. אני עבדתי תחת דיקן שרצה מאוד גיוס כספים ולכן הייתה תמיכה. היה את צוות העמותה שעבד תחתיי- מנכ"ל האגודה הסטודנטים. עוד יוזמה שהייתה בתור הפקולטה/עמותת הבוגרים, עשינו טקס יקיר הפקולטה. הפקולטה הוקירה בוגר ותיק ובשיתוף עם משרד עורכי הדין שבו הוא עובד בעצם הזמינו את חברי המשרד וחבריהם של עובדי המשרד לתרום כסף לפרויקטים שונים (מלגות, הקמת בניינים וכו').

ש: כמה סטודנטים עבדו תחתייך?

ת: היה את הסטודנט שתיפקד כמנכ"ל ועוד כ-5 עד 1 סטודנטים שעבדו בשטח. הם עשו חלק גדול מהטלפונים לעדכון הנתונים. אני התעסקתי בעיקר בשיחות המורכבות.

ש: כיצד את רואה את הנושא כיום, לאחר שעברת לפקולטה לחקלאות. בפקולטה זו חוגים רבים ולא הכול מתרכז תחת חוג אחד (כמו משפטים). האם הקשר עם הבוגרים צריך להתנהל ברמת חוג, ברמת הפקולטה או רק ברמה האוניברסיטאית?

ת: אחד הדברים החשובים שיוצא לבוגרים זה הנטוורקינג. אותו מרגישים בעיקר ברמה המצומצמת של היחידה. למרות זאת, בפקולטה לחקלאות רוב הקורסים הגדולים נלמדים ביחד, חוצה חוגים, ולכן דווקא יש מקום לעשות את הפעילויות יחד.

אבל יש מקום לעשות דברים ברמה אוניברסיטאית. למשל צירוף בוגרים לאירועי חבר הנאמנים. בעבר הוחלט להזמין בוגרים לאירוע גדול שהתקיים בפקולטה לחקלאות. לדעתי קיים הרבה בלבול איך צריך לנהל אירועים שאליהם מוזמנים הבוגרים, ולהחליט אם יוזמנו רק בוגרי אותו הפקולטה או כלל בוגרי האוניברסיטה. בכל מקרה צריך שיהיו כללים ברורים ושווים לכל האוכלוסייה. הבוגרים שכן הגיעו לאירועים שמחו מאוד להגיע, למרות שידעו שזה לא מיועד להם. נוצרות שם קליקות מעניינות והם שמחים לחזור.

ברמה האישית, אני יכולה לומר שהיו קשה לי לראות שהיחידות שבהן סיימתי תואר ראשון יצליחו לחבר אותי, במיוחד מאחר ועברו כבר 20 שנה מסיום התואר. כאן אולי כן צריך לתת מקום לרמה האוניברסיטאית ליצור את החיבור הראשוני ולאחר מכן, אם יצליח, להעביר לרמת היחידה.

נספח 4- סיכום מפגש עם נועה גורדון- אסייג, רכזת פרויקטים, קשרי תעשייה ובוגרים, ביה"ס להנדסה ומדעי המחשב

ש: ספרי לנו על תפקידך בהקשר לשימור בוגרים? כמה מהתפקיד מיועד לנושא?
ת: לצערי בפועל אחוז קטן מהתפקיד שלי מוקדש לקידום קשרי הבוגרים. הייתי רוצה שהוא יהיה גדול יותר אבל אני עמוסה בפרויקטים רבים.

ש: מתי התחיל העיסוק בשימור בוגרים ומדוע?
ת: לפני כשנתיים יצא לדרך הקמת תא בוגרים של ביה"ס, לאחר שהנהלת ביה"ס שמה את זה כיעד למטרה. הפעילות העיקרית שלנו, והמטרה העיקרית בשלב זה, היא בעיקר עדכון וטיפול הנתונים. יש לנו את פרטי הבוגרים שסיימו, אך רוב הפרטים הללו לא מעודכנים. אנחנו מכינים קבצים שעל גביהם אנו מעדכנים את הנתונים.

ש: האם טיוב הנתונים נעשה לבד? או בתיאום עם מדור הבוגרים של קשרי חוץ.
ת: בתחילת הדרך ישבנו עם דוד סלינס וגיא שאולסקי מקשרי חוץ ובנינו מתווה עבודה. הם עזרו והכווינו אותנו כיצד נכון להקים את התא ולקדם פעילויות. בדברים רבים אני הולכת יד ביד עם הקו של קשרי חוץ ומתייעצת עם דוד בנושאים שונים. אבל בפועל אנחנו די עצמאיים בשטח בדברים שאנחנו יכולים לעשות. כמו שאמרתי, העשייה היומיומית שלנו היא טיוב הנתונים. ישנם כ-3 עובדים לפי שעות שיוצרים קשר טלפוני עם הבוגרים לעדכון הנתונים. הבוגרים גם מוזמנים להיכנס לאתר ביה"ס ולעדכן שם את פרטיהם.
ש: מה עושים עם הקבצים המעודכנים? הם מועברים לעדכון של המאגר האוניברסיטאי המרכזי או נשארים בידכם?

ת: מידי שנה אני עובדת על קובץ עדכני של בוגרים מהמחזור האחרון. אני מקבלת את הנתונים מביה"ס ולא ממדור הבוגרים. אחת לתקופה, כשיש נתונים מעודכנים, אני מעבירה לדוד קבצים עדכניים והוא גם מעביר לנו פרטים של בוגרים חדשים שהצטרפו למאגר שלו, ושל בוגרים קיימים שעדכנו אצלו פרטים. המיילים שאני שולחת נשלחים רק דרך המערכת המרכזית ובעזרתו של דוד, בגלל הפן המשפטי וחוק הספאם.
אני חושבת שאנחנו בקצב סביר של טיוב הנתונים. הגענו כבר לבוגרי מחזור 2007 וממשיכים ללכת אחורה. זו פעילות שמתקיימת כל הזמן.

ש: איזה עוד פעילויות מתקיימות?
ת: יש כמה פנים בהן אנו פועלים. פן ראשון הוא שפתחנו קבוצת פייסבוק של בוגרי ביה"ס. אנחנו משתדלים שלא להעלות סתם דברים אלא פוסטים שקשורים לנושאים מעניינים. אנו מקיימים שם סשנים של AMA עם חוקרי ביה"ס שגם הבוגרים משתתפים. פן שני הוא אתר LINKEDIN. מפנים לשם את הבוגרים מאחר ומתפרסמות שם לא מעט משרות. פן שלישי הוא תחזוק אתר הבוגרים של ביה"ס. האתר מכיל את טופס ההרשמה למאגר, כתבות על בוגרים מצליחים (שהייתי שמחה לפתח ולפרסם יותר). כמו כן יש הרשמה לתוכנית שומעים בקורסים, מאפשרים לבוגרים להצטרף לקורסי ביה"ס להעשרת הידע. פן אחרון הוא תכנית קשרי התעשייה. זו תכנית בביה"ס בה מתחזקים קשרים עם חברות בתעשייה לגיוס עובדים מסטודנטי/בוגרי ביה"ס.

ש: מה אתם רוצים לעשות וטרם התאפשר?
ת: יש כמה דברים על השולחן. אנחנו רוצים לעשות אירוע פתיחה גדול לתא הבוגרים של ביה"ס. כרגע דחינו את זה בגלל הקורונה. המטרה היא להזמין את כל הבוגרים. זה אירוע ענקי עם עלויות גבוהות. המטרה שיהיו

באירוע דוכנים של החברות מתוכנית קשרי תעשייה, ושיעזרו במימון האירוע. יש גם מחשבות על תכנית מנטורינג, הרצאות נוספות וכדומה, אבל בינתיים ממתנינים. אנחנו רוצים לעשות את הדברים לאט, אבל בטוח.

ש: למה ביה"ס רצה להקים תא בוגרים?

ת: תא הבוגרים נותן שייכות, נותן את הקשר גם אלינו לביה"ס וגם ביניהם עצמם. הנטוורקינג ביניהם חשוב ביותר. לבוגרים יש את האינטרס להיות מעודכנים במה שקורה ואנחנו מהצד שלנו רוצים תא בוגרים, בתקווה בעתיד לגייס תרומות, למרות שכרגע זה לא הפוקוס שלנו.

ש: יש פעולות כיום לשימור הבוגרים?

ת: אנחנו די בחיתולים של התהליך. נעצרו עם הקורונה ואני לא מרגישה עדיין שמתקדמים.

ש: למה את מרגישה שלא מתקדמים? ייתכן וחסר מודל ארגוני שיסדיר את העבודה מול הבוגרים, שיעזור בטיוב הנתונים והשקעת משאבים לנושא?

ת: מבחינה ארגונית אני חושבת שזה צריך להתקיים פנים יחידתי. יש את ארגון הבוגרים הכללי והם מקיימים את הפעילויות שלהם עם ההטבות שלהם. אבל כמו שאמרה מעין, הבוגרים לא יצטרפו רק בשביל ההטבות. הם יצטרפו אלינו בשביל לקבל את הנטוורקינג, את הקשרים אחד עם השני ולהרגיש חלק מהקהילה. יש הבדל בין להרגיש חלק מהקהילה HUI לבין להרגיש חלק מהקהילה של היחידה בה למדת. אלה הבדלים של עיסוק במיקרו ומקרו. האוניברסיטה מקיימת ארגון בוגרים שעוזר לנו בהקמת התאים, בשליחת ההודעות או כל דבר אחר. אבל העבודה בתכלס היא עלינו ואצלנו ביחידה.

ש: לעניות דעתך- האם זה קשור ליוקרה של ביה"ס או ליוקרה של המקצוע?

