

دراسة العقود الضخمة: جنوب أستراليا ودويون

«يحدو عادة إدارة طرف الزبون الأمل بأن هذا هو الفارس ذو الدرع المتألق، ولسوف أحصل على خدمة أفضل بثلاث مرات لقاء نصف الثمن... وهكذا فإن هنالك منذ البداية هذه الفجوة الكبيرة في الآمال»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

«إن السبب الرئيسي وراء تزودنا بالتطبيقات بصورة منفصلة بسيط للغاية. إذ لا يوجد مزود وحيد يمكنه تغطية طيف التطبيقات لكل من المستشفيات والمرافق العامة والحكومة... وهناك مزودون لديهم أفضل المنتجات في هذه المجالات وليس من الحكمة التعهيد لأحدهم فقط»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

«لقد تجاوزت إي دي إس توقعاتنا من حيث الأثر الإيجابي (على التطور الاقتصادي)»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

«لم نقم بذلك لأنه لم يكن بالأمر السليم»، مدير التحالف الشامل لدى دويون، 1999.

«إن هذه معاملة أعمال تجارية وليست علاقة شراكة. إذ يتوجب على المزودين المحافظة على كسب الأعمال يومياً»، المدير التنفيذي لدى دويون 2000.

تقديم

وجدنا في الفصل السابق أن الممارسة الأكثر شيوعاً ما تزال التمهيد الانتقائي لنشاطات مختارة في تكنولوجيا المعلومات. إذن لماذا تحجب التغطية الإعلامية للصفقات الضخمة الممارسة الأكثر شيوعاً وهي التمهيد التدريجي؟ والسبب ببساطة هو أن للصفقات الضخمة فتنها. إذ تذهل ضخامة العقود ذات البلايين من الدولارات معظم المنظمات التي ما تزال تناضل من أجل زيادة إضافية على ميزانية تكنولوجيا المعلومات. وتثير العقود ذات السنوات العشر حيرة معظم المنظمات التي تواجه صعوبات في التخطيط لتكنولوجيا المعلومات على مدى زمني يتجاوز ثلاث سنوات. كما يُدهش نطاق الصفقات الضخمة المنظمات التي تتحفظ على التخلي حتى عن المسؤوليات الصغيرة إلى الغرباء. لكن الأهم من كل ذلك أن الصفقات الضخمة تفتننا لأنها الرائدة المحتملة لمستقبل وظائف تكنولوجيا المعلومات الداخلية.

سنقدم في هذا الفصل وفي الذي يليه دراسات حالة معمقة لأربع صفقات ضخمة عائدة إلى حكومة جنوب أستراليا ودوپون وبريتيش أيروسبيس ومصلحة الضرائب الداخلية. وتوفر هذه الحالات بيئة غنية للفهم إذ إنها تتضمن تقريباً كل جوانب تمهيد تكنولوجيا المعلومات التي يمكن تصورها. وتغطي كل حالة بيئة الأعمال التي تقف وراء القرار، وإجرائية القرار، وكذلك وهو الأهم تجارب ما بعد القرار والممارسات الإدارية. وهكذا فإنه يوجد الكثير من الدروس التي يمكن تعلمها من الأعمال الصحيحة التي قامت بها تلك المنظمات، وكذلك من الممارسات التي كانت تقوم بها بصورة مختلفة في ضوء الإدراك المتأخر.

وعلى الرغم من أن الحالات تغطي ثلاث قارات (أستراليا والولايات المتحدة والمملكة المتحدة)، وأنها تتضمن منظمين من القطاع العام

ومنظمتين من القطاع الخاص، كما أنها تمتد على أربع سنوات اعتباراً من تواريخ المباشرة فإن أوجه التشابه في التجارب بين تلك الحالات تفوق بكثير الفروق التمييزية (انظر الجدول 2 - 1). وسيلمس القارئ سريعاً أنماط التجارب في القصص التالية. كما سيتم استخدام الحالات خلال الفصول من الرابع إلى الثامن كأمثلة قرينة على دروس وممارسات وتجارب عامة. وسيعتمد الفصل الثامن بشكل خاص على تلك الحالات من أجل شرح إدارة العلاقات عبر المراحل المختلفة لأي اتفاق تعهيد تكنولوجية المعلومات.

