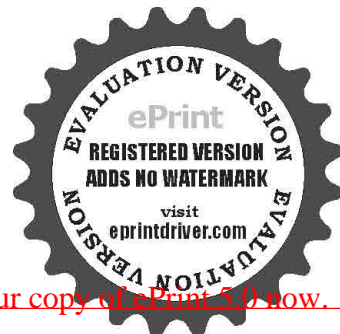


אוניברסיטת המלך סעוד  
פקולטת השפות והתרגום  
מחלקת השפות האסייתיות והתרגום  
החוג ללשון העברית

המקצוע ٣٣٣ עבר  
התרגום בתחומי ההנהלה  
( הרמה השישית )  
העורך  
ד"ר: איברהים נצר דביקי

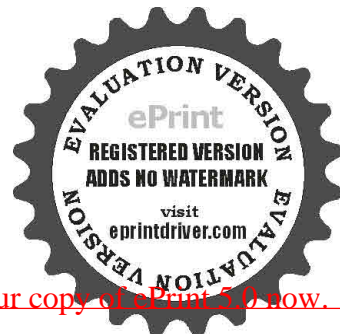
ترجمة إدارية  
د. إبراهيم دبيكي



כך תעצבן את לקוחותיך ותחמיץ מכירות מבלי להתאמץ  
ניסית פעם להבין איך ולמה טלמרקטינג מצליח לעשות את זה?  
לעצבן כל-כך הרבה לקוחות ולהחמיץ כל-כך הרבה מכירות?

הנה 10 דרכים נפוצות ובדוקות (לצערי הן לא היחידות), עליהן חוזרים  
נציגי טלמרקטינג שוב ושוב כדי להפגין רמה מקצועית ירודה שבהכרח  
מובילה לתפוקה נמוכה בהרבה מהאפשרות! כל זאת, תוך הוצאת שם רע  
למקצועם ותפקידם, וגרימת נזק תדמיתי מתמשך לחברות המעסיקות  
אותם, בקרב לקוחותיהן :

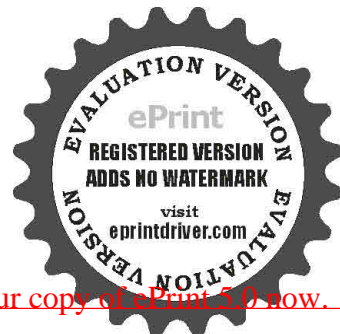
- פותחים את השיחה בשאלה כמו: "מה שלומך?" כאשר אינם מכירים את הלקוח, תוך הנחה מופרכת שהוא מאמין שזה באמת מעניין אותם.
- פותחים שיחה עם סיפורי מעשיות המדיפים ריח של רמיה ומהווים במקרים רבים עלבון ללקוח. למשל: "שמך עלה בהגרלה שנערכה אצלנו, וזכית בשיעור חינוך במסגרת הסדנה ל... בישול צמחוני". (באמת נערכה שם הגרלה??).
- מתעקשים לקיים את שיחת הטלמרקטינג בזמן שאינו נח ללקוח.
- מסבירים ללקוח מה הוא צריך (וגם יודעים יותר טוב ממנו...), במקום לשאול אותו שאלות ולהוביל לכך שהוא עצמו יצביע על הצרכים שלו.



- מזכירים את שמו של הלקוח שוב ושוב במהלך השיחה, כאילו הוא חבר שלהם מאז ומתמיד.
- משמיעים ללקוח הרצאה מפורטת על יתרונותיו ומעלותיו של מוצר או שירות כלשהו, במקום להקשיב לו ולשוחח אתו.
- "מסוכבים ללקוח את היד מאחורי הגב"; כאשר ללא קשר לרצונו, לצרכיו ולכוונותיו מנסים לאלץ אותו לבטא הסכמה עם מה שלמעשה אינו מסכים לו.
- מפעילים על הלקוח תכסיסי מכירה שחוקים ומאוסים כמו, למשל, טכניקת השיווק הנושנה וחסרת היצירתיות המשמשת עדיין את מי שבטוחים שהיא שיא ההצלחה: "ביום שלישי הקרוב הנציג שלנו בסביבה שלכם ואני מציע שהוא יכנס אליכם ותשבו לדבר על כוס קפה; באיזו שעה זה מתאים לך?".
- לוחצים את הלקוח להחליט מייד ובמקום, כאשר ברור שנחוץ לו זמן נוסף.

המטרד ללקוחות, ולציבור כולו, אשר נגרם בעטיה של פעילות טלמרקטינג יוצא - אינו גזירה משמים.

אפשר למנוע התנהלות בלתי מקצועית שכזו, לעשות את זה הרבה יותר נח וידידותי ללקוח, ולהגביר תוך כדי כך באורח דרמטי את תפוקתו של כל נציג. זה תלוי ביכולת הניהול ובהחלטה של מנהלי טלמרקטינג/טלמיטינג שלא לאפשר לאנשיהם לנצל את מערכת הטלפון לגרימת מטרד ציבורי, ולטפל בלקוחותיהם כמי שמגיע להם יחס הוגן.



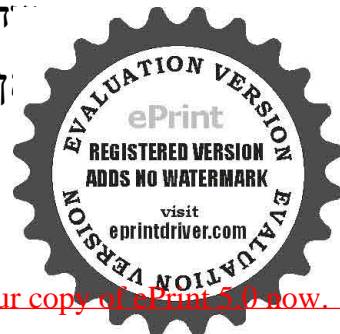
## כיצד לבנות יתרון תחרותי וערך מוסף למוצר?

עסק מצליח הוא עסק המספק מוצר מעולה במחיר נמוך. נכון או לא נכון? עסק כזה קיים רק באגדות. במציאות עסקים מצליחים הם לא אלה שעושים הכל טוב יותר מאחרים, אלא כאלה שמחפשים יתרון יחסי שיגרום ללקוחות לקנות את המוצר או השירות שלהם ויחזיר את הלקוחות שוב ושוב.

רבים נוטים לחשוב כי העסק עומד או נופל על טיב המוצר שהם מוכרים. זהו מיתוס שאין לו בסיס. לקוחות קונים מאיתנו משום שהם חשים (שימו לב, חשים - מרגישים) שההצעה שהעסק מציע עונה בדיוק על צורך בסיסי שיש להם, או על בעיה שהם עומדים בפניה. כלומר, כדי למכור, ולחזור ולמכור מוצרים או שירותים, היזם חייב להציע תשובה לצורך עמוק שקיים אצל לקוחות פוטנציאלים. לשם כך, לכל מוצר חייב להיות ערך מוסף, קרי תכונות נוספות שיהפכו אותו לנחשק בעיני הלקוח הפוטנציאלי.

מתברר אם כן שכל יזם או בעל עסק חייב להציע פתרון שלם ללקוח. הפתרון מורכב מאריזת תכונות שונות, כאלה שבאופן מסורתי משוייכות למוצר וכאלה שלא. החיבור בין התכונות השונות יוצרת את היתרון היחסי המיוחד לכל עסק.

כדי לפשט את הדברים, כדאי להתבונן במספר דוגמאות: קוסמטיקאית שפותחת עסק יכולה להתעסק בתכונות המסורתיות של המוצר אותו היא מציעה, מוצרים תוצרת חוץ, או מסג' מרגיע. באותה עת היא יכולה לפנות לפלחי שוק חדשים, כגון נשים עסוקות שיש להן זמן רק מאוחר בלילה או בשבתות. כך, היא יכולה לגבות על השירות



המיוחד, שאין לו כל קשר לקוסמטיקה, מחיר פרימיום. פסיכולוג צעיר יכול להציע ביקורי בית לאנשי היי-טק עסוקים. בית קפה חדש שהתפריט שלו דומה לכל המקומות האחרים יכול להציע אווירה מיוחדת, תרבותית, סליזית או זרוקה.

להלן טיפים לבניית היתרון התחרותי:

1. יצירתיות - המפתח לעסק מצליח. לכל עסק מחזור חיים - המפתח להישרדות הוא יצירתיות וחדשנות מתמדת. יצירתיות לא חייבת להתבטא בחדשנות טכנולוגית או בסוג של תגלית נדירה, היא צריכה להתגלות בפרטים הקטנים. אחת הדרכים ליצירתיות היא "השאלת" רעיונות מתחום אחד לאחר, לדוגמא מתן תעודת אחריות לטיפול שיניים.

2. אל תחפש מתחת לפנס. כדי למצוא את היתרון היחסי שלך, ערוך רשימה של כל התכונות ה"רגילות" של המוצר שלך. אחר-כך, אפשר בדרך של סיעור מוחות, נסה לצאת מהקופסה. זרוק את הרעיונות הכי פרוצים ונסה לבחון אותם באורה הממתן של המציאות.

3. דבר עם לקוחות. העולם מלא בלקוחות הפוטנציאלים שלך. שאל אותם מה הם היו רוצים לקבל. ערוך זאת במתכונת של שיחה פתוחה, דבר על מחשבות ורגשות שעולים בהם - תמיד תתמקד בבעיות שלהם, מה הם רוצים לפתור, בשלב זה המוצר שלך אינו חשוב.

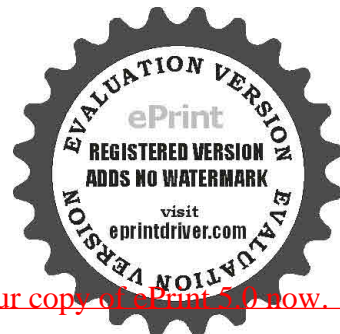
4. הצע פתרון ולא מוצר. תמיד, השתדל להציע פתרון מלא ושלם. אנשים צים להרגיש שכל צרכיהם הספציפים מתמלאים במקום אחד. אל תמכור דים מבלי להציע שירות תיקונים ואף כוס קפה (תיקונים כדי שהלקוח



יקבל את כל השירותים במקום אחד וכוס קפה, כדי שירגיש נינוח ויערוך יותר קניות).

5. הורדת מחירים איננה פתרון. ערך מוסף איננו הורדת מחירים משום שגם המתחרים עלולים לנקוט בצעדים דומים, ובדרך כלל במלחמה הזאת אין מנצחים. יתרה מזאת, אנשים ממצבים את המוצר כ"זול", ולא יהיו מוכנים לשלם עליו יותר בעתיד (ראו שוק הפיצות השכונתיות). היתרון היחסי צריך לבוא ממקום של כוח, כשהלקוח מרגיש בתום תהליך הקניה שהוא קיבל תמורה מלאה לכספו.

6. אל תגוון יותר מדי - מכירה מדוייקת היא מכירה שמניבה רווח גבוה יותר. אל תנסה למכור הכל לכולם, אלא אם כן פתחת חנות בסגנון "הכל בדולר". לעיתים קרובות תגלה שהתמחות ומומחיות יכולים להניב רווחים גבוהים יותר למכירה ולקוחות מרוצים יותר. דוגמא מתחום אחר היא הרפואה - איזה סכום מוכנים אנשים לשלם לקרדיולוג מומחה מול רופא משפחה?



מה תפקידה של מחלקת השיווק? ומה הקשר לאוריינטציית שוק?

התסכול מויכוחים אינסופיים בחברה בנוגע למה הלקוחות רוצים, מיהו השוק ומה עושים המתחרים, מבעבע בכס? חוסר ההסכמה בין נציגי השיווק לנציגי הפיתוח, בנוגע למאפייני המוצר שיש לפתח, מוציא אתכם מדעתכם? אתם חושבים שמחלקת השיווק לא מוערכת (ובטח לא מתוקצבת) דיה, ע"י החברה ומנהליה? האם כל מה שמחלקת השיווק עושה בעצם קשור לפרוספקטים, לאתר האינטרנט, לתערוכות ותו-לא? מהי באמת מידת השפעתה של מחלקת השיווק שלכם על המתרחש בחברה?

אם אחת או יותר מהשאלות הנ"ל נשמעת לכם יותר מידי מוכרת, אתם ממש לא לבד. למרות שהשיווק הוא התהליך העסקי החשוב ביותר עבור החברה, הרי רבים מדי הם המקרים בהם למחלקת השיווק כמעט אין יד ורגל בניהולו, שלא לומר בהנהגתו של התהליך.