ת: כמו שאמרתי, להבנתי מה שמניע אותם זה הנטוורקינג. ככה מתנהלים אנשי ההיי-טק, חברות ההיי-טק. הרבה מתנהל ברמת חבר מביא חבר, ככה מוצאים עבודות. זה קשור לקהילתיות, להיות חלק ממשהו. אני יכולה לומר שאצלנו יש את הפריבילגיה שהבוגרים רוצים להשתייך אלינו, וזה בגלל השילוב של היוקרה של ביה"ס ביחד עם היוקרה של מקצועות ההיי-טק. בחוגים אחרים באוניברסיטה לדעתי צריך ללכת יותר על עניין הקהילתיות, צריך לרדת לרמת המחלקות כדי שירגישו שייכים. אנחנו פקולטה של נישה אחת אבל בפקולטות בהן יש נישות שונות חייבים לפרק אותם, אחרת יהיה להם קשה.

ש: מעבר אלייך ולסטודנטים, איזה עוד גורמים בביה"ס מעורבים בניהול הקשר עם הבוגרים?

ת: ההחלטות מתקבלות בישיבות משותפת שלי עם הדיקן, דיקנית המשנה והאחראי על המדיה החברתית. ביחד מקדמים את הנושא ומקבלים החלטות.

ש: אם את מצליחים לעבוד, ואפילו בצורה עצמאית, למה נעזרים בארגון הבוגרים? אתם מצליחים לפנות אליהם עוד לפני שמתקבלות רשימות מהארגון המרכזי.

ת: זה בעיקר בנושא המשפטי. דוד וצוותו עובדים בדרך הנכונה בגלל ההגבלות המשפטיות וחוק הספאם. אנחנו מקווים שבקרוב הוא יתחיל לעבוד עם מערכת מרכזית שתוכל לחבר את כל הנתונים של כל היחידות. היום מאגרי המידע שלנו מופרדים לגמרי. בנוסף, אחרי שנטייב את הנתונים ונעדכן עוד פרטים נוכל להיעזר בו ליצירת חלוקות וזיהוי מגמות בקרב הבוגרים. כרגע אנחנו עוד לא שם אבל נרצה לעשות פילוחים בהמשך ולהיעזר בניסיון שלו.

ש: מתי את פונה אליהם בפועל והאם היית רוצה לפנות מוקדם יותר?

ת: אנחנו בקשר איתם כל הזמן, כבר משנה א'. בגלל תכנית קשרי תעשייה יש לי רשימת מיילים של כל הסטודנטים והרבה בוגרים בוחרים להישאר ברשימת התפוצה ומקבלים את אותן ההודעות. מידי סוף שנה

אני מזמינה אותם להצטרף לקבוצת הפייסבוק של הבוגרים, ולתא עצמו. יש לנו קשר איתם כבר מהרגע שהם מסיימים טריים, עוד לפני קבלת הנתונים מדוד.

ש: לאור השיחה שלנו, אנו מנסות להבין את המיקום של האוניברסיטה לעומת השטח בשימור הבוגרים. כרגע מרגיש שכולם מתעסקים בטיוב נתונים ולא בעבודה השוטפת. האם יש פורום של שיתוף פעולה בין היחידות בשטח? האם את חושבת שנכון שיהיו לכם שיתופי פעולה עם יחידות אחרות ומה צריך להתקיים מבחינת עבודה שוטפת מול קשרי חוץ?

ת: אם יוקם פורום של כל הגורמים שעוסקים בשימור בוגרים ביחידות השונות זה יהיה מבורך ביותר. חוץ מכמה שיחות לא מחייבות אין באמת שיתופי פעולה ואנו לא יודעים מי עושה מה. חשוב שתהיה הפריה הדדית בין היחידות וגם שיתופי פעולה. הפעילויות שמתקיימות אצל דוד במדור הבוגרים הכללי הן ברמת המאקרו, ברמה הגבוהה.

ש: אז מה צריך להתנהל ברמת היחידות ומה ברמת האוניברסיטה? מה צריך להיות ברמת המאקרו ומה ברמת המיקרו? למשל כנסי מחזור.

ת: אני לא חושבת שאני עוסקת בזה מספיק כדי לומר. אני יודעת שכשהתחלנו לדבר על האירוע של פתיחת תא בוגרים היה ברור שזה לא יהיה אירוע פרטי שלנו ונצטרך שהאוניברסיטה תיקח חלק כי נצטרך עזרה במימון.

ש: מאיפה מגיע המימון כיום?

ת: המימון הוא מתקציב ביה"ס, אבל לא משקיעים הרבה. עוד לא משקיעים את הכספים הגדולים כמו הפקת אירוע. אני בטוחה שנצטרך את עזרת אוניברסיטה, בנוסף לגיוס הכספים שנעשה כדי להרים את האירוע. אם אחזור רגע לשאלה הקודמת, אני כן חושבת שאם ליחידה כבר נוצר קשר עם הבוגרים, אז היחידה צריכה להמשיך את הקשר. האוניברסיטה צריכה לעשות אירועים שיהיה בקו אחד בין היחידות, ויש מקום ליחידות לתת את התובנות שלהן וזה צריך להיות אירוע יחידתי. בעיקר כי אין שיווין בין היחידות מבחינת העיסוק בשימור בוגרים והדרישות והצרכים השונים, וזה אינדיבידואלי.

נספח 5- סיכום מפגש עם פרופ' אסף פרידלר, דיקן הפקולטה למתמטיקה ומדעי הטבע

ש: אנו עוסקים בנושא של שימור בוגרים ומתמודדים עם מצב שאין מימוש של פוטנציאל הבוגרים. כיצד היית מצפה שהקשר עם הבוגרים יהיה בעתיד? האם היינו רוצים לראות מהם יותר תרומות, יותר מעורבות בפעילות אוניברסיטאית (מנטורינג, כנסים), האם יותר פעילות שתחבר אותם לאוניברסיטה ותיצור קהילה? ובכלל, האם נחשפת בעבר לפעילות בוגרים? האם אתה רואה פעילות בוגרים אצלך בחוג ובפקולטה? האם אתה חושב שאנחנו מפספסים את הבוגרים במידה כזו או אחרת?

ת: השורה התחתונה שלי היא אולי לא מקובלת ולא נשמעת טוב, אבל אני לא חושב שבארץ יש לנושא שימור קשרי בוגרים הרבה סיכוי מבלי שיהיה שינוי תרבות ארגונית מהותי ברמת המדינה. קהילות בוגרים זה דבר מאוד מקובל בארה"ב. לכן, כבר שנים באים ואומרים שצריך לשמור על קשר עם בוגרים וליצור קהילות בוגרים. אני לא רואה אף מוסד בארץ שבאמת מצליח בזה. זה לא משהו שנמצא בחשיבה של אנשים בארץ בכלל, והאוניברסיטה העברית לא מיוחדת במובן הזה. מדברים על זה שנים וגם ידוע לי שהיו ניסיונות בתחום, למרות שלא הייתי מעורב. הנושא נמצא בחשיבות של אגף קשרי חוץ, אבל כמו שאמרתי, זה יהיה נורא קשה כי בארץ אין אותה תרבות של שייכות רגשית למוסד שלמדת בו. אני חושב שזה נובע מהעובדה שהארץ מאוד קטנה ואין כל כך את התחושה הזו של ההבדל הגדול בין המוסדות האקדמיים השונים. יש 7 אוניברסיטאות בארץ ואנחנו לא מקום ענק כמו ארה"ב ששם כל מוסד יכול אולי לבדל את עצמו. גם מבחינת תרומות. כל המאגר הוא הרבה יותר קטן אז תרומה זה נקודת הסיום. אולי אם נשמור על קשר עם בוגר לאורך זמן אז נצליח להשיג תרומה, אבל האם זה שהוא בוגר יגרום לו לתרום לנו יותר? זה תהליך נורא ארוך שבארץ אף אחד לא הצליח לפצח עדיין.

זה שמנסים לעשות את זה, זה כמובן מבורך ואם יצליחו זה יהיה נהדר. אבל אני חושב שזה הרבה יותר קשה ממה שחושבים. המטרה ראויה, אבל האם נצליח להגיע לזה? התרבות כאן היא לא תרבות אמריקאית אני לא יודע כמה בארץ זה ישים.

ש: אם כן היינו רוצים לקדם את העיסוק בנושא, מה צריך לעשות?

ת: אם רוצים לקדם את הנושא אז צריך לפרוט את זה לפרטים. לא מספיק להגיד צריך לשמור על קשר עם בוגרים. לשמור על קשר זה לזרוע את הזרעים. זה כביכול נורא קל, אבל פה צריך בעיקר פונקציה שתהיה אחראית על הנושא, לשלוח ניוזלטר פעם בתקופה, לוודא שהרשימות מעודכנות ולהמשיך לעדכן אותן. זה צריך להיות משהו ברמה אוניברסיטאית זה לא יכול להיות ברמת הפקולטה או החוגים. בעיקר כי זה בזבז משאבים, סה"כ זה לעשות את אותו הדבר בהרבה מקומות וצריך משהו מרכזי, לא חשוב תחת מי יישב. למרות שבקשרי חוץ ייתכן וידעו הכי טוב לעשות את זה- שמירת הקשר, ניוזלטרים וכו'. המטרה היא לא רק שיתרמו, המטרה היא באמת ליצור את תחושת ההזדהות ואף אחד בארץ לא הצליח לפצח את זה. זה לא חלק מהזהות של אנשים בארץ. אני לא יודע איך לפצח את זה. אבל ההתחלה היא באמת להתחיל לשמור על קשר- ניוזלטר אחת לחודש, SMS, קבוצות פייסבוק, רשתות חברתיות. זה חייב להיות מרכזי עם אנשים שייעודים לזה.

ש: האם יש צוות כזה באגף קשרי חוץ שמונה כ-3 עובדים. אולי זה לא מספיק?