الجدول 2 - 1 لمحة عامة عن دراسات الحالة

نطاق العقد	قيمة العقد	مدة العقد	تاريخ العقد	المزود	الزبون
- البنية التحتية لتكنولوجية المعلومات - التطوير الاقتصادي لجنوب أستراليا	600 مليون دولار أسترالي	9 سنوات	1995	إي إس دي	حكومة جنوب أستراليا
- البنية التحتية لتكنولوجية المعلومات - تطبيقات	4 بلايين دولار أمريكي	10 سنوات	1997	سي إس سي وأندرسن كونسولتينغ	دوبون
- البنية التحتية لتكنولوجية المعلومات - تطبيقات	900 مليون جنيه إسترليني	10 سنوات	1994	س إس سي	بريتيش أيروسبيس
- البنية التحتية لتكنولوجية المعلومات - تطبيقات	واحد بليون جنيه إسترليني	10 سنوات	1993	إي إس دي	مصلحة الضرائب الداخلية

وقد جرى اختيار هذه الحالات للدراسة لأنها كانت موضع جدل صريح في الصحافة التجارية. إذ تعرض عقد حكومة جنوب أستراليا مع إي دي إس لهجوم عنيف من قبل الموظفين الرسميين وكذلك من قبل مستخدمي الوكالة الحكومية اللامركزية، الذين ادعوا بأن تكاليف تكنولوجية المعلومات قد ازدادت نتيجة للتعهد. وعلى الرغم من الخلاف حول

العمليات الداخلية لتكنولوجية المعلومات فقد فاز الجزء المتعلق بالتطوير الاقتصادي من عقد جنوب أسترالية وإي دي إس بجائزة أفضل علاقة تعهيد حكومية التي تمنحها مجلة التعهيد (انظر الموقع التالي على الإنترنت: <http://www.outsourcing-journal.com/issues/feb2000/html/government.html>)

وضمنت الصفقة بين دوپون وبين سي إس سي وأندرسن كونسلتينغ التي تبلغ قيمتها 4 بلايين دولار أمريكي انتباه الإعلام بفضل الحجم المطلق للصفقة. أما بريتيش أيروسييس فشدد أنظار الإعلام عندما تسبب قرار تعهيد تكنولوجية المعلومات بإضراب موظفي تكنولوجية المعلومات في الشركة الذين ينتمون إلى نقابة عمالية. وأثار عقد تعهيد تكنولوجية المعلومات الذي قامت به مصلحة الضرائب الداخلية البريطانية المخاوف من فقدان السرية نظراً لفتحه الباب أمام شركة أمريكية للتنفيذ إلى معطيات ضرائب السكان. لكن الأهمية الإخبارية للعناوين البارزة لا تستمر إلا لمدة زمنية قصيرة. فما الذي جرى حقيقةً لتلك المنظمات خلال صفقات التعهيد ذات السنوات العشر؟

تستند الحالات المبينة في هذا الفصل إلى مقابلات مع المدراء التنفيذيين ومدراء وحدات الأعمال ومدراء تكنولوجية المعلومات ومستشارين ومدراء تزويد ينتمون إلى المنظمات الأربع. وقد صرح جميع المعنيين أن وسائل الإعلام قد فشلت في الكشف عن كل جوانب الخلافات وكذلك في الإحاطة بصفقات التعهيد. ولعل نتائج دراستنا أقل دراماتيكية (أو أذية) مما نقلته التغطية الصحفية المتعلقة بتلك الصفقات، إلا أن تقاريرنا تهدف إلى تسليط الضوء على كل جوانب الخلافات المرتبطة بالتعهيد.

الحالة الأولى: حكومة جنوب أسترالية

أعلنت الحكومة الفيدرالية الأسترالية في سنة 1994 عن قرارها تعهيد كامل تكنولوجية معلومات الحكومة الفيدرالية خلال سنة واحدة. وبغية اجتذاب أسعار أفضل وتبسيط إجرائية القرار تم تجميع تكنولوجية معلومات

الحكومة في أربع مجموعات كبيرة كي يتم تعهدها بموجب أربعة عقود واسعة النطاق وطويلة الأمد (وقد خفضت لاحقاً إلى ثلاث مجموعات - ثلاثة عقود). وأمام هذه المواعيد النهائية القصيرة كان على مستخدمي الحكومة أن يتعلموا بسرعة كيفية إنشاء طلبات عروض، وتحليل عروض المزودين، وتنفيذ إدارة عقود تعهيد تكنولوجية المعلومات بنجاح. وعلى الرغم من أن تعهيد تكنولوجية معلومات الحكومة قد نفذ تدريجياً فإن عقد تعهيد لتكنولوجية المعلومات الكبير والوحيد في أستراليا الذي استمرت فعاليته لمدة زمنية مهمة كان عقد حكومة جنوب أستراليا مع إي دي إس بقيمة 600 مليون دولار أسترالي ولمدة 9 سنوات، والذي تم توقيعه في سنة 1995.