כאן, רגע לפני שממשיכים, חשוב להסכים על כמה דברים ולעשות סדר: התפיסה השיווקית שמה את הלקוח במרכז כל פעילותה של החברה. מטרתה של החברה היא יצירת ערך ללקוח ע"י מתן מענה לצרכיו ורצונותיו, טוב יותר מהתחרות ותוך כדי יצירת רווח. מכאן שניהול השיווק הוא תהליך העוסק בניתוח, תכנון, יישום ובקרה. תחילתו של התהליך בניתוח הסביבה בה פועל העסק (באמצעות איסוף מידע על הלקוחות, השווקים, המתחרים וכו'). ניתוח שכזה מאפשר כמה רמות של תכנון שיווקי: אסטרטגי (פילוח, שיווק מטרה ומיצוב), טקטי (תמהיל השיווק: מוצר, מחיר, מקום וקידום) ותפעולי (תקציב, משאבי אנוש, נילויות, לו"ז). את התכנון יש כמובן להוציא אל הפועל, זאת באמצעות פעולות גורמים שונים בתוך הארגון (כגון פיתוח, תפעול, מכירות, שירות)



ומחוצה לו (כגון פרסום, יח"צ, ערוצי שיווק ועוד). התפוקה של תהליך השיווק תבוא לידי ביטוי בשני ממדים עיקריים: עסקאות ויחסים. מדידת תפוקות אלו תאפשר בקרה של התהליך כולו והתאמתו השוטפת, כך שהמטרות השיווקיות (הנגזרות מאלו העסקיות) של החברה יושגו. מכאן, שבעצם תפקידו של 'השיווק' רחב למדי וכולל אין-ספור החלטות ופעילויות שונות ומשונות.

אם כך, מדוע תפקידה של מחלקת השיווק בפועל מצטמצם, בדרך כלל, לחלק קטן כל כך ולכאורה שולי? אז במקום להשחית כאן עשרות מילים, על ניסיון (כושל אולי) לנתח את הסיבות הארגוניות המורכבות שבבסיס תופעה זו, נפנה בלי שום היסוס אצבע ל'אשם' העיקרי: מחלקת השיווק בעצמה. כאן נטען כי תפקידה של מחלקת השיווק לשווק עצמה בתוך הארגון וכי עליה לשרת בראש ובראשונה את 'לקוחותיה' הפנימיים, בדיוק כפי שעל הארגון כולו לשרת את לקוחותיו החיצוניים. האם אתם מסוגלים לדמיין מצב במציאות שבו מחלקת השיווק מקבלת החלטות שיווקיות 'סטריליות' ומנחיתה הוראות על שאר חלקי הארגון (ובכלל זה ההנהלה הבכירה)? כידוע, על תהליך השיווק לתמוך בהשגת יעדי הארגון, כלומר לסייע במימוש האסטרטגיה העסקית, אך למעשה תפקידו רחב הרבה יותר. לא רק שתפקידו של השיווק להזין את, ולהשפיע על, האסטרטגיה העסקית הכוללת של החברה אלא עליו לדאוג שכל החלטה רלוונטית בחברה תתקבל מתוך התפיסה השיווקית הקובעת שהכול מתחיל ונגמר בלקוח.

התפקיד: פיתוח אוריינטציית שוק הפתרון לסוגיה זו טמון במושג קריטי הקרוי 'אוריינטציית שוק' (Market Orientation) שלו השפעה נרעת, לא רק על ביצועי החברה, אלא גם על מידת השפעתה האמיתית



של מחלקת השיווק על החברה כולה. מאמר זה טוען שתפקידה החשוב ביותר, האמיתי, של מחלקת השיווק הוא לפתח אוריינטציית שוק כוללת בחברה ובכך למעשה לאפשר את ניהולו של תהליך השיווק כולו.

כפי שניתן לראות מההגדרה, לא מדובר על התנהגותה של מחלקת השיווק, אלא בזו של הארגון כולו, וכי לא מדובר רק בהתנהגויות ספציפיות אלא בהטמעה של הרעיון בתרבות הארגונית. מכאן משתמע שכל אחד בארגון צריך להיות מחויב ברמה הערכית לרעיון שמטרת החברה כולה היא לספק ערך מיטבי ללקוח.

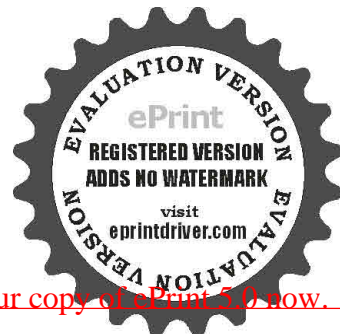
מחקרים רבים הוכיחו כי קיים קשר משמעותי בין מידת אוריינטציית השוק של הארגון לבין ביצועי הארגון (כגון רווחים, שביעות רצון לקוחות ועוד) ולבין ההצלחה ארוכת הטווח שלו (כגון נתח שוק), דבר שנמצא עקבי למדי במחקרים שונים שנערכו במקומות שונים בעולם. כלומר, ארגונים בעלי אוריינטציית שוק גבוהה יותר יהיו בעלי ביצועים גבוהים יותר ולהיפך. בין היתר, אוריינטציית השוק מאפשרת איכות שירות משופרת, דבר שמוביל לנאמנות לקוחות גבוהה יותר, ליעילות גבוהה יותר (התמקדות רק במה שהלקוח צריך ורוצה), להקטנת בזבוזים (זמן ניהול מיותר) ומכאן להגדלת רווחי החברה וליצירת יתרון תחרותי. כך גם נמצא שבארגונים בעלי אוריינטציית שוק גבוהה קיימת חדשנות מוגברת ומידת ההצלחה של מוצרים חדשים גדולה יותר.

השאלה המרכזית כמובן, כיצד ניתן להגביר את אוריינטציית השוק של הארגון? ומי בעצם אחראי על כך? בנוגע לשאלה הראשונה רק הוגן לציין שנמצאו גורמים רבים ומגוונים המשפיעים על מידת אוריינטציית השוק ל החברה, חלקם כלל לא בשליטתה. לכן נתייחס כאן רק לכמה גורמים שובים, בהם ניתן וצריך לטפל. בנוגע לשאלה השנייה הרי טענתו של



מאמר זה היא שהגברת אוריינטציית השוק של החברה כולה הנה באחריותו המלאה של מנהל השיווק. רציתם להשפיע? נאמר לאנשי השיווק, הרי לכם ההזדמנות.

הגישה המומלצת להגברת אוריינטציית השוק של הארגון כוללת שני כיווני פעולה עיקריים, לראשון נקרא, לצורך העניין, 'שיווק את השיווק' ולשני נקרא 'שיווק את השוק'. יש לזכור כי כאן קהל המטרה הוא הלקוחות הפנימיים, כלומר עובדי ומנהלי החברה מכל חלקיה - שיווק פנימי.

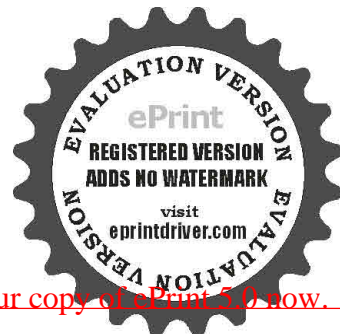


## בחר בכלכלה שלך

אין בכוונתי לסבול מהמיתון הכלכלי. מה איתך? נשאלת השאלה מה קרה פתאום שכל גלי האתר מוצפים בתחזיות שמכריזות על גורל כלכלי מר? מעניין, רק לפני שנה, ובשנים קודמות, הכול נראה טוב יותר. עתה אנליסטים, בזה אחר זה, באיטיות מחלחלים למוחותינו "מציאות" שמתארת מצב של נפילה למדרון של סגירת עסקים.

המדיה יכולה ליצור שיפוע בכל כיוון שהיא בוחרת ולגרום לכל האנשים להאמין שהשמים נופלים עלינו. החשש הוא שזו תהיה נבואה שמגשימה את עצמה. עתה המדיה בחרה לפעור חורים גדולים בנקודות חולשה קטנות שנפערו בכלכלה שלנו והנה אנו צועדים לקראת מיתון כלכלי. עסקים וצרכנים מגיבים בצורה קיצונית. העולם כולו נמשך לאסון כלכלי ונראה שאנו נכספים לנפילה בתלם זה. טמונה כאן סכנה גדולה של נפילה לחשיבה שלילית, במקום לאמץ חשיבה חיובית. יש כאן סכנה של פסיכולוגיה המונית "במיטבה".

בידך הבחירה: אתה יכול להיות חלק מהמיתון הכלכלי ולקנות את נבואות הזעם, או להמשיך לנוע קדימה ולמעלה במאמץ לשיפור איכות החיים שלך. לדוגמא, תוכל לעשות זאת בעסקים באינטרנט, או בעסקים ללא השקעה גדולה בשיווק רב שכבתי של חברה טובה. לא כדאי לתת לזעקות מחרישות אוזניים של המדיה לחלחל ולעצור את המצעד שלך. הפוך זאת לדלק של אש היזמות הבוערת בך.



## תכנון עסקי לאחר עידן הבועה - דגשים להצלחה

לאחרונה אנו עדים לשינויים דרמטיים בעולם כולו. זה התחיל בהתפוצצות "בועת האינטרנט", המשיך בקריסת השווקים הפיננסיים בעולם, וכיום צל הטרור העולמי מאיים על הכלכלה כולה. כל אלו מגבירים לאין שיעור את אוירת אי הוודאות באשר לכיווני המגזר הטכנולוגי ומקשים על תהליכי התכנון העסקי וגיוס ההון בחברות טכנולוגיות.

לאור המצב בשוקי ההון וה"כאוס" בתחום החברות הטכנולוגיות, התכנון העסקי הופך לצורך קיומי בחברה צומחת. יזמים ומנהלים שהתרגלו לגייס כסף קל בעזרת "תמצית תוכנית עסקית או לחילופין סט של שקפים" צפויים להלם לא קטן. ובכן, העולם הזה הינו נחלת העבר, במציאות הקיימת והחזויה לעתיד תוכנית עסקית טובה הופכת לכלי חיוני שתמשיך להיות מצרך נדיר.

הכנת תוכנית עסקית מנצחת הייתה והינה אתגר מקצועי מורכב הדורש הבנת התהליכים והציפיות הייחודיות מהתוכנית ומהמכונים אותה. ככלל, תוכנית עסקית מוצלחת מציגה שלושה רכיבים עיקריים: עובדות, מודל עסקי והערכות ותחזיות. מקצועיות הטיפול ברכיבים אלו ואיכות האינטגרציה ביניהם מהווים תנאי בסיסי להכנת תוכנית מקצועית מנצחת. תוכנית עסקית חייבת להציג עובדות בסיסיות לקורא. בדרך כלל מדובר בהצגת היזמים - מידע על עברם וכשרם המקצועי והניהולי, נתונים היסטוריים על החברה ומגמותיה, סקירת השוק והמתחרים, המגמות ותנאי הסחר בהם, מידע עובדתי על המוצרים, וכדומה. המידע חייב להיות מבוסס על עובדות בדוקות ואמינות.

לב הצגת המודל העסקי, מהווה את לב ליבה של התוכנית העסקית. רכיב מתאר ומנתח את המודל העסקי, כולל תאור מטרות הארגון ויעדיו,



מודל הכנסות ותוכניות אסטרטגיות/ עסקיות ליישום מוצלח. לבסוף יש לבצע הערכות עתידיות ותחזיות פיננסיות שכוללות תחזית רווח והפסד, תחזית תזרים מזומנים, וטבלאות ניתוחים פיננסיים העוסקים בניתוח האטרקטיביות הכלכלית של המיזם.