ת: נראה לי שכמעט ולא שומעים על הפעילות שלהם. אני בוגר של האוניברסיטה וקיבלתי אולי משהו אחד פעם אחת. ייתכן ורשימות התפוצה שלהם לא מספיק מסודרות. אולי דבר ראשון שהם צריכים להתחיל ממנו זה לוודא שהרשימות הן כמו שצריך. תהיה פה הרבה עבודה אבל אין מה לעבוד על תוכן ולשלוח אותו אם

בעצם אתה מפספס X אחוז מהאנשים שאמורים לקבל אותו. צריך להתחיל בלעשות סדר. הנה עוד הסבר למה זה חייב להיות ברמה אוניברסיטאית- יש הרבה מאוד בוגרים שסיימו תואר דו-חוגי בפקולטות שונות. אנחנו לא רוצים שתהיה כפילות ונפציץ אותם באותם המיילים, מה שיכול להוביל ליותר נזק. אם יהיה משהו מרכזי ויכלול גם לעשות חיבורים ולהסביר על מרכז בין-תחומי ועל כמה תארים בינתחומיים הם נהדרים.

ש: כמי שמכיר טוב מאוד את החוג לכימיה, ראית איזשהו קשר עם בוגרי החוג לאורך השנים?

ת: ראיתי דברים ברמה האישית של אנשים שמכירים חברים שלהם. לא ברמה של משהו מרוכז.

זה גם הגיוני אם חושבים למה. תחשבו שבמסגרת מיעוט התקנים המנהליים שיש והעבודה המנהלתית הגדלה, זה לא בראש סדר העדיפויות. אמנם זה דבר חשוב אך יש עוד דברים חשובים ובטח שיש דברים יותר דחופים. ובמתח הזה בין החשוב לדחוף אז כשיש סטודנטים שצריך לטפל בהם עכשיו אז הדחוף מנצח. ונושא הבוגרים תמיד יידחה.

ש: האם אתה רואה חוסר מימוש פוטנציאל של שימור הבוגרים לפחות בכיוון של שיווק השם של

האוניברסיטה ע"י תחושת השייכות למוסד?

ת: אני לא בטוח שאני מבין מה זה אומר. זה משהו שחוזרים עליו הרבה ומבחינתי הוא מאוד ערטילאי. אני לא יודע לכמת איך זה משפיע על השם של האוניברסיטה ועל תחושת השייכות למוסד. לא נראה לי שזה יעדים שנוכל אי פעם למדוד אותם ולהגיד האם הגענו אליהם. ייתכן וזו חלק מהבעיה שאין יעדים מוגדרים ביחס לבוגרים. כשמדברים על בוגרים תמיד מדברים על שייכות וזהות, אבל איך אני יודע אם השקעתי 2 משרות ביחידה שתפקידה ליצור קשר עם בוגרים, איך אני יודע שהצלחתי? איך אני יודע אם התפתחה תחושת שייכות או לא. אני חושב שזה משהו שחייבים לפתור. אם נבין מה אנחנו רוצים, נגדיר זאת בצורה ברורה ונוכל גם לכמת את זה קצת נדע לומר אם הצלחנו או לא. אם נגיע למצב שיש לנו רשימות מעודכנות, ואפילו ושלחנו להם עדכונים על מה האוניברסיטה עושה- מה הדבר הבא?

ש: אם היינו שואלות אותך כיצד היית רואה את נושא הבוגרים בעולם אופטימאלי- מה האוניברסיטה כמוסד יכולה להרוויח מהקשר עם הבוגרים?

ת: פה אגף קשרי חוץ יוכל להגיד, יותר ממני, אם האוניברסיטה יכולה להרוויח. אני מסתכל על זה היום במושגים החמקמקים של שם ותדמית, שאני לא מבין מה הם אומרים. מעבר לכך, לאוניברסיטה העברית יש תדמית, כולנו יודעים מה זה האוניברסיטה העברית.

אני לא בטוח במובן הזה, שוב זה לא קשור רק אלינו. כל עוד התרבות האמריקאית בתחום לא מחלחלת בארץ לא בטוח אם זה שווה את ההשקעה. יכול להיות שמבחינת גיוס תרומות זה שווה אז שווה לעשות את זה. מעבר לזה אני לא יודע מה רוצים להשיג.

ש: הנה כמה דוגמאות של דברים שיכולים להתפתח. למשל חיבור להזדמנויות. אנחנו יודעים שיש טרנדים במחקר, לפעמים יש אנשים שעובדים בתעשייה בחוץ וברחבי העולם ואומרים חבר'ה צריך להתמקד בנושא מסוים בשנים הבאות. אז יכול להיות כאן זיהוי טרנד או מחוברות לתעשייה מבחינת הזדמנויות מחקר ולא מבחינת תרומות. אפשר גם להסתכל על זה מבחינת מעורבות יותר גדולה של הבוגרים בסמינרים מקצועיים. עוד דוגמא היא תוכניות החונכות (מנטורינג) או מפגשים עם בוגרים כדי לחזק את הסטודנטים. .

ת: לדעתי קודם צריך להבין מה התמריצים של בוגרים כדי שיתנדבו, למה שיעשו את זה? האם זה נכון שיעשו את זה בהתנדבות? מדוע כל הדברים והרעיונות שהועלו שייכים רק לבוגרים? אם יש מישהו בתעשייה שרוצים לשותף אתו פעולה או מישהו שאתה רוצה שיבוא להרצות אצלך, תפנה אליו גם אם הוא לא בוגר שלך. אם חושבים שהדבר חשוב לא צריך לבנות על הרגש שלו כבוגר אוניברסיטה. כנ"ל מתרגלים ומנטורינג- כל דבר

שרוצים לבנות חייבים לעשות את זה לא על טוב ליבם של אנשים. אני חושב שאם אתה רוצה שיבוא בנאדם ויעשה את זה כמו שצריך, תשלם לו והוא יעשה את זה כמו שצריך. זה הדבר הנכון. אחרת לא תהיה יציבות לטווח הארוך. כדי לשתף פעולה צריך אינטרסים לשני הצדדים וזה שהוא בוגר האוניברסיטה, לדעתי, זה לא אינטרס מספיק חזק לדעתי. כל הסוגיות האלה הן מאוד מורכבות, אבל כל השת"פ עם התעשייה וכו' צריכים לבוא כשיש אינטרס משותף ולא כשמישהו עושה טובה למישהו.

ש: ואם בכל זאת היה תא בוגרים מתפקד באוניברסיטה. איך היית מגדיר אותו כתא עובד? איזה ערך היית רוצה לקבלה?

ת: קודם כל, אין לי בעיה שיהיה, רק להגדיר את הנושא והיעדים יותר נכון. דוגמא לערך יכול להיות מבחינת תרומות ושיתופי פעולה ואז יותר קל להגיע לאנשים. זה היתרון היחיד. בכל המקרים, אם יש לך כבר מישהו שאתה בקשר אתו והוא מכיר אותך ואת הפעילות שלך, אז קל יותר לעשות דברים, יותר קל ליצור קשר עם האנשים. זה משהו שבהחלט יכול להיות יתרון. הקשר שכבר קיים. אז אם יש מישהו שכבר בתוך המאגר שלך ואתה יכול להיעזר בו, אז נקודת ההתחלה לאינטראקציה היא קלה יותר. השאלה אם זה שווה את ההשקעה זה לא אותה השאלה. אני לא מבין בתחום מספיק וצריך לשאול את אנשי המקצוע.

ש: כלומר, אתה לא רואה כאן פוטנציאל שניתן לממש.

ת: לדעתי לא, לפי האווירה הנוכחית בארץ. כמו שאמרתי, השאלה אם זה שווה או לא וזה אני לא יודע להגיד. צריך לזכור שזה הכל קשור לתרבות הישראלית הכללית בנוגע לבוגרים, אנחנו לא שונים פה. שווה להסתכל מה מוסדות אחרים בארץ עושים. להשוות למשל לת"א אבל גם לטכניון. אלה מקומות עם פוטנציאל טוב לבוגרים. הבעיה המרכזית היא שאין תרבות בארץ. אם יש מוסד אחר שפיצח את הבעיה אז הייתי לומד מהם ומשם נוכל להבין יותר מה אפשרי בכלל.

נספח 6- סיכום מפגש עם איילת ארז, ראש אגף מנהל סטודנטים

ש: ספרי לנו על הקשר שלך לבוגרים ועל השקפת עולמך בנושא זה.

ת: מבחינתי הקשר עם הבוגרים הוא ב-DNA של ההתעסקות של כל אוניברסיטה מכובדת, כמו IVY LEAGUE. כשאני נתקלת במוסד אקדמי ורואה בו מערך של 40 עובדים שמתעסק עם הבוגרים, אז מבינים את המשמעות והחשיבות שנותנים לתחום הזה של הבוגרים באוניברסיטה. לצערי, בארץ אנחנו נורא מפגרים בנושא של הבוגרים.

ש: למה אנחנו מפגרים בתחום?

ת: ראשית בגלל כי אין לנו משאבים. האוניברסיטאות הן לא פרטיות. אם היינו אוניברסיטאות פרטיות זה עניין אחר, יכלו להשקיע בזה הרבה משאבים. היינו יכולים לפנות ולהיעזר בבוגרי האוניברסיטה שהם ידוענים, ולא חסר לנו כאלה, הרי שמנו הולך לפנינו. זו סיבה חשובה שצריך תקציב, צריך תקן, צריך אנשים שיעסקו בזה. אבל מעבר לכך, לדעתי הסיבה העיקרית היא התרבות. התרבות שלנו היא פחות תרבות של נתינה. אנחנו מסתכלים על בוגרים כמקור הכנסה שיוכל לקדם את האוניברסיטה בכל מיני תחומים. אבל חשוב שהאוניברסיטה תדע להשכיל ולראות הנושא הבוגרים משהו שניתן למנף אותו לתחומים נוספים מעבר לתרומות. ישנם לא מעט בוגרים שמחפשים את הקשר למוסד ואולי אפילו לתת תרומה כספית. הם ישמחו להגיע לכנסי בוגרים ולפגוש את חבריהם מהלימודים. בפקולטה למשפטים עשו כנסי בוגרים והצליחו לגייס תרומות, אבל לקח כשלוש שנים עד שראו פירות. צריך לעשות אירועים, לשלוח ניוזלטר, ליצור את הקשר האישי.

ש: אז מה היתרון בבוגרים?