ولهذا السبب حظي عقد حكومة أستراليا باهتمام الحكومة ووسائل الإعلام كنموذج رائد للتعلّم. ويختلف عقد تعهيد تكنولوجية معلومات جنوب أستراليا عن عقود التعهيد الأكثر تقليدية. إذ يستخدم عقد وحيد لإدارة مكونتين مختلفتين: مكونة لتطوير اقتصاد جنوب أستراليا ومكونة لتزويد 150 وكالة بخدمات تكنولوجية المعلومات.

«إذا ما حلّت استراتيجيتنا في التعهيد بصورة كاملة فإنك ستجد أنه كان لها قوتان دافعتان: الأولى تحسين فعالية استخدام البنية التحتية لاستخدام الكومبيوتر التي نملكها وتخفيض التكاليف ورفع الجودة وتوجيه تركيز الإدارة على الأعمال والمستخدم النهائي. ومن جانب آخر أردنا بناء كتلة هامة من رواد صناعة تكنولوجية المعلومات عبر اجتذاب اللاعبين الشاملين. لذا كنا نحتاج لصفقة كبيرة بما فيه الكفاية لجذبهم»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

وتكللت حزمة التطوير الاقتصادي بالنجاح. إذ تجاوزت إي دي إس أهدافها السنوية لتحقيق الهدف الكلي بضخ أكثر من 200 مليون دولار أسترالي في اقتصاد جنوب أستراليا خلال سنوات العلاقة التسع. وأنشئت إي دي إس

قاعدة كبيرة في أدلريد Adelaide بجنوب أستراليا، زادت من العمالة، وأمنت قنوات تسويق دولية لشركات البرمجيات المحلية، وولدت مشاريع سكنية إضافة إلى الكثير من الآثار المضاعفة. وتقدم هذه الفرصة الفريدة مثلاً على التفكير في تعهيد تكنولوجية المعلومات بطريقة استراتيجية. إلا أن مثل هذه الميزة لا تنطبق بشكل عام على الوكالات الحكومية الأخرى، إذ إن كبار مزوّدي تكنولوجية المعلومات قد سبق وأقاموا مراكزهم عبر العالم.

وبعد مرور خمس سنوات على العقد، كان عقد التزويد بخدمات تكنولوجية المعلومات مدعاة للجدل أكثر. ويحتاج المعارضون في أن تكاليف الوكالة ازدادت بشكل ملحوظ، أما المؤيدون فيجادلون في أن التكاليف الكلية لتكنولوجية المعلومات على مستوى الحكومة بأكملها قد انخفضت. وبالإضافة لذلك يسجل المؤيدون لصالح إي دي إس مضاعفة سعة الشبكة المحلية تقريباً، وتسهيل عملية إعادة هيكلة الحكومة، وتحسين الخدمة في الكثير من المناطق. وكان مثل هذا الجدل متوقعاً حيث إن تعهيد تكنولوجية المعلومات كان قراراً مفروضاً من قبل الحكومة المركزية لجنوب أستراليا.

ويمكن أن نستخلص درساً أساسياً من هذه الحالة هو الحاجة إلى تشجيع توقعات واقعية من قبل المعنيين في ما يخص المقايضة بين التكاليف والخدمة في تقديم تكنولوجية المعلومات (وهي نقطة برزت أيضاً من خلال الاستقراء الذي قمنا به، انظر الملحق أ). ولعله من الطبيعي جداً مع تعدد المعنيين بالأمر: موظفو الحكومة وفرق إدارة العقد المركزية، وفرق تزويد الوكالة، والمستخدمون النهائيون، وموظفو تكنولوجية المعلومات، والمزودون، أن يكون للمجموعات المختلفة أهداف وتوقعات مختلفة في ما يتعلق بالتكاليف وبالخدمة الواجب تقديمها عبر عقد تعهيد تكنولوجية المعلومات. وكان لزاماً على مدراء العقد لدى كلا الطرفين، حكومة جنوب أستراليا وإي دي إس، العمل معاً على تلطيف التوقعات من العقد. وسعى

الشركاء بعد إتمام المهام الانتقالية، إلى التركيز على مسائل أكثر استراتيجية خلال مرحلة نضج العقد (انظر الفصل الثامن). واستمر عقد التعهيد في إثارته للجدل حول جوانب أدائه في سنة 2000.

جنوب أستراليا: الخلفية

تجاوز عدد سكان دولة أستراليا في سنة 2000، 19 مليون نسمة (انظر الجدول 2 - 2). وتتضمن الحكومة الديموقراطية الفيدرالية ست ولايات وإقليمين. وكان 1,1 مليون نسمة، من بين سكان ولاية جنوب أستراليا البالغ عددهم 1,5 مليون، يعيشون في أديلد في سنة 1996. ويوضح مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا «وهكذا فإننا في الواقع دولة مدينة».