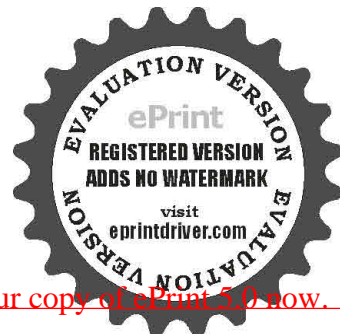
תוכנית עסקית לאחר עידן הבועה מעמידה בפני מכין התוכנית אתגר ראשית, מדובר בשוק שעתידו ומגמותיו לא ברורות. מאחר ובעידן הבועה קרסו הרבה אמיתות, ורבים ממחקרי השוק שהוצגו כעובדות ע"י מומחים התגלו כבעייתיות ולא אמינות, ומאחר ובדרך כלל מיזמים צעירים מנוהלים ע"י צוות צעיר, אזי כמות המידע האובייקטיבי העומד לרשותנו לא אחת הינו קטן ולא משמש כבסיס נכון לתכנון עסקי.

רכיב המודל העסקי מהווה את "המוקש הגדול" להכנת התוכנית. בעידן הבועה הורגלנו לא אחת להציג מודלים "אוויריים", המדברים על חדירה, כיבוש, טריטוריות. היום ברור לחלוטין כי המודל העסקי חייב להציג גישה עסקית ליצירת מכירות ולרווחיות. יש לקחת בחשבון צרכי מימון לטווח בינוני ואפילו ארוך (הנפקה מהירה איננה האופציה עליה ניתן לבסס מודל עסקי)). חשוב לזכור שרעיונות טובים עלולים להיכשל עקב חוסר הבנה או חוסר מתן תשומת לב לנושא. תוכנית מנצחת תציג מודל המבוסס על רעיון ייחודי, רעיון אשר יצור ערך מוסף ברור למשתמש ויבצע בידול בין המיזם למאות ואולי אלפי מיזמים אחרים. ברור לכל בר דעת כי התחזיות הפיננסיות לא אחת לוקות בחוסר מובהקות ברור, ומכאן נגזר כי תחזיות הפיננסיות לטווח הקצר (שנה) חייבות להציג תקציב פעילות מפורט, בעוד שתחזית לטווח ארוך (3-5 שנים) מוטב שתסתפק בתחזיות כלליות.

זיכום, הצעתי ליזמים, מנהלי חברות ומנהלי פרויקטים המעוניינים לשפר זותית את כושר ההישרדות והתחרותיות של העסק שלהם, הינה



פשוטה: לא לזלזל בחשיבות בנית מודל עסקי מוצלח וביצירת יתרון יחסי על מתחרים כבר בשלב הראשוני לחיי המיזם. חשוב להשקיע משאבים ואנרגיה בבניית תוכנית עסקית אמיתית ומקצועית אשר תסייע להם לתכנן באופן שקול את העתיד.

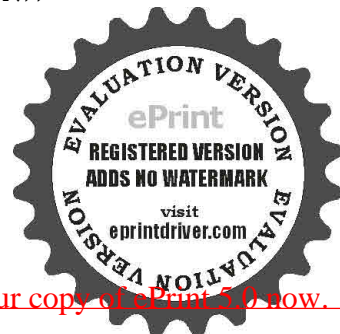


## 10 כללי האצבע לניהול ביצועים יעיל

למי שבוחן את הסביבה העסקית של ימינו, רואה את הקיצוצים בכוח האדם, שומע וחש על בשרו את הקיצוצים בתקציבים, נראה רק הגיוני שמעסיקים יתנו את הדעת לנושא של ניהול ביצועים, אותה דרך בה העובד באשר הוא, מבצע את תפקידו. אולם מעסיקים רבים מביעים חוות דעת פושרת ביותר לגבי יעילות התוכניות שבשימושם, ובעיקר לגבי מערכות אשר אחראיות לתכנון ביצועי העובדים, פידבק, הערכה והתפתחות. בסקר שנערך באחרונה, בו השתתפו 300 חברות צפון-אמריקאיות גדולות, קרוב למחצית מהנשאלים הצביעו על כך שמערכת ניהול הביצועים שלהם יעילה רק במידה מסוימת בהשגת התוצאות הרצויות לחברה; 18% הגדירו את מערכתיהם כלא יעילות, או יעילות במידה מועטה. רק שלישי טענו שהמערכת יעילה במידה רבה, ואחוז אחד בלבד הצהירו שהמערכת שלהם יעילה לחלוטין.

ברור שיש כאן מקום לשיפור. השאלה היא כיצד להשיג את המטרה? ארגונים רבים מדי מנסים לשפר את התוצאות רק על ידי התמקדות ב"טפסי הערכה", או על ידי העתקתה של טבלת דירוג, אשר מצויה בשימוש של חברה אחרת.

אולם, מערכת ניהול ביצועים אשר עובדת עבור חברה אחת, לא בהכרח תתאים לחברה אחרת, גם אם היא באותו תחום. יעילותה של כל מערכת ניהול משאב אנושי תלויה בעיקר ביכולתה להתאים למערכת הארגונית הרחבה שבה היא פועלת. הנהלים הטובים ביותר למשאבי אנוש הינם ספציפיים לחברה ומגיבים לצרכים העסקיים והאנושיים הייחודיים של הארגון.



כאשר היישומים "הנכונים" לניהול ביצועים, מותאמים לחברה, ניתן להפעיל אותם בצורה שמאפשרת החזר כספי משמעותי, כך שיקשה על המתחרים להעתיקם.

מעסיקים יכולים להשתמש במספר עקרונות על מנת למקסם את יעילות תוכניותיהם. מחקרים וניסיון רב שנצבר ב'שטח', מצביעים על כך שעשרת העקרונות הבאים יובילו לתוצאות אפקטיביות יותר:

1. שקף את ערכי הביצועים של חברתך זהה את סדרי העדיפויות אשר ינחו את ההחלטות הארגוניות המתייחסות לביצועי העובדים. מהם העקרונות שאתה מעוניין שכולם יבינו? הגדר את עמדת החברה לגבי ערכים כגון:

- עבודת הצוות לעומת האינדיבידואל.

- השגת תוצאות, לעומת הפגנת התנהגויות ערכיות.

- זיהוי "A players" לעומת המרצת ושמירת "B players".

- עידוד מתן דין וחשבון להנהלה לעומת ניהול עצמי של העובד.

- מצא את ההתאמה בין האסטרטגיה, המבנה והתרבות של החברה. תהליך ניהול הביצועים צריך להדגיש את המסרים שהארגון רוצה למסור לגבי הביזנס, הכשרון, הביצועים, הגמולים והקידום בו.

- הבהר לעובדים מהי תרבות הביצועים שאתה מנסה ליצור. על מנת שערכי החברה יהוו קו מנחה לעובדים, עליך להבהיר אותם לעובדים. כמו כן עליך לגרום לכך שמנהלים בכירים ישמשו דוגמא לערכים אלו בפעולותיהם היומיומיות.

קבל את התחייבותם והשתתפותם הפעילה של המנהלים הבכירים וולם אל תפחית בערך כוחן של המילים של הצוות המנהל והתנהגותו.



המנהלים בכל הרמות צריכים לתת דוגמא הן בהתנהגותם והן בעזרת סיפורים אשר ממחישים את הערכים והחזון של תרבות הביצועים הרצויה. - על המנהלים להבין את ההחזר הפיננסי והרווח שנוצר עקב יישומי ניהול ביצועים טובים. תן להם סיבות לבצע ניהול זה בצורה טובה.

### 3. התמקד במדדי הביצוע ה"נכונים"

- המטרה העיקרית של ניהול ביצועים היא למקד את האנשים לעשייה הנכונה. "ישר קו" בין מודל ביצועי העובד לבין המודל העסקי של החברה. ודא שציפיות העובדים והצוותים מתאימים לערכי החברה, למטרותיה ולצורות ההתנהגות החיוניות להצלחת הארגון.

- הקריטריונים לביצוע חייבים להיות פשוטים. התמקד על המדדים הקריטיים. אנשים חייבים עזרה בקביעת סדר העדיפויות. הקריטריונים חייבים להיות נתמכים על ידי הוכחות ברורות.

4. על המנהלים להיות אחראים למתן פידבק נכון דרוש מהמנהלים למסור משוב (פידבק) הוגן. אנשים פועלים טוב יותר כאשר יש להם מטרות ברורות וכאשר הם מקבלים פידבק שוטף לגבי ביצועיהם. לפיכך, מתן פידבק וקבלתו חייבים להיות במסגרת היכולות הטבועות בכל מנהל.

### 5. צור מצבים ותפקידים של אחריות

- עודד מעורבות עובדים. נקוט צעדים אשר יוודאו שהעובדים והמנהלים חולקים את האחריות לגבי ניהול ביצועים. דרוש את השתתפות העובדים בהגדרת מטרות, במעקב ובפיקוח על הביצועים. עודד את העובדים לתת הערכה שוטפת לגבי התקדמות ביצועיהם. אל תתן לעובדים ולמנהלים לאמץ לעצמם את תפקידי הקורבן והמקריב.



6. השתלב עם תהליכים אחרים של העסק ושל משאבי אנוש ישר קו בין תכנון היוזמה הכללית לבין תכנון הביצועים האישי. תאם בין התוכנית העסקית לבין הצבת המטרות ליחידים ולצוותים.

- צור תהליכי ניהול המשלבים כשרון. רכישת הכשרון ופיתוחו חייבים להשתלב ולעמוד בקנה אחד עם ניהול הביצועים ומערכת התגמול.

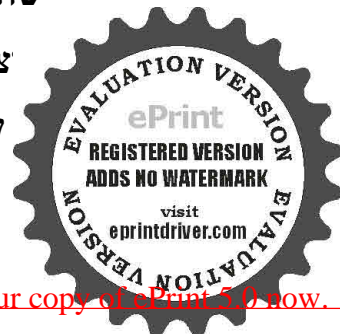
#### 7. מזער את הנטל האדמיניסטרטיבי

- מחשב את התהליך האדמיניסטרטיבי. שימוש בטכנולוגיה זמינה יכול למזער את הנטל האדמיניסטרטיבי ולמקסם את התמיכה וההשתתפות. כיום מצויות תוכנות מבוססות-אינטרנט (WEB) אשר מקלות על המנהלים והעובדים לכייל מטרות, להגיע ONLINE למסמכי ביצועים ולאסוף תגובות והערכות ממקורות רבים ושונים. גם מערכות ניהול יעדים, מדדים, ביצועים ותמריצים אינטגרטיביות זמינות כיום. מערכות אלה מאפשרות לחברות לערוך ולשלב את מערכות הבחירה, הפיתוח, ניהול הביצועים והתגמול.

#### 8. ספק הכשרה ותקשורת חיוניות

- הדגש את ה"כישורים" וה"רצונות" הדרושים לניהול ביצועים. ההכשרה צריכה להדגיש את טווח הכישורים הדרושים לניהול ביצועים, כולל תכנון, פידבק, הערכה ופיתוח. יחד עם זאת, מנהלים רבים מתנגדים לקבלת כל טווח האחריות המעורב בתהליך ניהול ביצועים. לפיכך עליך ללמד אותם, מהן הסיבות שבגללן יש לבצע תהליך זה בצורה טובה. ודא שהמנהלים מבינים את ההחזר הפיננסי הנוצר כתוצאה מיישומי ניהול צועים.

עקוב אחר ההצלחה ומדוד אותה

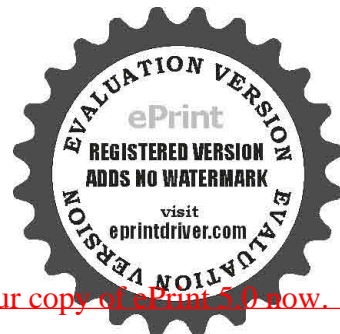


- ניתן לבחון את הצלחת היישום בעזרת שאלות כגון: האם תהליך ניהול הביצועים אכן מבוצע בהתאם לתכנון? האם המשתתפים מרוצים מהתוצאות? האם חוות הדעת ניתנות בזמן? האם ההערכות אכן מבחינות בין רמות ביצועים שונות? האם התגמול והחלטות הפיתוח אכן משקפות את הביצועים?

10. השתפר ללא הפסקה השתנה עם הביזנס. ניהול ביצועים הוא תהליך רציף אשר אמור לשקף את האתגרים הנוכחיים והעתידיים של הביזנס, וכן את ערכי החברה לגבי ביצועים וקריירות. בעוד העסק וכווח העבודה משתנה, התאם את תהליך ניהול הביצועים לשינויים אלה.