ת: ברמה העקרונית תחום הבוגרים זה תחום שמקפיץ את האוניברסיטה בכל התחומים, לא רק בתחום הכלכלי. בתחום הנראות, בתחום התקשורתי, בתחום השיווקי, בתחום המקצועי- הם יכולים להוות מנטורים לסטודנטים וללוות אותם בשנות הלימודים שלהם. במשפטים הקימו תכנית מנטורינג של בוגרים וסטודנטים. זה נותן המון לבוגרים. אפשר להפיק מהם המון. והרעיון הוא שלא רק האוניברסיטה תוכל להפיק מהם אלא שהם מרוויחים מזה בעצמם ברמה האישית שלהם.

ש: מה הרווח שלהם?

ת: הזיכרונות, השמחה שהוא תורם סכום שילך למלגות או שבזכות המחזור שלו יוקם אולם חדש בפקולטה שלו, שאפשר ללמוד בכבוד. בוגרים בגילאי 50 ומעלה כבר פחות שמים לב לכסף. הם יותר מחפשים את הנוסטלגיה, את השמחה הנפשית, את האפשרות לתרום. הם הגיעו למצב שבו הם יכולים לתת מעצמם, לפי מה שכל אחד רוצה ומתאים לו.

ש: באיזו רמה צריך לטפל בתחום הבוגרים? ברמה האוניברסיטאית או בשטח ביחידות?

ת: כשאני מסתכלת על בוגרים באוניברסיטה, הייתי מורידה את זה לרמת פקולטות. כי הנאמנות היא בעיקר לפקולטה שלמדתי בה ולא לאוניברסיטה עצמה. כשהייתי בחו"ל נורא עניין אותי נושא הבוגרים ורציתי לראות איך מתייחסים לזה שם. בארץ לא ראיתי שמרימים את זה כל כך. גם כשעשו אירועים מטעם האוניברסיטה הוא יועד לכל הבוגרים והוא עשה מינגלינג, אבל מצד שני לא ראיתי שדיברו מספיק על אוניברסיטה וגם לא ראיתי אף אחד מהפקולטה שלי, מהמחזור שלי. לא היה לי ערך מוסף. ציפיתי שתהיה מצגת על הדברים שהאוניברסיטה עושה, על הצרכים של האוניברסיטה העברית, איפה אנחנו היום, לאן רוצים לשאוף וכמובן למה אנחנו מיוחדים. להחזיר להם את התשוקה על הארגון שבו הם למדו. זה נורא חשוב כי זה מה שאנשים

מחפשים, להיות שייכים למשהו גדול, משהו מוביל, משהו מצליח. להיות חלק מארגון שאני יכולה לספר עליו ולהתגאות בו. ואצלנו זה קל כי אנחנו מובילים בכל המובנים, האוניברסיטה הראשונה שהוקמה בארץ וקל למכור אותנו. היה חסר החיבור בין הבוגרים לאוניברסיטה לבין האירוע. אם זה היה ברמת הפקולטות לדעתי אפשר היה לעשות את זה חכם יותר. אם הייתי יודעת שיש אירוע של החוג לכלכלה שבו למדתי הייתי הולכת לאירוע, מוצאת חברה מהגיל שלי. כל כנסי המחזורים זה משהו מרגש ביותר.

ש: איזה ניסיון יש לך עם בוגרים?

ת: הניסיון העיקרי שלי בבוגרים היה כשנסעתי ללונדון לשליחות של בעלי ועל מנת שלא להתנתק מהאוניברסיטה, אמרו לי שאני יכולה לעבוד ביחד עם ארגון השוחרים הבריטי ולהקים תא בוגרים. הייתי לבדי בנושא אבל החלטתי להתחיל ממשו. חשוב לדעת שיש מאות בוגרי העברית בלונדון ובסביבתה. חלקם רק מתחילים את דרכם אבל רובם מבוססים. הבוגרים ששמעו על הקמת התא מאוד שמחו והתרגשו מהאירועים. השאלה איך רותמים את הבוגרים להיות מחויבים לאוניברסיטה.

ש: איזה פעילויות עשיתם במסגרת תא הבוגרים?

ת: יצרתי קשר עם אגף מנהל תלמידים וביקשתי להפיק תעודת בוגר באנגלית עם תמונה. העלות לכרטיס חבר היה 25 פאונד לשנה כדי להיות חלק מאגודת הבוגרים. רובם עשו זאת דרך הוראת קבע שיוודת פעם בשנה עם אופציה לתרום יותר, וחלקם תרמו יותר. מידי חודש היינו שולחים ניוזלטר עם עדכונים של מה קורה באוניברסיטה. בעצם לקחנו את הניוזלטר שמופץ מקשרי חוץ והעברנו אותו הלאה אליהם. במקביל הייתי בקשר עם קשרי חוץ וביקשתי שכל מרצה שמגיע ללונדון וסביבתה להודיע לנו. לעיתים השתלם לנו להטיס מרצים בטיסות פנימיות באירופה ולהביא אותם לאירוע. ההצלחה של ארגון בוגרים זה הנטוורקינג. מאחר ובעלי עבד בשירות אז הכרתי את השגריר, את סגנית השגריר, את כל הנספחים וכו'. מעבר לכך רוב הקהילה היהודית רצתה להיות בקשר עם השגרירות ויכולתי להגיע אליהם. כאשר התחלתי את הקמת הארגון הוקמה וועדת היגוי שכללה את סגנית השגריר, הנספח התרבותי ועוד 3 נשים חזקות מהקהילה היהודית בלונדון. מבחינת אנשי הקהילה, להתרועע עם אנשי השגרירות זה חשוב.

את אירוע הפתיחה של הקמת התא, עשינו בבית השגריר. בזכות הקשרים הצלחנו לגייס את השגריר דאז (שהוא ואשתו בוגרי האוניברסיטה), ופרסמנו את האירוע בעיתון ובאתר של שוחרי בריטניה. מפאת חוסר מקום רק בוגרים יכלו להיכנס, ללא בני ובנות זוג. זה היה אירוע מדהים. הגיע גם נשיא האוניברסיטה דאז. התחלנו לחפש מי הם אותם בוגרים משפיעים שנמצאים בלונדון. לא ידעתי כמה היה חשוב להם להיות מחוברים לאוניברסיטה. זה אנשים שלא חסר להם כלום אבל רוצים אותנו. כל האירוע היה עניין של מינגלינג. זה בדיוק הרעיון של הבוגרים- איך אחד עוזר לשני כי באנו מאותו הרקע ולמדנו באותו המקום. הייתה הצלחה מסחררת.

השתדלנו לעשות מידי חודש אירוע בעלות סמלית, בו הבאנו את החוכמה של האקדמיה. הבאנו את פרופ' עידן שגב שנתן הרצאה על אמנות ומח. הקמה של אירוע כזה דורש הרבה כספים ומשאבים, והיה קשה. איך הצלחנו? אחת מחברות הארגון הייתה בעלת גלריה מדהימה לאומנות. עשינו את ההרצאה של עידן בגלריה, על חשבונה, היא תרמה את המקום בהתנדבות. נתנו לה להגיד את דברי הפתיחה, זה נתן לה חשיפה גם לקהילה המקומית. זה עשה באז בקהילה.

אח"כ היה אירוע עם פרופ' אלון הראל מהפקולטה למשפטים שגם העביר הרצאה. אחד מהבוגרים שהיה באירוע כל כך התלהב מההרצאה, שאחר כך הזמינו את פרופ' אלון הראל לנאום בבית הנבחרים של אנגליה. אפשר לראות איך מדברים קטנים מגיעים למקומות גבוהים.

היו עוד לא מעט מרצים שהגיעו ועשינו איתם הרצאות לחברי הארגון. אלה דברים שכולם מרווחים מהם. ש: אם כך, מה הרווח של האוניברסיטה מההשקעה והמאמץ עם הבוגרים?

ת: כמה רווחים. הראשון, לגייס אנשים לחבר הנאמנים, שהם תורמים פוטנציאליים. מעבר למינגלינג ולנטוורקינג, בשורה תחתונה מדובר בכסף, האוניברסיטה מרוויחה מהם כסף. חבר הנאמנים זו הדרך הכי טובה לחבר אותם לאוניברסיטה ולגייס אותם. אז הם מרגישים מחויבים- הם באים, הם מבקרים, הם רואים את האוניברסיטה ואז לאט לאט הם תורמים.

רווח נוסף הוא היכולת להיעזר בהם במשאבים. לדוגמא- בפקולטה למשפטים- אחד המשרדים הרצוג- פוקס- נאמן תרם את שטחיו כדי לאפשר לפקולטה לקיים אירוע בשטחיו. האירוע היה בעלות גדולה ביותר שנפלה על המשרד עצמו, תרומה לאוניברסיטה.

רווח שלישי הוא הנטוורקינג. בסופו של דבר מה שמחבר אותם זה האוניברסיטה וזה מפתח מחויבות נפשית ורגשית למוסד. הרוב זה מפה לאוזן. מבחינת בוגרי העברית הם היו השמנה והסלתה של אנגליה, הייתי בשוק מהאנשים שנפגשנו איתם. לדעתי צריך להקים תאי בוגרים בכל שוחרים בעולם. כי הציונות אצלם חזקה יותר מאשר אצלנו בארץ. בלונדון זו הייתה הצלחה מסחררת. הרווחו כמה אלפי פאונדים מידי שנה מדמי החבר שגבינו. עשינו קמפיינים לגיוס כספים שבמסגרתו פנינו עם איגרת מנשיא האוניברסיטה, ברכה מראש ארגון השוחרים. האיגרת כללה סקירה של האירועים שנעשו ובקשה לכסף עבור פרויקט ייעודי, לא סתם כסף. ש: כלומר צריך לפנות בבקשה מיוחדת.