הערך באופן תמידי את המצב ושפר לפי הצורך, אך אל תתפתה לשנות את הכל בכל שנה.

"אולי לא בלתי חוקי, אבל מסריח"



שיבוש מסתורי בנוסח הסעיף בחוק החברות הקובע מי אינו רשאי לשרת בוועדת ביקורת מנוצל היטב בידי בעלי שליטה. משרד המשפטים, המודע לנוסח הלקוי, לא עשה דבר ל

ועדת הביקורת של דירקטוריון דלק נדל"ן התכנסה לפני כמה שבועות ואישרה מתן מענק מיוחד ליועץ חיצוני, רמי נאור, שבמקרה הוא גם חתנו של בעל השליטה בקבוצת דלק, יצחק תשובה. המענק, השקול לתוכנית אופציות בתוך הכסף, עשוי לדלל את אחזקת הציבור בחברה בכ-2.1%. נוסף על שני דירקטורים חיצוניים, השתתפו בישיבה של ועדת הביקורת גבי לסט ויעקב פרידגוט. לסט הוא יו"ר דירקטוריון פעיל של החברה האם, קבוצת דלק בע"מ, ובגין השירותים שהעניק לקבוצה ב-2004 הוא תוגמל בכ-1.8 מיליון שקל וברכב צמוד. החברה גם נתנה לו הלוואה שיתרתה בסוף 2004 היתה 4.4 מיליון שקל.

לנוכח הנתונים, מתעוררת שאלה טבעית: האם לסט, המתוגמל בנדיבות על ידי תשובה, מסוגל לשיפוט אובייקטיבי בעניין נאותות המענק לחתנו של תשובה? אותה שאלה מתעוררת לגבי פרידגוט, המשמש יועץ משפטי ראשי ומזכיר קבוצת דלק. דלק בחרה שלא להשיב לשאלות.

השאלה שצריכה להישאל, למעשה, היא כללית יותר: האם זה נאות שעובד חברה קשורה - כמו חברה אם או חברה אחרת הנמצאות תחת אותה שליטה - יאייש את ועדת הביקורת?

הרי לפי חוק החברות, תפקיד עיקרי של הוועדה הוא "לעמוד על ליקויים בניהול העסקי של החברה ולהציע לדירקטוריון דרכים לתיקונם". מכיוון שהיבטים רבים בניהול חברה נקבעים על ידי החברה האם או בעל השליטה בקבוצה, יוצא כי חבר ועדת ביקורת שהוא עובד בכיר בחברה קשורה מבקר למעשה את עצמו או את האנשים שעל שולחנם הוא סמוך. זשובה לשאלה ניתנה לפני כ-18 שנה בחוק (פקודת החברות), שבו



נקבע כי ועדת הביקורת תורכב כולה מדירקטורים שאין להם קשרים מהותיים להנהלה העסקית של תאגיד קשור לחברה.

אז, בשלהי שנות ה-80, כתב פרופ' אוריאל פרוקצ'יה את ספרו "דיני חברות חדשים לישראל" ושם הסביר באופן הבא את הרציונל לדרישה כי ועדת ביקורת תהיה עצמאית לגמרי. "מינוי שני דירקטורים מקרב הציבור בדירקטוריון גדול, שבו אין הם מהווים אלא מיעוט מבוטל, איננו יכול להבטיח את יעולם של דפוסי הבקרה". לכן "חברה שאינה מאיישת את רוב המשרות בדירקטוריון במועמדים עצמאיים חייבת להקים ועדת ביקורת עם שיניים", אשר תבטיח את "הפרדת הכוחות החיונית לתפקודה הנאות של החברה".

באדיבות סעיף 115 בארה"ב דורשות הבורסות הקמת ועדת ביקורת על טהרת הדירקטורים העצמאיים תנאי לרישום למסחר. יצחק תשובה יודע זאת היטב. בתשקיף של דלק USA שהוגש לנציבות ניירות ערך בארה"ב בשבוע שעבר נכתב כי בתוך שנה, על פי דרישות הרישום של בורסת ניו יורק, כל חברי ועדת הביקורת יהיו עצמאיים. לסט ופרידגוט לא יכהנו בה. גם מנכ"ל קבוצת דלק, אסף ברטפלד, המכהן בוועדת הביקורת של דלק רכב, הנסחרת בתל אביב, לא יכהן בה.

תשובה אינו איל ההון היחיד המשבץ אנשי פנים מובהקים בוועדות ביקורת של חברות הנסחרות בתל אביב. בקבוצת אי.די.בי שבשליטת נוחי דנקנר, למשל, סמנכ"ל הכספים של דיסקונט השקעות, אורן לידר, שובץ לוועדת הביקורת של החברה הבת נכסים ובניין, ומנהלת הכספים הראשית באי.די.בי פיתוח, זהבית יוסף, שובצה לוועדת הביקורת של שופרסל. אצל האחים עופר, מונתה מזכירת החברה לישראל, נגה יציב, לוועדת הביקורת של כימיקלים לישראל.

זייקונים יכולים לעשות זאת באדיבותו של סעיף 115 בחוק החברות וכחי, שבניגוד לחוק מפני 18 שנה, ובניגוד לדרישות בארה"ב, אינו



פוסל כלל ועיקר איוש ועדת ביקורת בדירקטורים שיש להם קשרים מהותיים להנהלה העסקית של תאגיד קשור.

האם זה תקין וכיצד הגענו למצב ביש זה, שאלנו השבוע את פרוקצ'יה, שספרו שירטט את המסגרת לחוק החברות החדש התקף מאז 2000. פרוקצ'יה השיב כך:

"אני סבור כי הכללת סמנכ"ל כספים של חברה אם בוועדת הביקורת של חברה בת איננו תקין, וזו גם לא היתה כוונת סעיף 115. המלצותי, כפי שהתקבלו על דעתה של ועדת ברק, היו שלא יהיו לחברי ועדת הביקורת קשרי תלות עם בעל שליטה. לאחר שההמלצה עברה דרך ועדת שרים לחקיקה וועדות הכנסת השונות, הנוסח שובש, ונכתב בו כי הפסול יחול רק על בעל שליטה או על קרובו, במקום שייאמר שהפסול חל על כל מי שתלוי בבעל השליטה. הכנסת ממלאי תפקידים כמו פקיד של חברה אם לוועדת הביקורת של חברה בת היא ניצול העמימות החקיקתית הזאת לרעה. אולי לא בלתי חוקי, אבל מסריח".

סירחון עולה גם מוועדות הביקורת בקבוצת הכשרת הישוב שבשליטת משפחת נמרודי. רוזן ויסברג, יו"ר פעיל ומנכ"ל הכשרה החזקות ביטוח מאייש את ועדת הביקורת של הכשרת הישוב קניונים, שהמנכ"ל שלה, שמשון מרפוגל, מאייש במקביל את ועדת הביקורת של החברה שמנהל ויסברג. הראשון מפקח על השני, והשני מפקח על הראשון, כששניהם תלויים בבעל השליטה.



## פתרון המומחים למשבר במשק הגז הטבעי: חברה אחת שתרכוש בעבור כולם

תחום הגז הטבעי בישראל סובל מלא מעט חבלי לידה כמו מבנה משקי שבמסגרתו כל אחד מהצרכנים מתקשר בהסכם ישיר עם הספק, מיצוט ספקים ורק צרכן דומיננטי אחד. ואו משק האנרגיה בישראל בכלל ובתחום הגז הטבעי בפרט, עומד כיום מול שוקת שבורה בשל היעדר כמה ספקי גז טבעי מחד ומחירים גז טבעי שמאמירים מאידך. מומחים בישראל ובעולם מצביעים על אשמה אחת במצב: מדינת ישראל. יוסי רם, מי שהקים את קונסורציום הגז הטבעי הגדול בעולם לפני כמה שנים ברוסיה ובשנים האחרונות פעיל בתום הגז הטבעי והנפט בחו"ל, אומר כי אשמת המדינה ברורה בתכלית.

לדבריו, ניהול כושל והיעדר ניסיון של גורמים באוצר וברשות הגז, גרמו עד היום נזק למשק הישראלי שעשוי להגיע לכ-7 מיליארד דולר ב-20 השנים הבאות. "אין שום מקום בעולם שבו משק בהקמה נאלץ להיאבק בכמות כזאת של רעיונות כושלים", הוא אומר.

לשים גבול לדברי רם, על מנת לצאת מהמצב שאליו נקלע משק האנרגיה הישראלי יש להקים מבנה שונה לחלוטין של משק גז טבעי. "יש לקבע מושג הנקרא בעגה המקצועית 'מחיר גבול' - גם במובן המשפטי וגם במובן המספרי", מסביר רם. "את המובן המספרי שלו יקבע גוף שינהל את המו"מ עם ספקי הגז הטבעי, והוא בלבד, בנוסף לחברת החשמל, יהיה רשאי לקנות גז טבעי ישירות מספק חיצוני. חברות החלוקה הן אלה שיספקו גז ויוליכו אותו ברשת הפצה שתוקם על ידן ושתקבל את הגז יישת ההולכה הנבנית היום על ידי נתיבי גז לכל הלקוחות זולת חברת זשמל".

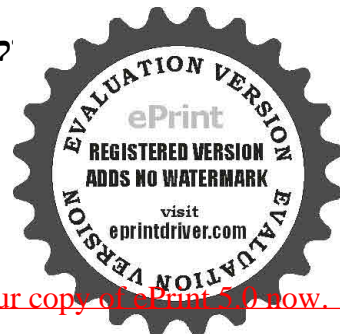


רם סבור כי במצב הנוכחי אין כל סיכוי שתקום רשת חלוקה, ואם יהיו חברות שייגשו למכרז - הוא ייכשל בהמשך. "דרך ההתפתחות של משק גז טבעי היא כזו שחברות החלוקה מתחילות בשיווק ללקוחות גדולים, דוגמת מפעלי נייר חדרה ובית הזיקוק באשדוד, ומשם הרשת מתחילה לזחול גם ללקוחות קטנים יותר", אומר רם.

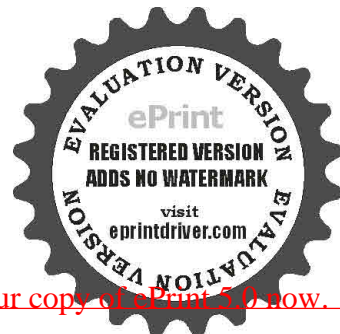
לטענתו, ספקי גז חייבים לראות מולם בשולחן הדיונים גופים שיכולים לחתום על הסכמים ארוכי טווח. "תעשייה אינה יודעת לעשות זאת, מאחר שהאופק העסקי שלה לא עולה על חמש שנים", הוא מנמק. "והיה ולא יוצרים מחיר גבול שבו על הגז להחליף בעלות, הופכת התעשייה לבת ערובה של ספקי הגז".

רם מציע להקים חברה בת ממשלתית, שתיבנה כך שניתן יהיה להפריטה ל-2-3 חברות. "לו הדבר היה נעשה לפני כמה שנים, כפי שהוצע כבר, יש להניח שלצד חברת חשמל במו"מ מול הספקים היה יושב נציג ממשלתי שייצג את הצרכנים", הוא אומר. "ניתן להניח, כי מחיר הגז הממוצע במשק הישראלי כיום היה זהה או קרוב לערכים שאליו הגיעה חברת החשמל –

במזכר נכתב, בין השאר, כי משק הגז הטבעי סובל משלושה כשלים עיקריים: מבנה משקי שבמסגרתו כל אחד מהצרכנים מתקשר בהסכם ישיר עם הספק; מיעוט ספקים; וקיומו של צרכן גז דומיננטי בודד - חברת החשמל. המזכר מונה שורה של פתרונות אפשריים כמו קידום כניסתה של בריטיש גז בחזרה למשק הישראלי - למרות כוונתיה למכור את הגז הטבעי ממאגריה מול חופי עזה לשווקים בינלאומיים דרך מצרים; התאגדות של צרכנים על מנת לרכוש גז במשותף; הקמתה של קרן עידוד לשימוש בגז טבעי; וקביעת מנגנון פיצוי ליצרני החשמל הפרטיים או קוח על המחירים.



עו"ד עמית קריספין, שכתב את המזכר, מציין כי בחינת כל הפתרונות הפוטנציאליים מובילה למסקנה שהם אינם מספקים פתרון הולם ומלא לכל שלושת הכשלים שמהם סובל משק הגז הטבעי. לטענתו, הפתרון הוא זה הנפוץ ונהוג בעולם: הקמת חברה ממשלתית שתופקד על רכישת מלוא כמות הגז הטבעי בעבור המשק הישראלי. הדרך הטובה ביותר ליישום התוכנית, כותב קריספין, היא תיקון חוק משק הגז הטבעי ופתרון משפטי להסכמים של חברת החשמל עם ספקית הגז המצרית EMG.



נשיא התאחדות התעשיינים: אדם בישראל אינו יכול להתקיים מ-3,335 שקל בחודש

יו"ר ההסתדרות עופר עיני: התאחדות התעשיינים בהנהגתו של ברוש הפסיקה לתמוך אוטומטית בעמדת הממשלה "אין לאפשר מצב שבו שכר העובדים יהיה בגובה שכר המינימום הנוכחי. אדם בישראל אינו יכול להתקיים מ-3,335 שקל בחודש, ולכן יש להעלותו בהדרגה" - כך אמר בסוף השבוע נשיא התאחדות התעשיינים שרגא ברוש בכנס של המועצה הכלכלית-חברתית שהתקיים באילת.

ברוש אמר את בדברים בפאנל על יחסי עבודה שבו השתתף גם יו"ר ההסתדרות החדש עופר עיני. הכנס היה שלב נוסף בהתקרבות שחלה בין התאחדות התעשיינים לבין ההסתדרות מאז הרפורמה בנמלים לפני שנה, שעברה בלא שביתה. ברוש ועיני אמרו כי הם מתנגדים לפתרון סכסוכי העבודה במשק באמצעות חקיקה או באמצעות בתי המשפט, ומבקשים להגיע להבנות באמצעות הסכמים קיבוציים. השניים הודיעו כי ההתאחדות וההסתדרות יקימו ועדה שתטפל במחלוקות בין העובדים למעסיקים, "כדי שהמשק יסבול כמה שפחות משביתות או שיבושים". עיני שיבח את התאחדות התעשיינים בהנהגתו של ברוש, "שהפכה לרלוונטית מכיוון שהפסיקה לתמוך אוטומטית בעמדת הממשלה בסכסוכים בינה לבין ארגוני העובדים". לדבריו, "יחסי העבודה יתנהלו מעתה בהידברות ולא בחקיקה, היוצרת תלות במשחק הפוליטי". עיני הוסיף כי "אעשה הכל כדי שלא יהיו שביתות במשק, אך אאבק בכל הכוח על שיפור תנאי העסקה במשק".

לדברי ברוש, השכר הממוצע במפעלי התעשייה גבוה כמעט פי שלושה משכר המינימום, ומגיע ל-9,500 שקל - 2,000 שקל יותר מהשכר הממוצע. זשק. ברוש הוסיף כי "עלינו לאכוף את חוקי העבודה בכלל, ואת חוק כר המינימום בפרט. מפעל שאינו משלם לעובדיו שכר מינימום פוגע



בבתי עסק אחרים ובכללי התחרות ההוגנת, כי הוא עובד בתנאים לא שווים". לדבריו, "יש לעשות סדר גם בעניין מרכיב התוספות בשכר, שלא יהיה מצב שבתלוש השכר רשום שכר של 2,000 שקל כאשר הברוטו עומד על 7,000 שקל".

לדברי ברוש, הבעיה החברתית מעסיקה גם את התעשיינים, ולכן החליטה ההתאחדות להעביר כמה עשרות מפעלים מאזור המרכז לנגב ולגליל, כדי להקטין את ממדי האבטלה שם. "קיבלנו 300 דונם באזור נתיבות, ובידינו תקציב להכשרת עובדים למפעלים אלה", אמר ברוש. הוא העריך שהאבטלה במשק תמשיך לרדת, ובסוף 2006 תגיע ל-8.6%, לעומת 9% ב-2005. שיעור ההשתתפות בכוח העבודה יגיע השנה, לדבריו, ל-55.6%, לעומת 55.2% ב-2005.



## מפלגת העבודה מציעה לסבסד כרטיסים למופעי תרבות ולהטיל פיקוח על מחירם

מצע המפלגה יכלול הכפלת תקציב התרבות פי חמישה ל-1% מתקציב המדינה, כדי להגדיל את נגישות השכבות החלשות לתרבות; ראש מטה התכנון במפלגה, יובל אלבשן: "עוני א

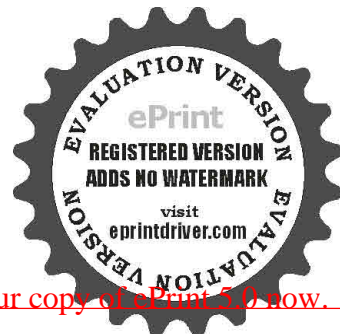
הבימאי דורון צברי. השתתף בגיבוש התוכנית מפלגת העבודה תכלול במצע הבחירות שלה תוכנית פעולה לקידום התרבות בישראל, בהתאם לתפיסה כי "יצירת תרבות וצריכתה הן זכויות יסוד אוניברסליות של כל אזרח". כחלק מהתכנית מתחייבת העבודה לפעול להגדלת תקציב התרבות לפחות פי חמישה בתוך שנתיים, מ-0.2% מתקציב המדינה כיום ל-1% ממנו - היעד שעליו המליצה ועדת אונסק"ו בשטוקהולם ב-1998. המפלגה גם תפעל להוזלת מחירי הכרטיסים בחלק ממוסדות התרבות כדי להפוך את התרבות לנגישה יותר לבני השכבות החלשות. לדברי ראש מטה התכנון של המפלגה, יובל אלבשן, הרעיון הוא להטיל פיקוח ציבורי על מחירי הכרטיסים במוסדות תרבות שייהנו מסיוע של הממשלה. "אנחנו חושבים שעוני זה לא רק מחסור בלחם", אמר אלבשן, "זה גם מחסור בחינוך ותרבות. אנחנו נלחמים למען חירותם של האזרחים ממחסור, חירות שכוללת גם רכיבים תרבותיים".

את תוכנית הפעולה גיבשו בשבועות האחרונים שלושה יוצרי טלוויזיה - התסריטאי יוסי מדמוני, והבימאים דורון צברי וליאורה קמינצקי - שפעלו במסגרת מטה התכנון של מפלגת העבודה. לדברי אלבשן, תוכנית הפעולה נבנתה כך, שכבר ב-100 הימים הראשונים שלאחר הבחירות יהיה אפשר ליישם שלבים ראשונים לקראת יישום כל אחד מהיעדים הכלולים בה. לקחי דוד אבידן המצע כולל גם הבטחה להקים קרן ממשלתית שתתמוך זופרים, משוררים ואומנים מבוגרים, וזאת "כדי למנוע מצב בו משוררים



חשובים דוגמת דוד אבידן ודליה רביקוביץ' יסיימו את חייהם בעוני וחוסר כל ומתוך הכרה בחשיבות תרומתם של האומנים ואנשי הרוח לבניית זהותה וביטוי ערכיה של כל החברה". העבודה מתחייבת גם לעדכן את חוק זכויות היוצרים, כך שיאפשר ליוצרים לקבל תמלוגים על יצירותיהם, מאבק שמנהלים ממש בימים אלו התסריטאים והבימאים אל מול "הוט". רשות שידור עצמאית כאלטרנטיווה לשידור המסחרי בנוגע לרשות השידור, מתחייבת העבודה לערוך בה רפורמה ולפעול לתיקון חוק רשות השידור, כדי ליישם את ההמלצות של כל הוועדות הציבוריות בסוגיה זו, כולל ועדת דינור. "החוק החדש", נכתב במצע, "יבטיח את חוסנה ועצמאותה של רשות השידור, על מנת שתהווה אלטרנטיבה בעלת ערך ומשמעות לשידורי הערוצים המסחריים". אלבשן אומר, כי שידור ציבורי חזק הוא אחד הכלים המשמעותיים להלחם בקשר המשחית שבין הון ושלטון ולפיכך מתחייבת המפלגה להניח הצעת חוק חדשה לרשות השידור כבר ב-100 הימים שלאחר הבחירות.

הליכוד וקדימה טרם ניסחו את המצע שלהן בכל הנוגע לתחום התרבות.



## המדינה מבקשת לייקר את ההליך המשפטי לאזרחים

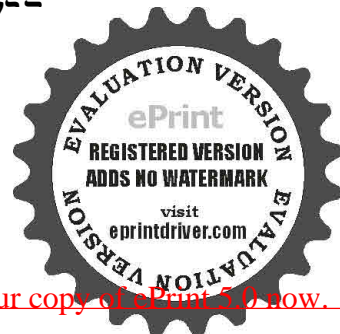
מש' המשפטים והאוצר מבקשים להטיל אגרה על כל הליך ביניים בתיקים אזרחיים; אלבשן: פגישה באוכלוסיות החלשות אלבשן. לשכת עורכי הדין ואיגוד העובדים הסוציאליים מתנגדים לתקנות המוצעות

משרד המשפטים בגיבוי האוצר מבקש להטיל אגרה על כל הליך ביניים בתיקים אזרחיים שנידונים בבתי המשפט, החלטה שפירושה ייקור משמעותי של ההליך המשפטי עבור אזרחי המדינה. היום (ראשון) תדון ועדת חוקה, חוק ומשפט בנוסח הסופי של התקנות שמציעה הממשלה. אם הוועדה תאשר את התקנות, יתייקרו תביעות אזרחיות בעשרות עד מאות שקלים, לפחות.

לשכת עורכי הדין, כמו גם איגוד העובדים הסוציאליים, מתנגדים לתקנות המוצעות אבל משרד המשפטים מקדם אותן בטענה שהאגרות נדרשות כדי למנוע שימוש לרעה בהליכי ביניים, שמגבירים את העומס על בתי המשפט העמוסים גם כן.

מתנגדי האגרות טוענים, לעומת זאת, שגם היום מוסמכים בתי המשפט להטיל הוצאות על מתדיינים שנוקטים הליכי סרק כדי לעכב או למנוע החלטות שיפוטיות. התקנות המוצעות אף כוללות אגרה מיוחדת של עד 5,000 שקלים, ששופט רשאי להשית על מי שנוקט הליכי סרק.

בדרך כלל מוגשים בתיקים אזרחיים הליכי ביניים רבים - בקשות לדחיית דיונים, להמצאת ראיות נוספות, להדפסת או תיקון פרוטוקול, למתן סעדים זמניים כגון הקפאת כספים, הקטנת ערובה ועוד. אלא שהמדינה, --שיות המקומיות והביטוח הלאומי פטורים מאגרות ואילו גופים



מוסדיים גדולים, כמו בנקים וחברות ביטוח, יכולים להרשות לעצמם לשלם אגרות.

אלבשן: פגיעה באוכלוסיות החלשות" האגרות הנוספות הן פגיעה נוספת בזכויות הגישה לבית המשפט של אוכלוסיות מוחלשות והגדלת אי השוויון של מערכת המשפט", אומר עורך הדין יובל אלבשן, מנהל הקליניקות המשפטיות באוניברסיטה העברית ומחברו של הספר "זרים במשפט", שדן באי שוויונה של מערכת המשפט.

האגרה על הליכי ביניים מתווספת לאגרה שחייבים תובעים לשלם עבור פתיחת הליך בבית המשפט, אלא אם הם זוכים לפטור בשל מצבם הכלכלי. כדי לקבל פטור מאגרה, אדם צריך להגיש תצהיר על הרכוש שלו ושל קרוביו ולהביא הוכחות על מקורות הכנסתו בששת החודשים האחרונים, הליך שגם כיום מרתיע רבים מלפנות לבתי משפט.