ת: לדעתי כן. צריך למקד אותם. למשל- רוצים לתת מלגות לסטודנטים אתיופים בפקולטה למדעי הרוח, רוצים לבנות אולם במכינה. כשהם יבואו לארץ הם יוכלו לראות מה הם תרמו. אפשר גם, והייתה גם, אפשרות לתרומה כללית. היתרון של קשרי חוץ זה שהם מרשתים אותו ובודקים מה תחומי העניין שלו ויודעים איך לנצל את זה. אוניברסיטה שרוצה להמשיך את קיומה להרבה שנים עם עתודה נהדרת זו אוניברסיטה שמשקיעה בבוגרים שלה. האוניברסיטה חייבת לטובת הרזרבות שלה והעתיד שלה ארגון בוגרים חזק. מבחינתי שיעמוד בראש הארגון אישיות לאומית שתמשוך את האנשים, כי אנשים רוצים להיות בקשר עם הפיגורות.

ש: אז מה צריך לעשות כדי להתקדם?

ת: צריך להקים את זה בשכל ושהבוגרים לא ירגישו שרוצים מהם כסף כי זה לא רק כסף. בשלב הראשון זה ליצור מועדון אליטיסטי של בוגרי העברית. האירועים צריכים להיות בתשלום סמלי, זו הפלטפורמה לייצב את האוניברסיטה ולתת את התחושה לבוגרים שהם העתיד של האוניברסיטה כי הידע שלהם, הניסיון שלהם הם התרומות ואנחנו בעצם תורמים לעולם כולו. אחד מעמודי התווך של האוניברסיטה זה הבוגרים. הבוגרים הם השליחים שלנו, השקענו בהם הרבה שנים ועכשיו יש לנו שגרירים בכל העולם. האוניברסיטה צריכה לעשות את זה נכון, לפנות אליהם מידי תקופה עם איגרת שכוללת סקירה של מה עשו ולהראות איך התרומה שלהם עזרה.

ש: הבנו שזה עובד טוב בחו"ל כי המנטליות יותר מתאימה. אם כך צריך שזה יפעל תחת אגודות השוחרים והידידים שיעשו מיני ארגוני בוגרים בחו"ל! האם לדעתך מדור הבוגרים צריך לשבת בקש"ח?

ת: אני חוזרת ואומרת שבשלב הראשון אסור להזכיר את הכסף, צריך שלב של הנעה וחימום. אני חושבת שזה צריך להיות בקש"ח כי יש שם את שוחרי ישראל ואת שוחרי העולם. קל למנף את הפלטפורמה הזו כי היא כבר קיימת, יש תשתית. אם נעביר את זה לאגף אחר זה לא בטוח יתאים כי זה לא DNA של אותו אגף. הביקורת שלי היא שצריך להכין את זה נכון.

בארץ גם יש את המודעות לתרומות. אבל לדעתי קודם צריך לעשות כמה פעילויות ורק אז נתחיל לבקש כסף. כבר אמרתי שצריך לייחד את התרומות למשהו ספציפי, שייראו תוצאות. קל לחבר גם את הבוגרים של אותו חוג/פקולטה לתרום למשהו שיחזיר להם ולא תרומה כללית שתגיע לבור של האוניברסיטה ולמכונה המשומנת. המנטליות בחו"ל אכן שונה. הם באים ומצפים לתת. זה לא כמו בארץ. גם אנחנו מתקרבים לזה, אבל עדיין לא שם ולכן צריך ליצור את החיבור.

ש: איזה תמריץ יש למוסד להשקיע באירועים שעולים אלפי שקלים כדי לקבל תרומות קטנות?

ת: אז קודם כסף, אני כן חוזרת לזה. לא תמיד יתנו באירוע הספציפי אבל אם יפנו אליהם אחר כך הם כן יתרמו. למשל במשפטים שעשינו כנסי מחזור, פנינו אחר כך ליעקב נאמן ואז הוא תרם מלגות. אבל לא בגלל התרומות עשינו את זה. הכסף הוא חשוב כי זה פרויקטים, זה תלוי למי פונים. להמונים צריך לפנות למשהו כללי עם הוראת קבע קטנה מידי חודש. תלוי איך עוטפים ואיך מציגים את זה. גם אם רק 60% יעשו נרוויח משהו. האירוע שעשינו למשפטים זה יותר מהכסף. הבוגרים הצעירים נפגשו עם הבוגרים עם המבוגרים, היה מינגלינג, עברו קורות חיים, עברו טלפונים, היה נטוורקינג שאי אפשר להסביר אותו.

ש: אבל הנטוורקינג הוא לא תמריץ לאוניברסיטה

ת: בוודאי שכן, רוצים שהבוגרים שלנו יגיעו לכל מקום ויצליחו בכל מקום, זה אות שלנו. אנחנו לוקחים קרדיט כי זו היוקרה שלנו, גם להיות ברמה בינלאומית. אם האוניברסיטה רוצה להיות ברמה בינלאומית היא חייבת לפתח את הבוגרים שלה בחו"ל אבל גם בארץ. האוניברסיטה צריכה להיות מספיק חכמה להבין שזה משאב, גם אם לא כל הבוגרים ירצו להיות בקשר איתנו או לתרום. גם אפ'ר 30% ימשיכו בקשר ויתרמו זה יעשה משהו. כל הנושא הוא מפה לאוזן ובסוף בשלב היותר מאוחר גם נבקש כסף, נתפוס את הבוגרים הכבדים ומהם נבקש. הבוגרים רוצים להכיר בוגרים מהתחום שלהם שעובדים ומסודרים. זה היוקרה, זה השם, זה המוניטין שלנו. זה לא נמדד בכסף.

אם מסתכלים על האוניברסיטאות בעולם, אני משווה את האוניברסיטה ל-IVY LEAGUE, בכל המקומות האלה יש ארגון בוגרים משומן שעובד בכל העולם, כולל נציגויות בארץ. הוא נותן תרומת זה ניוזלטר, אירועים, ברכות, הזמנות למפגשים של כנסי מחזור וכו'. זו דורש בסיס נתונים מדהים שצריך לבנות אותו בצורה מדויקת וליצור קשר אישי כמו ברכות יומולדת, ואפילו הגעה לניחום אבלים. ארגון שצריך לעבוד לתפארת שמבחינתי יש לו אופק לשים את האוניברסיטה על הרגליים עם יותר כסף. יש לנו מלא בוגרים ואנשים ישמחו לתת בחזרה.

ש: מה היה עם תא הבוגרים אחרי שעזבת את לונדון?

ת: אחרי הייתה מישהי שהמשיכה את זה אבל לאחר מכן זה דשדש ודי נעלם. אבל הוראות הקבע עוד קיימות והם משלמים מידי שנה. למרות שהם לא מקבלים כלום. התחום הזה הוא עניין פרסונלי- שיש מישהו שלוקח את זה ויש לו תשוקה לנושא, ארגון הבוגרים יכול להשיג בעשייה ובהכנסות את כל האגפים באוניברסיטה. מי שמאמין בזה ויש לו נטוורקינג רחב שיכול לקדם אותו. בלונדון השגרירות נתנה לי גב מדהים. בלי זה לא הייתי מצליחה.

נספח 7- סיכום מפגש עם דוד סלינס, ראש מדור בוגרים, אגף קשרי חוץ

ש: נשמח לדעת מי הוא בוגר מוביל? כיצד מגדירים אותו?

ת: אין היום רשימת קריטריונים שבה אומרים שאם בוגר/ת עמדו בשישה מתוך עשרה קריטריונים אז הוא מקבל דירוג X בממד המובילות. היינו שמחים להיות שם, אך כיום זה לא מתנהג ככה. בוגר מוביל הוא מי שאנחנו הגדרנו אותו ככזה. המשמעות של להיות מוביל היא לרוב להיות בחוד החנית של התחום, בין אם במחקר ובין אם בעשייה, או משהו בעל נראות ציבורית. זה יכול להיות גם בכירות בחברות, יכול להיות יכולת כלכלית, יכול להיות מיפוי שלנו של מה פוטנציאל רתימה ומימוש של אותו אדם. היום אנחנו עובדים על פי קריטריונים אד הוק, כלומר זיהינו נושא שהאוניברסיטה רוצה לקדם אז ממפים את הבוגרים מהתחום שיכולים לסייע לאוניברסיטה, לסייע לפרופסיה, יוכלו להשתתף בפורום חשיבה שמקימים בנושא. לפי זה קובעים את המובילות- האם אותו בוגר/ת יוכלו לסייע, האם אותו בוגר/ת כבר בקשר איתנו, האם ראינו שזה נושא שקשור לליבם. אנחנו רוצים לייצר משהו מוסדר שלפי קריטריונים קיימים נוכל לקבוע מיהו מוביל. אנחנו בכיוון של השתכללות טכנולוגית, אוטומציה, מערכות מידע מתקדמות. אז ברגע שנוכל לעשות כימות של הפרמטרים האלה נוכל להגיד מיהו מוביל באופן אוטומטי, גם אם הוא הופך להיות מוביל תוך כדי מהלך חייב ולא בעת הבדיקה הספציפית.

אם נוכל לפרק את משתנים כמו: מסוגלות כלכלית, חיבורים, כמה חברות הקים או עבר, בכירות, הישגים כאלה ואחרים, אז נוכל לקודד אותם למשתנים ובמערכת ה-CRM שנפתח אז לא נצטרך לשאול מיהו בוגר מוביל אלא המערכת תדע לחשב את זה. היופי גם שנוכל לשנות את הקריטריונים. אם נראה ממד של עשייה שניתן לכמת אותו, ולא חשבנו עליו עד היום, ניתן להוסיף אותו לממד המובילות ואז הוא יגיד לנו איזה דמויות גבוהות בדירוג הזה.

ש: האם זה הממד היחיד שאתם חושבים עליו?