על פי התקנות המוצעות, פטור מאגרה יינתן באופן אוטומטי רק לקרובי משפחה של חללי צה"ל ופעולות איבה ולאנשים שמיוצגים על ידי הסיוע המשפטי הממלכתי, כמו גם לפושטי רגל. נושאים שיהיו פטורים מתשלום אגרה כוללים עתירה מינהלית בעניין דיור ציבורי והליך על פי חוק מניעת אלימות במשפחה.

"דווקא בתקופה שמרבית השירותים החברתיים מקוצצים היה ראוי להוזיל את השירותים המשפטיים, שהם הכתובת האחרונה שמגנה על האזרח מפני שרירות השלטון ובעלי ההון", אומר אלבשן, שגיבש מטעם מפלגת העבודה תוכנית להקמת רשות ממלכתית לקידום הנגישות לצדק. הדיונים בוועדת החוקה על הטלת האגרות התקיימו עד כה הרחק מעין הציבור והתקשורת ורק חברי כנסת מעטים השתתפו בהם.



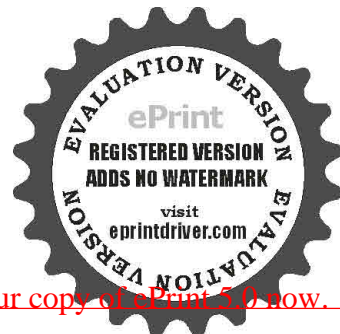
סוף לסכסוך בקה"ל: העובדים יקבלו מענק בגובה שתי משכורות

הסתיים סכסוך העבודה שהכריזה ההסתדרות בקה"ל - קרן ההשתלמות הגדולה ביותר בישראל. עובדי החברה יקבלו מענק בגובה שתי משכורות עם מכירתה הצפויה.

קה"ל, שהונה הצבור הוא 9.5 מיליארד שקל, נמצאת בבעלות בנק לאומי (65%) ודיסקונט (35%). הקרן עומדת למכירה כחלק מהרפורמה בשוק ההון, ככל הנראה לחברת הביטוח מגדל. שווי המכירה מוערך ב-400 מיליון שקל. לקראת המכירה דרשו העובדים בקרן לקבל פיצוי והתחייבות מההנהלה כי יובטח עתידם התעסוקתי. העובדים התאגדו בהסתדרות, וזו נענתה לבקשתם להכריז על סכסוך עבודה בקרן.

העובדים פתחו בשביתה ביום חמישי ועמדו להמשיך בה היום. במקביל לשביתה החל משא ומתן בין נציג ההסתדרות המעו"ף (הפקידים לשעבר), יורם אורנשטיין, לבין ראש חטיבת תאגידי הסמך בבנק לאומי, דב גלבוץ וחבר הנהלת קה"ל, חיים אברהם. בסיום המו"מ הושגה הבנה עקרונית שלפיה 28 העובדים המינהלתיים בקה"ל יקבלו מענק בגובה שתי משכורות במועד מכירת הקרן.

עוד סוכם בין הצדדים כי עובדים שיפוטרו בתוך שנה וחצי מיום המכירה יקבלו פיצויים גבוהים מהקבוע בחוק, ואילו עובדים שיעדיפו לפרוש מרצונם בתוך חצי שנה ממועד המכירה ייחשבו מפוטרים מבחינת התשלומים שיקבלו. עורכי הדין נחום פינברג מטעם קה"ל ומיה פרי אלתרמן מטעם ההסתדרות ינסחו השבוע את ההסכם הסופי.



מה יהיה עם התפוקה והיעילות?

האפשרות שבסוף החודש יוחלט בארה"ב על ניתוק מכשירי הבלקברי מהרשת מדירה שינה מעיניהם של משתמשים רבים. במקרה כזה, ב-24 בפברואר תכובה הרשת שמחברת אותם לעול בניגוד לארבעה מיליון האמריקאים שמכורים למחשב כף היד הפופולרי הבלקברי (Blackberry), שמאפשר לקבל הודעות דואר אלקטרוני ולענות עליהן מכל מקום שבו יש קליטה סלולרית, זה שלושה שבועות שלא למהדרין סיבה לעקוב בדריכות אחר הדיונים המשפטיים הנוגעים לעתידו של המכשיר. היא כבר לא פוחדת שינתקו לה את הבלקברי. מאז שהדר, בת 31, הזדכתה על המכשיר שלה כשהתפטרה בתחילת ינואר מעבודתה כעורכת דין במשרד "קראבט, סוויין ומור", היא קיבלה בחזרה את חייה הפרטיים.

"המכשיר הזה עושה שני דברים הפוכים בבת אחת", אומרת הדר, שהשתמשה בבלקברי שלוש שנים. "מצד אחד הוא נותן לך חופש, כי אתה יכול ללכת לשתות קפה בסטארבקס או אפילו ללכת לרופא ועדיין להיות מחובר לכל האנשים שאתה בקשר אתם. מצד שני, גם כשאתה יוצא להפסקה, אתה אף פעם לא באמת יושב בנחת, כי כשמגיעה הודעה אתה חייב לענות עליה מיד. המכשיר הזה עושה אותך זמין כל הזמן, וזה אומר שהעבודה תמיד פולשת לחיים. גם ב-11 בלילה, ולפעמים גם הרבה יותר מאוחר, אנשים שולחים אליך הודעות ומצפים שתענה".

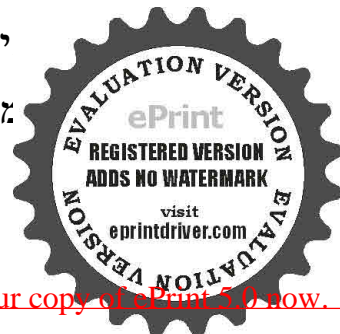
האפשרות שבסוף החודש יחליט שופט פדרלי מווירג'יניה לאשר פסיקה של ערכאה נמוכה יותר ולנתק את מכשירי הבלקברי מהרשת מדירה שינה יציניהם של משתמשים, חברות ענק וסוכנויות ממשלתיות. חבר מושבעים: בשנה שעברה כי יצרנית הבלקברי - חברת RIM הקנדית



(Research In Motion) הפרה בייצור המכשיר פטנטים שרשומים על שמה של חברת NTP האמריקאית, וכעת, לאחר שבית המשפט העליון סירב בשבוע שעבר לדון בערעור, נקבע סופית שבית המשפט הפדרלי בוורג'יניה יכריע בסכסוך. בניסיון להרגיע את המשתמשים הודיעה בשבוע שעבר חברת RIM כי תפתח תוכנה שתעקוף את הפטנט הבעייתי.

למרות סימנים אופטימיים מבחינת RIM, כמו פנייה של משרד המשפטים האמריקאי לבית המשפט, שבה נאמר כי הפלת רשת הבלקברי עשויה לפגוע קשות בעבודה חיונית של כמה זרועות של הממשל (צוות הבית הלבן כולו, למשל, מחובר למכשיר דרך הוויד, וגם האף-בי-איי וסוכניו מכורים אליו), השארת הפסיקה הקודמת בעינה היא בהחלט אפשרות מציאותית. במקרה כזה, החל ב-24 בפברואר תיאסר מכירת מכשירי בלקברי בארצות הברית והרשת שמאפשרת להם לתקשר עם העולם תכובה.

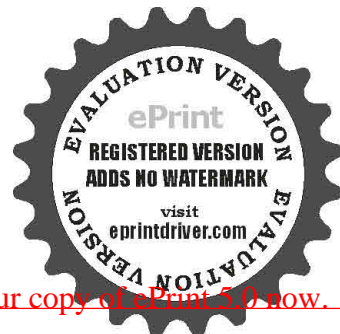
"נוחות מופלאה" בשבועות האחרונים, עד שתושג פשרה או הכרעה בתיק, מנסה העולם העסקי בארצות הברית להנמיך את מפלס החרדה באמצעות סיכום שש שנות הפעילות הראשונות (ואולי האחרונות) של המכשיר והתופעה. בה בעת מתקיים דיון ער על יחסי הגומלין שבין האדם לטכנולוגיה. עיקר השיח הציבורי עוסק במרחב שבין טיפים למניעת עיוות אגודליהם של המשתמשים במכשיר - תופעה שמכונה BlackBerry Thumb ומזכירה בתסמיניה את מקבילתה המוסיקלית - iPod Finger, לבין עיסוק מעניין בהרבה במשמעות החיים בעידן הזמינות התקשורתית המוחלטת; ביחסי מעסיקים ומועסקים ב"אמריקה הקואופרטיבית"; ימוסי שולחן פשוטים, ובמקומה של הטכנולוגיה בחיי המשפחה גוררנית.



יוסי ראוכר, בן 34, יועץ בסניף ניו יורק של חברת הייעוץ מקנזי, מתאר את הבלקברי שבו הוא משתמש מאז יוני 2004 כ"זרוע שלישית, בלתי נפרדת ממני. קיבלתי את הבלקברי שלי שבועיים אחרי שהצטרפתי לחברה ובהתחלה הייתי מאוהב בו. בשבועיים הראשונים בעבודה, שבהם עבדתי על עסקת רכישה גדולה, עדיין לא היה לי את המכשיר ורציתי להיות כל הזמן מעודכן לגבי ההתפתחויות. בסוף השבוע, כשהייתי אצל ההורים של אשתי, הייתי צריך כל כמה דקות לעזוב הכל ולקחת את המחשב הנייד למרפסת כדי לבדוק את האימייל.

"אני זוכר שאחר כך, מיד אחרי שקיבלתי את הבלקברי, הייתי מאוד מרוצה. אמרתי לעצמי איזה יופי של דבר זה שאני לא צריך להסתובב עם מחשב לכל מקום", אומר ראוכר, "היום למשל, עם המכשירים החדשים, אני אפילו לא צריך לבדוק אם קיבלתי מייל חדש. לבלקברי יש מין נורית קטנה שנדלקת כשאני מקבל הודעה חדשה, ולא צריך לקום בשבילו לשום מקום. זה מאוד נוח".

גם הדר מתארת נוחות מופלאה שנמצאת בקצות האצבעות, בשלב הראשון לפחות. "המכשיר הזה מאוד מייעל את העבודה", היא אומרת, "אם, למשל, הייתי לוקחת עדות ממישהו ואחד העובדים שהיה אתי בצוות היה צריך לברר אתי משהו, הוא יכול היה לשאול אותי מיד במייל במקום בטלפון, והייתי עונה לו תוך שתי דקות.



## עובד שכיר

הזכות לרוב גמלאות הביטוח לאומי מוקנית מכוח תשלום דמי ביטוח לאומי. הביטוח הלאומי הוא ביטוח חובה שחל על כל תושב ישראל. ביטוח בריאות ממלכתי מבטיח שירותי בריאות לכל תושב ישראל וגם הוא ביטוח חובה.

חובה תשלום דמי הביטוח חלה על המעסיק אשר ינכה משכר המבוטח את חלקו בתשלום דמי הביטוח ודמי ביטוח הבריאות.

כללי	עובד שכיר בחופשה ללא תשלום	
עובד אצל כמה מעסיקים	עובד במשק בית	
חייל בשירות קבע	המצוי בהכשרה מקצועית	חוזרים

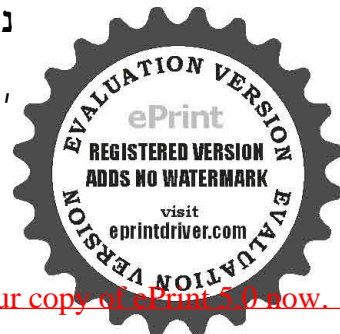
## כללי

חובה על המעסיק לשלם את דמי הביטוח הלאומי ודמי ביטוח הבריאות בעבור עובדיו השכירים.

המעסיק חייב לדווח על העובדים המועסקים אצלו ועל שכרם ולשלם דמי ביטוח לאומי וביטוח בריאות בעבורם.