ת: אנחנו חושבים על כמה מדדים- מדד מובילות, מדד מעורבות, מדד נתינה- נתינה כלכלית או התנדבות. ברגע שנגדיר את האלגוריתם הוא ירוץ על כל הרשומות. מאחר וזו תהיה בדיקה אוטומטית, המערכת תדע להתעדכן לפי נתונים ואם בוגר קיבל בהתחלה מדד יחסית נמוך אז הממד יעלה והמערכת תדע גם לצפות בכמה הוא צפוי לעלות (בפרק זמן מוגדר). זה צריך להיות משהו דינאמי וחי. השאיפה בסופו של דבר היא להעביר כמה שיותר מאיסוף המידע הידני לאוטומטי. יש מערכות שונות שיוצרות לדבר עם ה-CRM ולמצוא את הפרמטרים לבד. אותן מערכות יודעות להגיד אם בוגר/ת עשו אקזיט, מערכות שסופרות אזכורים בתקשורת, מערכות שיוצרות להגיד כמה חיבורים יש לו. ככל שנשכיל להוסיף אותן, נוכל להפוך את הסיווג של בוגר מוביל למשהו אוטומטי, יותר רחב, יותר מדויק ולא אינטואיטיבית.

ש: האם המובילות היא על סמך ההישגים שלו בעולם ולא על סמך מה הוא עשה למען המוסד?

ת: מה שהוא עשה למען המוסד יכול להיספר בממד של מעורבות. אנחנו בכוונה מפרקים את הנתונים כדי לתת רזולוציה גבוהה. יכול להיות בוגר/ת גבוהים בממד המובילות אך נמוכים בממד המעורבות. לא הייתי רוצה לשים את שניהם באותו סל, כי יהיה לי יותר טוב לעבוד עם מעורבים כמעורבים, עם מובילים כמובילים ואז אני גם יכול להפוך אותם אחד לשני.

ש: מה ההבדל בין מדד המעורבות לממד הנתינה?

ת: מעורבות זה האם פתחתי מייל, האם שלחתי מייל, האם הרמתי טלפון, האם נכנסתי לקליק. מדד ENGAGEMENT. נתינה זה כבר ההתנהגות שלו. יכול להיות שמעולם לא לחצתי על שום לינק אבל יש לי מוכנות להתנדב. איך נמדוד את זה, זה יהיה אתגר אפיוני.

ש: איזה סוג נתינה אתם מחפשים?

ת: אנו מסתכלים על נתינה לא רק בהיבט כספי. האוניברסיטה יכולה לקבל מבוגרים, ובכלל מבוגרים מובילים, הרבה מעבר לכספי. מה שהם נותנים היום, ומה שיתנו בעתיד, שווה ערך וזה מתרגם בהתאם למטרות המוסד, לכל מיני דברים: גם לכספים, גם לזמן שלהם, גם לפעילות שלהם כחברי חבר נאמנים, כיועצים, כדוברים בפורומים ואירועים. ככל שנשכיל לפרוט את זה ליותר משתנים, נגיע לרזולוציה יותר טובה, וכך תוכל להיות אוטומציה ואיסוף מידע חי ואמיתי. באמצעות זאת נוכל בכל זמן לבוא ולהתאים בין צרכי האוניברסיטה לבין הבוגרים במאגר. היום אנחנו עובדים עם דברים פחות מורכבים וחכמים, CRM בסיסי ואקסלים, זה לאין שיעור טוב יותר ממה שהיה קודם אבל שואפים כמובן לטוב יותר.

ש: החל מאיזה שלב אוספים את הנתונים על הבוגרים?

ת: כרגע מידע על בוגר מגיע רק אחרי שהוא מסיים את הלימודים. אנחנו בקשר עם אגף מנהל סטודנטים ומערכות מידע על מנת להפוך את מעבר המידע לאוטומטי, מאחר וכיום זה לא כך. אנחנו מחוברים לכל כך הרבה יחידות עם מערכות שונות ויש חשיבות לחיבור המידע. כיום אנחנו מקבלים אחד לשנה פלט של בוגרים מאותו המחזור. אנחנו רוצים לקבל את הנתונים בזמן אמת. מעבר לכך, אנחנו רוצים לחבר את המידע הקיים על הסטודנט במערכות השונות עוד טרם היותו בוגר כדי להסתכל תהליך הלקוח בצורה הוליסטית מהיום שהוא מתעניין בלימודים באוניברסיטה ועד היום שהוא מסיים כבוגר. מה נעשה עם המידע, איך נגיע אליו, איזה שיח יהיה, זה כבר תחילת תהליך הלקוח אבל רוצים לפגוש את הלקוחות שלנו, וחשוב להבין שהלקוחות שלנו הם לא רק הסטודנטים שהופכים לבוגרים אלא גם אנשי סגל אקדמי ומנהלי, אלה ספקים, גורמים פנים אוניברסיטאיים ועוד.

ש: אנו מבינות שיש פער בין סיום הלימודים ועד שאתם מקבלים את המידע. האם כל פעולה אקטיבית של בוגרים נעשית רק לאחר שאתם מקבלים את הנתונים?

ת: מבחינה פורמלית במערכות, עד שלבוגר/ת לא תהיה רשומת בוגר המידע לא יעבור אלינו. אנחנו רוצים לעבור לקבל מידע בזמן אמת שברגע שמזכירה סוגרת תואר לסטודנט אנחנו ישר נקבל את פרטיו. אנחנו רוצים לדעת עבור אותו בוגר מה הוא עשה בשנות לימודיו, הם היה בקשר עם הדיקנט, הם קיבל מלגות, האם נכח לשיעורים והגיע לתגבורים, האם פנה למרכז הקריירה לעזרה בהשתלבות לקראת סיום הלימודים. כל הקצוות האלה, מדברים על אותם אנשים, אותם הלקוחות. השאיפה היא להכיר אותם, עוד לפני, לדעת לגזור אחורה את השאיפות שלהם, את הכוונות שלהם, את היכולות שלהם. כל זאת כדי להיות חכמים יותר בטיפול בהם, להיות יותר פרו-אקטיביים ולהגיע אליהם, לאסוף מידע, וכמובן שהם יכירו אותנו. היום אנחנו בעצם פוגשים מחזור שלם בפאזה אחת ומכירים להם את ארגון הבוגרים ושם מתחיל השיח איתם. אבל אם כבר בשנה האחרונה ללימודים היינו יכולים לפגוש אותם בקונסטלציה כזאת או אחרת, כשהם יסיימו את הלימודים לא צריכים להתחיל להכיר אותנו מחדש.

ש: באיזו קונסטלציה היית רוצה לפגוש אותם?

ת: קודם כל שיכירו ושידעו שאנחנו קיימים. במצב הנוכחי, ישנם מסיימים מהמוסד שגם 5 שנים מסיום הלימודים לא יודעים שקיים ארגון הבוגרים. לא הצלחנו להגיע אליהם במיילים, המידע לא מעודכן, או שהם לא קשובים אונליין. אנחנו פוגשים ביום-יום בוגרים שלא יודעים שיש פעילות של ארגון הבוגרים וזה

מבחינתנו פספוס. אז בשלב ראשון שידעו שיש משהו שמחכה מעבר ללימודים. בין אם צריכים עזרה, או שירותים נוספים, בין אם ההטבות שלנו או אירועים או עזרה בקריירה, או סתם להגיע לכנס מחזור. יש הרבה תחנות שאנחנו יכולים לבוא ולספר להם על ארגון הבוגרים עוד טרם הסיום בפועל וביום שאני אהיה שם אז נהיה יותר טובים בשימור הקשר עם הבוגרים וכרגע זה פער. אנחנו מגיעים לאחוזים לא רעים, בין אם בקמפינים של "ברוכים הבאים" שמוציאים אחרי קבלת פרטי מחזור מסוים, היו לנו ימים מוצלחים ש-1300 בוגרים נכנסו לאתר להפיק כרטיס בוגר. מחזור ממוצע הוא בין 4000-4500 בוגרים למחזור.

ש: באיזו פלטפורמה מתקיים היום הארגון?

ת: יש אתר בוגרים באתר האוניברסיטה ואנחנו נמצאים ברשתות החברתיות.

ש: מעניין אותנו לשמוע על הממשק בין בוגרי המחלקה/החוג לבין בוגרי האוניברסיטה. האם בוגרים שמזדהים כבוגרי חוג מסוים אבל לא מזדהים עם האוניברסיטה? איפה הנקודות שבהן ממשק העבודה בין תא הבוגרים הכללי לבין המזכירות המחלקתית יכולים גם לשפר את המצב?

ת: שאלה מעולה. האם יש בוגרים שמכירים רק המחלקה- בוודאות כן. האם יש כאלה שמכירים רק את ארגון הבוגרים הכללי- כן. האם יש כאלה שמכירים גם וגם- לחלוטין כן. זה אף פעם לא משחק סכום אפס. נרצה שיכירו גם וגם.

יש תאי בוגרים שהיחידה הלוקלית מנהלת, ואז הם מהווים ציר בין הבוגרים של אותה מחלקה/פקולטה ואל המוסד. יש תאי בוגרים שהם מאוד מפותחים, מאוד פעילים, יוזמים וכבר מייצרים כנסי מחזורים משלהם ותוכניות מנטורינג, שזה מבחינתנו קצה הסקאלה של התפתחות תא בוגרים. יש תאי בוגרים שנמצאים בהתחלה הם בעצם לא יודעים אפילו כמה בוגרים יש להם. יש יחידות שאין להם בכלל תא בוגרים. אנחנו מיפינו כ-42 תאי בוגרים כאלה, ובמיפוי זיהינו יחידות שאין בהן תא בוגרים ודווקא זיהינו שכן צריכה להיות בהן פעילויות כאלה ואחרות עבור הבוגרים. השאיפה שלנו להוביל יחידות ממצב שהם לא יודעים מה לעשות עם הבוגרים למצב שהם פעילים ויוזמים דברים עבור הבוגרים. אותם תאים יחידתיים הם הגשר בין הבוגרים שבשטח לבין ארגון הבוגרים הכללי. אנחנו כאן כדי לחזק את תאי הבוגרים היחידתיים. אנחנו רוצים שיהיו פעילים, רוצים שיהיו עצמאיים, רוצים שיזמו, רוצים שיהיו גאים בבוגרים שלהם ובעצמם. עם כל תא אנחנו עובדים לפי האופן שהוא מכיר את הבוגרים שלו. הם מכירים יותר טוב את הבוגרים שלהם מאיתנו, אנחנו כאן כדי לאפשר להם פעילות. מבחינתנו ברגע שתא מגיע לבשלות, והוא פעיל ויוזם ופחות צריך אותנו אז עשינו משהו טוב. אנחנו תמיד משתפים מידע, רעיונות, תומכים טכנית, מוציאים דוחות ועוזרים בפרסום. זה מבחינתנו מצב טוב. תמיד אפשר לשאוף לטוב יותר.