על המעסיק לנכות משכר העובד את חלקו של העובד בדמי ביטוח לאומי ואת ביטוח הבריאות בשיעורים האלה (בינואר 2006): מחלק ההכנסה שעד 60% השכר הממוצע במשק ינוכה 0.40% דמי ביטוח לאומי ו-3.1% דמי ביטוח בריאות. מחלק ההכנסה שמעל 60% השכר הממוצע במשק ועד למקסימום ההכנסה החייבת בדמי ביטוח ינוכה 7.00% דמי ביטוח לאומי ו-5.00% דמי ביטוח בריאות.

אם לא שילם המעסיק את דמי הביטוח בעבור העובד במועד, נו מאסר שנה או קנס, ואם הוא תאגיד - כפל הקנס האמור. כמו, אם קרה לעובד מקרה שבגינו מגיעה לו גמלה מן המוסד,



רשאי המוסד לתבוע מן המעסיק את סכום הגמלאות המגיע לעובד בגין אותו מקרה.

מעבידים, המעסיקים בישראל עובדים שאינם תושבי ישראל ומקום מושבם ביהודה, שומרון וחבל עזה ובשטח הרשות הפלסטינית, חייבים בתשלום דמי ביטוח לאומי בעבורם (חוץ מעובדים

במשק בית) באמצעות מדור התשלומים שליד שירות התעסוקה (לענף אמהות, פשיטת רגל ונפגעי עבודה).

מעבידים המעסיקים בישראל תושבים זרים חייבים לדווח עליהם למוסד לביטוח לאומי ולשלם בעבורם דמי ביטוח לאומי.

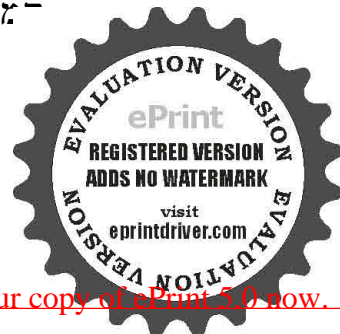
תושב ישראל המועסק בחו"ל אצל מעביד ישראלי, וחווה העבודה ביניהם נקשר בארץ, מבוטח על-פי חוק הביטוח הלאומי כמו עובד המועסק בארץ, ועל מעבידו לדווח עליו ולשלם דמי ביטוח בעבורו על-פי הכללים החלים על עובדים המועסקים בארץ.

מי שעובד כשכיר ויש לו הכנסות שלא מעבודה ישלם דמי ביטוח על הכנסתו שלא מעבודה, אם היא שווה או גבוהה מהכנסתו כשכיר.

עובד שכיר בחופשה ללא תשלום

עובד שכיר הנמצא בחופשה ללא תשלום, ואינו עובד במקום עבודה אחר באותו הזמן, חייב לשלם את דמי הביטוח בעד עצמו.

דמי הביטוח בעבור החודשיים הראשונים ישולמו על-ידי מעביד. שיעור דמי הביטוח בעבור עובד בחופשה ללא תשלום



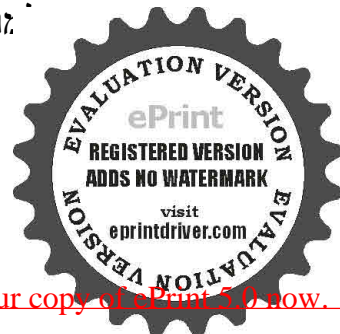
בעד החודשיים הראשונים הוא 7.92% משכר המינימום על פי חוק שכר המינימום. המעביד יהיה רשאי לנכות את דמי הביטוח האלה ששילם מכל סכום שיגיע ממנו לעובד. דמי הביטוח שישלם העובד השכיר הנמצא בחופשה ללא תשלום, החל מהחודש השלישי, יהיו מינימליים 137 ש"ח בחודש בינואר 2006), ובתנאי שאין לעובד הכנסות באותו הזמן.

עובד אצל כמה מעסיקים

המעסיק המשני (בהתאם להצהרת העובד), ינכה דמי ביטוח בשיעור המלא מכל שכרו של העובד, אלא אם כן נתן לו העובד אישור מן הביטוח הלאומי על ניכוי בשיעור שונה ("תיאום דמי ביטוח").

האישור על ניכוי בשיעור שונה יינתן, כאשר הכנסת העובד מהמעסיק העיקרי נמוכה מ- 60% השכר הממוצע (4,430 ₪ בינואר 2006).

אם על-פי הדוח יתברר כי נוכו משכרו של העובד דמי ביטוח בסכום גבוה ממה שהיה עליו לשלם, הם יוחזרו לו בתוספת הפרשי הצמדה. אם יתברר כי נוכו דמי ביטוח בסכום נמוך מהסכום שהיה עליו לשלם, יהיה העובד חייב בתשלום ההפרש גוסד.



## עובד במשק בית וזכויותיו

עובד במשק בית הוא עובד המועסק בעבודות משק בית, שלא לצורך עסקו של המעסיק או משלח ידו, לרבות טיפול בילדים, ניקוי חדרי מדרגות בבתים משותפים וכיוצא בזה.

מי שמעסיק עובד במשק ביתו חייב לרשום את העובד בביטוח הלאומי, לדווח עליו ולשלם דמי ביטוח לאומי וביטוח בריאות בעבורו.

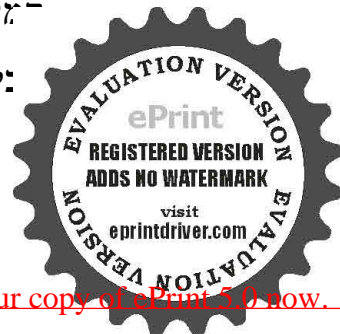
המעסיק רשאי לנכות משכר העובד את חלקו של העובד בדמי הביטוח.

בעת מילוי הדין-וחשבון על העסקת עובד במשק בית יש להקפיד על רישום כל פרטי העובד. אי רישום פרטי העובד בטופס הדין-וחשבון או רישום לא נכון עלול לפגוע בזכויותיו של העובד בביטוח הלאומי.

המפגר בתשלום דמי הביטוח בעבור העובד במשק-ביתו, דינו מאסר שנה או קנס. כמו כן יחויב בתשלום דמי ביטוח על-פי השכר בפועל של העובד, אך לא פחות ממחצית השכר הממוצע במשק (3,691 ש"ח נכון לינואר 2006) כפי שהיה בכל אחד מחודשי ההעסקה שבעדם פיגר בתשלום. כן רשאי המוסד לתבוע ממעסיק שלא נרשם במועד, או לא שילם את דמי הביטוח במועד, את סכום הגמלאות המגיע לעובד.

חובת תשלום דמי הביטוח בעד עובד במשק בית חלה גם על מי שמעסיק עובד תושב חוץ או עובד שאינו תושב ישראל ומקום מושבו ביהודה, שומרון וחבל עזה, ובשטח הרשות הפלסטינית. מי הביטוח בעבור העובדים האלה ישולמו במישרין למוסד

יטוח לאומי.



## חייל בשירות קבע

חייל בשירות קבע מקבל את שירותי הבריאות מצה"ל ולא במסגרת חוק ביטוח בריאות, למרות זאת מנוכים ממשכורתו דמי ביטוח בריאות, יחד עם דמי הביטוח הלאומי. שיעורי דמי הביטוח המנוכים ממשכורתו שווים לשיעורים המנוכים מעובדים שכירים.

## המצוי בהכשרה מקצועית

מי שנמצא בהכשרה מקצועית שאושרה לעניין תשלום דמי ביטוח על-פי תקנות הביטוח הלאומי, מבוטח בביטוח הלאומי וכן על-פי חוק ביטוח בריאות. חובת תשלום דמי הביטוח בעבור מי שנמצא בהכשרה מקצועית מוטלת על המקום שנותן את ההכשרה.



## ביטוח חובה

הזכות לרוב גמלאות הביטוח הלאומי מוקנית מכוח תשלום דמי ביטוח לאומי. הביטוח הלאומי הוא ביטוח חובה שחל על כל תושב ישראל שמלאו לו 18 שנים וטרם מלאו לו 70 (בגבר) ו-65 (באשה).

תקופת חובת הביטוח אפשר שתסתיים בהגיע המבוטח לגיל 65 (בגבר) ו-60 (באשה), מהמועד שבו אושרה להם קצבת זקנה.

ב-1 בינואר 1995 נכנס לתוקפו חוק ביטוח בריאות ממלכתי המבטיח שירותי בריאות לכל תושב ישראל. על-פי החוק, גם ביטוח בריאות, בדומה לביטוח הלאומי, הינו ביטוח חובה. כל תושב שמלאו לו 18 שנים, חוץ מ"עקרת בית", חייב לשלם למוסד לביטוח לאומי דמי ביטוח בריאות יחד עם דמי הביטוח הלאומי.

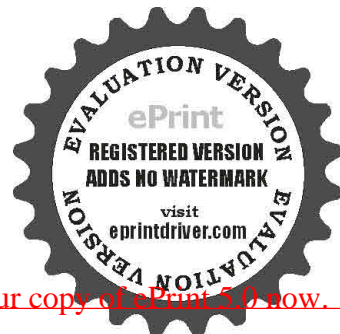
כל תושב חייב להיות רשום באחת מקופות החולים וזכאי לשירותי הבריאות המוגדרים בחוק. המוסד לביטוח לאומי יעביר את דמי ביטוח הבריאות לקופות החולים השונות על-פי כללים שהוגדרו בחוק.

חובת תשלום דמי הביטוח הלאומי ודמי ביטוח הבריאות חלה על המבוטח גם בזמן שהוא נעדר מישראל היעדרות זמנית.

הגדרות לעניין תשלום דמי ביטוח:

•דמי ביטוח לאומי - תשלום לענפי הביטוח הלאומי;

•דמי ביטוח בריאות - תשלום עבור שירותי בריאות;



דמי ביטוח - כולל את דמי הביטוח הלאומי ואת דמי ביטוח הבריאות גם יחד.

### מה בין עובד שכיר לעובד עצמאי

עובד שכיר - על מעבידו לדווח על שכרו ולשלם את דמי הביטוח בעבורו.  
עובד עצמאי - חייב להירשם בביטוח הלאומי ולשלם את דמי הביטוח בעצמו.

עובד שכיר - מבוטח גם בביטוח אבטלה, בביטוח זכויות עובדים בפשיטת רגל ובפירוק תאגיד.

עובד עצמאי - אינו מבוטח לא בביטוח אבטלה ולא בביטוח זכויות עובדים בפשיטת רגל ובפירוק תאגיד.

עובד שכיר - לא ייפגעו זכויותיו עקב פיגור בתשלום דמי הביטוח שהמעביד חייב בתשלומם.

עובד עצמאי - עלולות זכויותיו להיפגע אם לא נרשם או אם פיגר בתשלום דמי הביטוח.

(מבוטח שאינו עובד ואינו עובד עצמאי אינו מבוטח בביטוח מפני פגיעה בעבודה, ומבוטחת כאמור אינה זכאית לדמי לידה. תגמול מילואים ישולם על-פי המינימום ולא על-פי ההכנסה ממנה משתלמים דמי הביטוח).

לדאש הנמוד +



# الترجمة العربية



## إدارة الأعمال

فى سوق الأعمال الحديثة تفرض المنافسة الحادة نفسها على الشركات، وهو الأمر الذى يتطلب إنجاز الكثير والكثير من الأعمال اليومية اعتمادا على أحدث التقنيات المتوافرة وذلك لتحقيق النجاح المطلوب فى هذا المناخ. ويساعد استخدام الموارد التقنية الآمنة والموثوق بها هذه الشركات على التركيز فى مهام إدارة الأعمال نفسها بدلا من إضاعة الوقت والمجهود فى البحث والتفكير عن حلول لمشاكل التقنية، وفى كل الأحوال كلما زاد اعتماد قطاع الأعمال على التقنية فى الإدارة كلما زاد اهتمام الشركات الناجحة بالاستثمار فى نظم تكنولوجيا المعلومات وكذلك فى العاملين بهذا المجال.