ש: יכול להיות שיש מישהו שהוא בוגר מוביל רק במחלקה שלו ולא ברדאר של הארגון הכללי?

ת: ברוב התאים עוד אין פעילות שוטפת ולכן אין בוגרים שהם מאוד פעילים בחוג ואנחנו לא מכירים אותם. אבל בתאים החזקים כמובן שיהיו בוגרים מובילים ופעילים, אבל התואר של "מוביל" זה תואר שאנחנו קבענו. אם יש בוגר שפעיל מול היחידה שלו, עוזר, מקדם, בא להרצאות, אולי בא לימים פתוחים לשיווק הלימודים, קודם כל זה מצוין. האם נקרא לו מוביל או לא, החלטה טכנית. אנחנו שואפים לכמה שיותר זרימה של מידע בינינו לבין התאים לגבי בוגרים פעילים. זה גם עובד הפוך, אנחנו ביומיום עושים את הדינמיקה הדו-כיוונית הזו לעורר את הקשר עם תאי הבוגרים שהם יפנו למובילים שלהם ויחברו אותם אלינו, כדי שאנחנו ניתן להם את הנראות לכלל הקהילה. אז בהחלט יכול להיות מצב שבו תא בוגרים משתמש בבוגר שאנחנו עוד לא הסתכרנו לגביו, אבל השאיפה היא שאנחנו נכיר ונעזור לעבות את הפעילות של התא מול הבוגרים.

ש: נראה ששמים דגש על המובילות אבל כמו שאמרנו יכול להיות בוגר מוביל שבפועל הנכונות שלו להיות מעורב או הנתינה שלו מאוד נמוכים. איך מתמודדים במצב הזה?

ת: המדדים שנקבע (מובילות/מעורבות וכו') יהיו כלים עבורנו כדי לשלוף בפינצטה חתכים מסוימים של בוגרים שנרצה לעסוק בהם באותו הרגע. זה שיש לי בוגר שהוא מוביל אבל הוא לא נמצא כרגע בדיספוזיציה למעורבות זו הזדמנות, זה נהדר. אני רוצה לאתר אותו, להכיר אותו ולפתוח את הדלת אליו. ב-4 השנים האחרונות כמעט ולא היו מקרים שבהם פנינו לבוגרים מובילים בפנייה אישית, שאכן הגיעה אליהם, ואותם בוגרים בחרו שלא לענות או לא להגיב. גם במקרים שבהם לא הסתייע באותו הרגע לעזור אז הם אמרו שהם ישמחו לעזור במשהו אחר או להיות מעורבים בנושא אחר. הגענו למצב בו לא משתלם להם לא להיות בקשר. ברגע שנצליח לגרום למסר לעבור שהקשר איתנו מניב הרבה ערך, לא משנה אם אני בוגר צעיר או בוגר ותיק, כולם יוצאים נשכרים מהקשר כי אנחנו צומת בין סטודנטים לאוניברסיטה לבוגרים, לתעשייה לתקשורת.

ש: מה עם הצד השני של המטבע- בוגרים שהוגדרו גבוהים במעורבות ובנתינה אך לא הוגדרו כמובילים- האם יש כאלה? כיצד מתמודדים איתם?

ת: קודם כל בוגר הוא בוגר כי הוא בוגר. מבחינתנו הבוגרים הם הנכס הכי גדול של האוניברסיטה. במארג של הקהילה האוניברסיטאית לכל בוגר יש ערך. הסגולה תהיה לבוא ולאתר את הערך הזה, לא רק להגיד איך אני מקבל חזרה לאוניברסיטה אלא איך אנחנו ממשיכים להעניק לקהילה ולבוגרים הספציפיים, מעצם פעילותנו. אני צריך לחשוב מה המטרות שלי ואיך אני נעזר ונרתם מאוכלוסיית הבוגרים על כל גווניה כדי לחזק את המטרות האלה.

ש: אם מסתכלים על הבוגרים המובילים- האם הם יותר מתחום ספציפי של מחשבים ורפואה או שזה יכול להיות גם בוגר מוביל ממדעי הרוח?

ת: הם אמורים להיות מכל התחומים. אבל בפועל יש כרגע פחות מתחום מדעי הרוח, לא מספיק. כרגע רואים בעיקר אקזיטיסטים, אנשי טכנולוגיה, אנשי כלכלה. יש הטיה לכיוון הזה. זה לא שהיא מכוונת אלא שהיא נגזרת מהפעילות שנקבעת ממטרות האוניברסיטה. אנחנו רוצים להשכיל ולפרוס את המנעד הזה. ככל שהיכולות והקיבולת שלנו יגדלו, נוכל להכיל יותר את הבוגרים, ליצור קשר יותר בקלות וגם לתחזק את הקשר. אני לא חושב שזו נקודת תורפה אבל זה משהו שאני שואף אליו להגיע ליותר תחומים וגם לאפשר אמירה של בוגרים מעוד תחומים.

ש: האם יש חלוקה בתאי הבוגרים בין מסיימי תואר ראשון למסיימי תארים מתקדמים?

ת: רעיונית התאים אמורים לטפל בכל הבוגרים של אותה היחידה, לא משנה איזה תואר סיים.

ש: לפי מה שאתה מתאר, מרגיש שמדור הבוגרים הפך להיות יחידת המנהלת של הנושא. האם בעצם חלק מהעבודה עם בוגרים אמורה להיות מנותבת לחוגים עצמם? אולי זה טוב שהחוגים ינהלו את זה בעצמם. האם זה לא מיותר חלק מהעבודה שלכם?

ת: זה לא מיותר את העבודה כי הכוח של תא בוגרים הוא להיות מעשי ותכליתי לגבי תחום הבוגרים. היחידות מכירות יותר טוב מה צרכי השוק של הפרופסיה שלהן והצרכים של הבוגרים. אף יחידה טובה ככל שתהיה לא תוכל להכיל הרבה פרופסיות בתחום שלה. צריך לזכור שהתאים היחידתיים הם נקודת ציר- היחידות עובדות כלפי מעלה מול מדור הבוגרים וכלפי מטה מול הבוגרים בפועל. הם אלה שאוספים מידע מהשטח- הזדמנויות, שאלות, כנסים, אירועים, מובילים. המטרה היא שהם יביאו מלמטה את המידע לרמה שלנו. מאיתנו הם צריכים לקבל מידע שוטף, דוחות, הזדמנויות, הפעלה. בפועל התאים היחידתיים צריכים לקחת את המידע משני הכיוונים ולהתחיל לחבר וליצור פעילויות. התא צריך להיות אקטיבי, צריך לייצר דברים. מדובר

בפעולות משלימות מנקודות מבט שונות. אלה גורמים משלימים שמחזקים אחד את השני. אנחנו, כמדור המרכזי, צריכים להיות בשיח שוטף ולרכז את הפעילות מול 40 תאי בוגרים ואנחנו צריכים להשתפר בזה. **ש:** מה מונע מתאים להיות פעילים יותר?

ת: יש הרבה סיבות- אין כוח אדם, החזון של היחידה עוד לא הפנים את הפוטנציאל הגדול בעשייה מול הבוגרים, אין להם את היכולות לנהל מידע ולעשות את זה. אנחנו כאן כדי ללוות ולחזק את התאים, ויש תאים שעשו כבר דרך יפה. מדובר בנקודה לשיפור- היינו רוצים לראות יותר תאי בוגרים ביחידות, שבראשם מישו ייעודי שצריך להקדיש לנושא זמן. האתגר הוא לגרום ליחידה להבין את החשיבות. ברגע שיחידה מתחילה לעבוד מול הבוגרים, בליווי ועזרה שלנו, פתאום קורים דברים יפים- יש ראיונות עם הבוגרים שלהם, יש תיוגים הדדיים של עשייה בין היחידה לכנסים, מתחיל שיח. מדובר במשהו שאפשר למנף אבל צריך שיהיו עובדים ייעודים לכך שיודעים שזה מה שהם עושים, וכך הם מחזקים את העשייה של העבודה מול בוגרים ברמה האוניברסיטאית מתוך היחידה שלהם.

ש: האם אתם רוצים להגדיל את כמות הבוגרים שבמאגר או את כמות הבוגרים המובילים?

ת: אנחנו בתהליך מתמיד של איתור בוגרים מובילים פוטנציאליים מתוך המאגר. במאגר הכללי יש כמעט 160,000 רשומות של בוגרים, שחלק כבר מיפינו והם גם מוגדרים כפעילים. אנחנו לא מחכים ליכולות הטכנולוגיות כדי לבצע את המיפוי, עושים את זה כל הזמן בצורה ידנית. אם לפני כמה שנים היו עשרות בודדות של בוגרים מובילים, היום יש לנו כמעט 3,500 רשומות של מובילים שאיתרנו מכל מיני תחומים. זה כבר מספר ענק, אין כרגע צורך להוסיף מובילים. כן אפשר להעצים את יכולות המיפוי שלנו, ואנחנו גם רוצים את זה, אבל לפני זה צריך את השיפור הטכנולוגי ואת היכולת להגיע אליהם, לייצר אליהם אוטומציות- כלים שיאפשרו יצירת קשר אוטומטיים כמו שליחת ברכות יום הולדת, ברכות על קידומים וכו'. הגעה נוספת מעבר לניוזלטר שנשלח להם.

ש: כלומר מבחינתכם חשוב כרגע להגיע לבוגרים שכבר קיימים במאגר ולחזק את הקשר איתם מאשר להגדיל את המאגר המובילים?