وبشكل عام كلما زاد الإعتماد على التقنية فى إدارة الأعمال فإن تكاليف توطين البنية التحتية لنظم تكنولوجيا المعلومات وكذلك تكاليف التشغيل والصيانة ترتفع بشكل واضح، كما تزيد الأعمال والأعباء على موظفى التقنية الذين يطلب منهم دائما إنجاز مهام أكثر مع استخدام موارد أقل، وفى الوضع التقليدى اليوم فإن معظم الشركات قامت بتأسيس وتوطين البنية التحتية لنظم المعلومات لديها بطريقة الخطوة خطوة ودون رسم خطة شاملة فى البداية للوصول إلى أقصى إمكانيات تحسين طرق أداء العمليات والإدارة بشكل عام.

ويؤدى هذا الوضع فى النهاية إلى حدوث تضارب فى الإجراءات والعمليات والحشو الزائد فى العمل والإفراط فى استهلاك الطاقات والتي تؤدى جميعها إلى صعوبة إدارة واستخدام موارد البنية التحتية لهذه النظم، كما أن هذا الوضع يؤدى لضغوط ضخمة على مديرى نظم تكنولوجيا المعلومات فى مجال التركيز على فعالية الاستخدام والتكاليف، هذا بالإضافة للمخاوف المتزايدة المحيطة بموضوع من والحماية مع ظهور الحاجات المتزايدة لتوفير تطبيقات داخل هذه النظم ستخدمين من الحركة.



وفى نفس الوقت تواجه المؤسسات ضغوطا اقتصادية حادة لضغط النفقات مع تحسين التقنيات التي يعتمد عليها الموظفون فى بقاءهم عناصر منتجة ومصادر للدخل بالمؤسسات، وتواجه الشركات قائمة متزايدة من متطلبات التقنية الحديثة مع النقص الحاد فى مصادر التمويل والعناصر البشرية المدربة والمؤهلة فى مجال تقنيات المعلومات، وهكذا تواجه الشركات فيضانا من تحديات فعالية إدارة التقنية الضرورية فى نفس الوقت لابقائها فى حلبة المنافسة أصلا.

وفى هذا الوضع المعقد تبحث الشركات الطموحة عن الحل الأمثل والذي لا يفترض فيه فقط أن يكون حلا إبداعيا خلاقا ولكنه يجب أن يكون حلا متكاملًا يؤدي لمكاسب حقيقية مباشرة فى الإنتاجية مع إنفاق الحد الأدنى من تكاليف التدريب والتوطين.



## دعوة اوروبا الغربية الى تسهيل دخول العمالة من الشرق

دعت المفوضية الاوروبية دول غرب اوروبا الى فتح اسواق العمل فيها امام العمال من ثماني دول من شرق القارة انضمت الى الاتحاد الاوروبي قبل عامين.

وقالت المفوضية في تقرير ان دول اوروبا الغربية التي وضعت قيودا على الاعضاء الجدد يجب ألا تخشى تدفق العمالة على اراضيها.

واضاف التقرير ان هذه الدول يجب ان تستفيد من الخبرة "الايجابية" لبريطانيا وايرلندا و السويد التي رفعت القيود على العمالة من دول شرق القارة.

واوضح التقرير ان تدفق العمالة بين شرق القارة وغربها محدود جدا.

واعتبر ان تدفق العمالة ليس كبيرا الى الحد الذي يؤثر على سوق العمل بشكل عام ويجب عدم التخوف من ذلك.

ويشار الى ان التوقعات تشير الى ان فنلندا واسبانيا سترفعان القيود على العمالة اعتبارا من الاول من ايار/ مايو المقبل.

لكن ألمانيا والنمسا اللتين تجاوزان عددا كبيرا من الدول حديثة العضوية اعلنتا بوضوح انهما لن تفتحا الحدود.

ويتوقع ان تحذو باقي دول اوروبا الغربية حذو هذين البلدين.

وبغض النظر عن تقرير المفوضية الاوروبية فان العمالة الرخيصة من دول مثل بولندا تبقى باعنا على الخوف في دول ترتفع فيها نسبة البطالة كفرنسا.



كما ان الاحصاءات من بريطانيا وايرلندا قد تؤيد هذا التوجه. فقد حصل نحو ٣٠٠ الف عامل من اوروبا الشرقية على تصاريح عمل في بريطانيا وهو اكثر بثلاث مرات من المعدل الذي توقعته الحكومة.

في حين استقبلت ايرلندا ١٥٠ الفا من العمالة المهاجرة من شرق اوروبا، وهم باتوا يشكلون الآن نحو ٥ % من قوة العمل مما اثار دعوات الى وضع ضوابط على سياسات الهجرة.

ويذكر انه بحلول العام ٢٠١١ فان كل القيود على العمالة بين غرب اوروبا وشرقها سترفع باعتبار ان حرية الحركة هي احد اركان سياسات الاتحاد الاوروبي.

د العاطلين في ازدياد مستمر



تقول منظمة العمل الدولية في تقرير اصدرته مؤخرا إن عدد العاطلين عن العمل في العالم قد ارتفع الى ١٨٠ مليونا، ورجحت المنظمة ان يستمر عدد العاطلين في الارتفاع في المستقبل المنظور.

ويذكر التقرير الذي اصدرته المنظمة من مقرها في مدينة جنيف ان نسبة العاطلين عن العمل تبلغ في الوقت الراهن ٦,٥ في المئة من مجموع القوة العاملة في العالم.

كما يشير التقرير الى ارتفاع كبير في عدد العاملين الذين يعانون من الفقر. ويصف التقرير وضع العمالة في العالم بأنه مخيف، ويحذر من انه ماض في التدهور.

### مشكلة عالمية

فقد ادى التباطؤ الذي اصاب الاقتصاد العالمي في السنتين الاخيرتين الى ارتفاع عدد العاطلين عن العمل بمعدل ٢٠ مليون شخص.

انفجرت الازمة الاقتصادية في الأرجنتين على شكل تظاهرات ساخطة وكانت اشد مناطق العالم تأثرا الدول الصناعية في امريكا اللاتينية حيث انت الازمة الاقتصادية الى ارتفاع معدل البطالة بنسبة عشرة في المئة.

في الأرجنتين التي تضررت اقتصاديا اكثر من اية دولة امريكية لاتينية اخرى في السنوات الاخيرة، بلغت نسبة البطالة ٢٢ في المئة.

اما في دول افريقيا والشرق الاوسط، فيعاني الشباب بشكل خاص من صعوبات في العثور على عمل مناسب.



ففي بعض المناطق، تناهز نسبة البطالة في اوساط الشباب الـ ٢٥ في المئة، بحيث يستعصي العثور على عمل مناسب حتى على خريجي الجامعات.

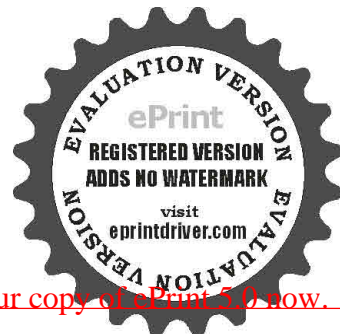
حتى اوروبا الغنية لم تفلت من ازمة البطالة، حيث يقول تقرير منظمة العمل إنه في الوقت الذي انخفضت فيه نسبة العاطلين عن العمل في عام ٢٠٠١ بشكل طفيف، عاودت ارتفاعها ثانية في العام الماضي لتستقر على ٧،٦ في المئة من القوة العاملة.

#### اهداف طموحة

ولكن الارقام المجردة لا تعطي صورة كاملة للوضع. فعدد الفقراء من العاملين - الذين يتقاضون اقل من دولار واحد في اليوم - قد ارتفع ارتفاعا كبيرا بحيث يبلغ العدد الاجمالي للعاطلين وانصاف العاطلين والفقراء العاملين على نطاق العالم زهاء الـ ٧٣٠ مليون نسمة.

وتعتقد منظمة العمل الدولية ان على الحكومات ايجاد اكثر من مليار فرصة عمل جديدة على مدى السنوات العشر المقبلة اذا كان لهدف الامم المتحدة في خفض عدد الفقراء في العالم الى النصف ان يتحقق.

ويحذر التقرير من ان الحرب المحتملة على العراق وما قد يرافقها من ارتفاع في سعر النفط سيزيد الطين بلة ويساهم في زيادة عدد العاطلين عن العمل.



## الخبراء الاقتصاديون يتوقعون تدهور الدولار

سيُحدد المستهلكون الأمريكيون والصينيون مصير الاقتصاد العالمي عام ٢٠٠٦، بحسب ما أكد خبراء في المنتدى الاقتصادي العالمي المنعقد في دافوس.

فقد سجل الاقتصاد العالمي حتى الآن مرونة لم تكن متوقعة ونجح في التكيف مع أسعار النفط المرتفعة ومع العجز في الميزانية الأمريكية.

غير أن الخبراء حذروا من أن النموذج الاقتصادي الصيني الحالي غير مستقر ومستدام.

وقال أحد المشاركين قال إن التوقعات بسقوط الدولار لم تتحقق لأن الإقتصاد الأمريكي أقوى بكثير وهو مرن وقادر على المنافسة أكثر مما يعتقد كثيرون.

### معادلة النفط

وكان ارتفاع سعر النفط قد فشل في التأثير بشكل كبير على الاقتصاد لأن استهلاك النفط بشكل عام بات أقل مما كان عليه في السابق.

وقال نائب مدير شركة "أي.أي.جي" جاكوب فرنكل: "أزمات النفط التي جرت عام في السبعينات لا تشكل دليلا للمستقبل".

وأجمع الاقتصاديون على أن أسعار النفط المرتفعة لن تشهد انخفاضا لأسباب عدة أبرزها قلة عدد المصافي وارتفاع الطلب من قبل دول كالهند والصين والولايات المتحدة.

### رهان على سقوط الدولار

أن المشاركين حذروا أيضا من عدم التعاطي مع توقعاتهم بشكل جدي.



فقد كشفوا أنه منذ عام كان مُمكنًا للدولار أن يضعف تحت ضغط العجز الكبير في الاقتصاد الأمريكي وقالوا إن مستثمرين كبار كبيل غيتس ووارن بوفيت قد راهنوا على ذلك. إلا أن الدولار نجح في تسجيل ارتفاع مقابل اليورو.

واعتبر أحد المشاركين أن عدم سقوط الدولار للسنة الثالثة لا يعني أن أصول وقواعد الاقتصاد قد تغيرت. غير أن المشاركين لم يحددوا متى قد يسقط الدولار.

في المقابل، أبدى بعض المشاركين تفاؤلاً أكبر بشأن الدولار. فقد توقع مدير المصرف الصيني ألا يتراجع الدولار أكثر من ٣ إلى ٥ في المئة. ينعقد المنتدى وسط تدابير أمنية مشددة

ولكن ستيفان روش أحد الخبراء الكبار حذر من انه على الاقتصاد العالمي أن يتصدى "لعدم توازناته الخطرة".

وقال إنه لا يجب على أحد الاعتماد على الحكومات الآسيوية في شراء سندات خزينة أمريكية لتمويل العجز في ميزان المدفوعات.

واعتبر روش أن الحلقة الأضعف في الاقتصاد العالمي هو المستهلك الأمريكي الذي لا بد من أن يضاعف حجم ادخاراته.

### الاقتصاد الصيني

إلا أن الموضوع الأبرز المسيطر على المحادثات في دافوس يبقى موضوع الاقتصاد الصيني.

فقد أكدت الصين يوم الأربعاء نمو اقتصادها بنسبة ٩,٩ بالمئة خلال عام ٢٠٠٥ ليصبح بذلك رابع أكبر اقتصاد في العالم ويتغلب على فرنسا وبريطانيا.



إلا أن المشاركين في أعمال المؤتمر في دافوس شككوا في أن تكون نسبة هذا النمو مستدامة.

ويأتي نمو الاقتصاد الصيني نتيجة الاستثمار الأجنبي والصادرات بشكل أساسي. وعلق روش على هذا الواقع قائلاً: "إذا كان هذا هو النموذج الصيني، فالصين في أزمة".

وشرح روش أن الطلب على المنتجات الصينية قد يشهد سقوطاً في أي وقت بسبب ضعف الاستهلاك الأمريكي من جهة، أو بسبب الخلافات التجارية من جهة أخرى.

غير أن فرنكل قال إن بروز الصين كقوة اقتصادية سيغيّر بشكل جذري نقطة ارتكاز الاقتصاد العالمي.