ת: אם יהיו כלים אוטומטיים שבעזרתם נכפיל את כמות הבוגרים המובילים תוך שנה אז הרווחנו. ככל שיהיו יותר בוגרים במאגר המובילים רק נרוויח כי נוכל למפות בצורה יותר טובה ולנצל אותם יותר, יצור הזדמנויות. שני הדברים חשובים גם להגדיל את המאגר הפוטנציאליים, גם להגדיל את המאגר של המובילים וגם לפתח את היכולות הטכנולוגיות שיתנו לנו את האפשרות גם למפות וגם לתחזק קשר פעיל. אלה דברים שהולכים יד ביד. **ש:** האם ניתן לומר שנקודת המעבר של סטודנט לבוגר היא נקודה בעייתית כיום?

ת: כיום יש פער ברור. לי יש חסם אחד בין לא לדעת לבין לדעת- הדוח השנתי שמגיע ממנהל תלמידים. הדוח נשלח אחת לשנה כי אין סנכרון בין מערכת מנהל תלמידים למאגר הבוגרים. מקבלים מידע אחרי שסוגרים טקס. מבחינתנו יש טריגר של סגירת תואר שרק מי שעבר אותו יכול להיכלל במאגר הבוגרים. השתתפות בארגון נותנת הטבות שרק בוגר שהשלים את כל חובותיו לתואר זכאי להן. אנחנו רוצים קשר ישיר בין המערכות כי היום אם מישהו בפקולטה X סגר למישהו תואר, אין סיבה שנחכה שנה עד שאנחנו נדע עליו. **ש:** איזה מסקנות אתה רואה מהשיחה שניהלנו עד כה?

ת: שתי מסקנות. הראשונה- ברגע שתהיה אוטומציה של העברת מידע, דמות X בפקולטה תדע שברגע שהיא סגרה את התואר המידע יגיע אליי. השנייה- אם באותה יחידה תהיה דמות אחרת (Y או אפילו X) שתהיה הנציג הפעיל והאקטיבי ביחידה בקשר מול הבוגרים, אז ברגע שמישהו הופך להיות בוגר היחידה תוכל להתחיל לעשות אותו משהו, יותר ממה שנעשה היום.

ברגע ששני אלה יהיו המצב שלנו ישתפר פלאים.

ש: הנושא של נייר מדיניות הוגדר כשימור הקשר. מכאן עולה השאלה האם רוצים להגדיל את המאגר הכללי או להתמקד מול מי שנמצא כבר במאגר? מה הם אותם ערכים או ציוני דרך שבעזרתם תוכל לדעת שאם הם קרו אז הדברים עובדים?

ת: מבחינתי זה גם וגם וגם. ברגע שנעקוף ונעבור את המשוכה הטכנית והטכנולוגית נהיה במקום יותר טוב מכל הבחינות- יכולת איסוף מידע, יכולת פרדיקציה, יכולת ניהול ובינה מלכותית לגבי התנהגויות של קהלים שונים. זה יעזור לנו בלהכפיל את כמות הבוגרים המובילים בצורה אוטומטית. יעזור לנו בשימור קשר וזה בעיקר חידוש קשר. יש המון בוגרים שסיימו לפני שנים שלא יודעים עלינו, בעיקר כי המידע לא עדכני ואין לנו פרטי קשר עדכניים שלהם. היכולות של השיווק שאנחנו מתכננים ב-CRM זה שנדע איזה רשומות מיילים שגויות ואז נוכל לפעול מולם ולהגדיל את כמות המקבלים של הניוזלטר.

מעבר לזה זה הנציגויות ביחידות- נציגים פעילים שיוצעים מה קורה עם הבוגרים של היחידה. נציגים שהם פרו אקטיביים, שהם יוזמים, שהם בקשר רציף איתנו, מקבלים מאיתנו הזדמנויות, משרות, אירועים, פרסומים ודואגים לעשות עם זה משהו וגם מחזירים לנו חזרה. ברגע שזה יהיה יקדם את כולנו. שבאים לתא לא פעיל ומסבירים לו כמה אפשר לקדם עבור האוניברסיטה, עבור היחידה זה משנה משמעותית.

ש: יש פעולות שניסיתם לעשות שכשלו, לא בגלל בעיות טכנולוגיות?

ת: יש. יצא לנו להיות בישיבות עם יחידות אקדמיות שבסיומן נאמר ע"י ראש היחידה שהנושא לא מעניין אותו. ברור שזה לא יעבד או יעצור אותנו כי המכונה הזו בעשייה מול הבוגרים היא מכונה שנעה כל הזמן, אבל חשוב שגם ברמת היחידות ומנהליה, בציר האקדמי והמנהלי, יבינו את החשיבות. אנחנו רואים מידי יום את התפוקות והתשומות ששמים ומקבלים בחזרה. פה הנקודה שאם נשכיל למנף אותה עבור האוניברסיטה אנחנו נרוויח וכבר רואים את הגדילה מאז 2017.

ש: ומה קרה עם אותה יחידה שהמנהל אמר שזה לא מעניין אותו?

ת: כמו שאמרתי, המכונה לא עוצרת ואם יחידות משנה באותה יחידה נדרשו למידע אז הם פנו אלינו, וכשאנחנו היינו צריכים לסייע ולהסתייע באיתור בוגרים אז פנינו. אבל זה היה מבלי ידיעת הנהלת היחידה. לכן חשוב שראשי היחידות יבינו את החשיבות ואת הפוטנציאל ויהיו איתנו.

ש: האם ראיתם הבדל מבחינת בוגרים בין מסיימי תואר ראשון בלבד או כאלה שסיימו גם תארים מתקדמים אצלנו? מבחינת עשייה ומבחינת זיהוי בוגרים מובילים. יש מחקרים שמראים על הבדלים בין סוג התואר שסיימת למעורבות שלך.

ת: אין לנו ניתוח סטטיסטי כזה. אנחנו רואים שיש ייצוג משמעותי במובילים מתחומים של מדמ"ח, מנע"ס, מנשפטים, תוכניות בינלאומיות יוקרתיות. זה יכול להיות ניתוח מעניין לעשות מבחינת רשימת הפוטנציאלים ולראות את הייצוג שלהם לפי ההשכלה. לבדוק האם יש יותר ייצוג לכאלה שסיימו רק תואר שני ויש להם מוטיבציה אחרת ואז נדע לפעול מול אוכלוסיות אלה. ככל שנהיה יותר מרוצים מיכולות ה-AI יהיה קל לשאול שאלות מבלי צורך באיסוף מידע ידני. נוכל לראות כיצד כל מיני פעולות משפיעות על ממד המעורבות ומדד הנתינה. ניהול הדאטה הגדול הוא החשוב. אנחנו מנסים לאסוף יותר מידע לרוחב על כל בוגר ואז נוכל לייצר אנליזות אוטומטיות.

נספח 8- סיכום מפגש רקטור האוניברסיטה - פרופ' ברק מדינה, ראש אגף קשרי חוץ- רם סמו ומנהל מעגל הידידים וארגון הבוגרים, תחום ישראל- גיא שאולסקי

ש: למה העליתם את סוגיית שימור הבוגרים כנושא לשיפור? מה הייתם רוצים לקדם בקשרים עם הבוגרים?
ת: מספר מטרות:

- כסף ותרומות. (רם סמו וגיא שאולסקי)
 - תחושת אכפתיות ושייכות למוסד.
 - שיווק השם של האוניברסיטה - הבוגרים יכולים לשמש כלובי בציבור הרחב, וכממליצים ללמוד כאן.
 - בוגרים בתפקידים אסטרטגיים יכולים לסייע בפתיחת דלתות מול רשויות, בין היתר בתחום הרגולציה, ולקדם שיתופי פעולה מחקריים וכן קשרי אקדמיה תעשייה.
- ש:** מה הייתם רוצים לייצר בקשר עם הבוגרים?
ת: תחושת שייכות לאוניברסיטה, לבנות קהילת בוגרים פעילה שמעורבת בנעשה באוניברסיטה. לעדכן אותם בהצלחות אקדמיות ועסקיות, לשתף אותם בזכייה בפרסים.
- ש:** מה יש כיום? ומה הפעולות הקיימות שמבוצעות על ידי מדור הבוגרים?
ת: מדור הבוגרים פועל ליצור מאגר עדכני עם נתוני הבוגרים, מאגר שמנוהל במערכת סילספורס. שולחים להם ניוזלטר אחת למספר חודשים, ומתחזקים את הקשר איתם גם דרך הרשתות החברתיות. הרקטור העלה את שאלת שיקגו, שמבקשת לבחון למה משהו לא קרה מעצמו? אולי אם משהו לא קרה, כנראה שהוא לא משתלם. כלומר, לנסות להבין למה עד עכשיו הבוגרים לא היו מעוניינים לשמור על קשר, ולמה האוניברסיטה לא הצליחה למנף את הבוגרים לקהילה פעילה בעלת תחושת שייכות.
- ש:** מה אפשר לעשות כדי לשפר את המצב, ומהם האתגרים בהם אתם נתקלים?
ת: צריך לתפוס את הסטודנטים לפני שהם מסיימים ללמוד, ולא לחכות עד טקס הסיום. מאגר הבוגרים מנוהל כיום ביחידת המטה של מדור בוגרים, ואין התאמה וקשר ברמת החוג. יש הרבה יותר יכולת לרמת החוג לתפוס את הסטודנט ולשמר אותו כבוגר, מאשר במטה. אנחנו זקוקים למודל ארגוני אשר יקדם את הקשר עם הבוגרים.
- גיא שאולסקי:** אחת הסוגיות שעולות מצד הבוגרים היא אתגר השירות, כשהם פונים אלינו לצורך הנפקת תעודות ואישורים.
- ש:** מה הבוגר רוצה מהאוניברסיטה?
ת: יכול להיות שכלום. מי שכן מעוניין רוצה מפגשי בוגרים ותחושת שייכות, אבל יכול מאוד להיות שהאינטרס לשמור על קשר הוא רק מצד האוניברסיטה ולא מצד הבוגר.