وكانت حكومة جنوب أستراليا قبل التعهيد مكونة من 150 وكالة تقدم عدداً كبيراً من الخدمات، كان أغلبها يدار من قبل القطاع الخاص في حكومات الولايات الأخرى، كما هو الحال في الولايات المتحدة:

«تغطي الوكالات الحكومية لدينا طيفاً واسعاً: كل الأنظمة الصحية والمستشفيات والمدارس العامة ومرافق المياه ومرافق الطاقة والعدل والإصلاحات والتأمين والمحاكم والإدارات الحكومية المعيارية وإدارة الغابات ورفاهية المجتمع والإسكان العام وغيرها. وبالمقارنة مع الولايات المتحدة مثلاً فإننا نجد أن إدارة المياه تتم عادة من قبل القطاع الخاص، وكذلك الحال مع الكهرباء، ومن ثم فهي تغطي إجمالاً نحو 150 وكالة. وهكذا فإننا نتعامل هنا مع وكالات متباينة، فلكل مشفى مجلس إدارته. وكذلك فإن لهيئة الطاقة وهيئة المياه مجالس إدارة خاصة بها. كما يتوجب فصل المحاكم عن الحكومة ولديهم من ثم مجلس عدل. إذن نحن نتحدث عن إدارة كل هذه الوكالات المختلفة والتي هي وكالات حكومية منفصلة تحت إدارة التاج»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

وأراد رئيس وزراء جنوب أستراليا في سنة 1994 تحفيز النمو الاقتصادي، إذ إنه لم يكن ينظر إلى التصنيع على أنه عمل مزدهر حيث إن أتمتة المعامل قد أدت إلى تخفيض العمالة. لذا تصور رئيس الوزراء تكنولوجيا المعلومات كأساس للنمو الاقتصادي طويل الأمد. وأحدث مجلس الوزراء فريقاً مهمته تطوير تكنولوجيا المعلومات والذي وضع لاحقاً رؤية لتكنولوجيا المعلومات لسنة 2000.

جدول 2 - 2 تعداد سكان أستراليا في سنة 1996

الولاية (العاصمة)	عدد السكان
نيوز ساوث ويلز (سيدني)	6190000
فيكتوريا (ملبورن)	4541000
كوين أيلاند (بريسبان)	3335000
غرب أستراليا (بيرت)	1763000
جنوب أستراليا (أدليد)	1479000
تسمانيا (هوبارت)	473000
الإقليم الرئيسي (كانبيرا)	308000
الإقليم الشمالي (داروين)	178000

وتنص هذه الرؤية على أنه بحلول سنة 2000 سيتم الاعتراف بجنوب أستراليا كمركز تميز دولي في تكنولوجيا المعلومات، وبشكل خاص كمُصدّر برمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات لمنطقة آسية والباسيفيك.

ولكن كيف يمكن الإقلاع بمثل هذه الصناعة؟ اعتمد التنفيذ الاستراتيجي لهذه الرؤية على تعهيد كامل تكنولوجيا معلومات الحكومة من أجل اجتذاب رائد تكنولوجيا معلومات دولي من مستوى ملائم إلى جنوب أستراليا:

«من أجل القيام بذلك كانوا بحاجة لاجتذاب شركة متعددة الجنسيات من مستوى عالمي رفيع إلى المدينة من أجل لعب دور متجر كبير

معتمد في مركز تسوق. وسعيًا إلى تحقيق ذلك فإنهم على استعداد لتعهد كامل البنية التحتية لتكنولوجية المعلومات في كل الولاية. وكان لزاماً أن يكون المشروع كبيراً بما فيه الكفاية لاجتذاب شركة كبيرة، نائب رئيس العمليات لدى إي دي إس.

قسم تكنولوجيا المعلومات في حكومة جنوب أستراليا قبل التعهيد

كان 60٪ من مستخدمي حكومة جنوب أستراليا البالغ عددهم 90000 يملكون عملية استخدام كومبيوتر سطح مكتب قبل التعهيد. وكانت الحكومة تملك وتستأجر وتشغل 12 مركز معلومات و11 كمبيوتراً رئيسياً و376 كمبيوتر متوسطاً و1102 مخدومي شبكة محلية و3193 تجهيز شبكة واسعة النطاق. وكانت القرارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات في ذلك الوقت لامركزية تماماً، ونجم عن ذلك عدم فعالية بسبب انعدام اقتصاديات الحجم وازدواجية الوظائف. فعلى سبيل المثال كانت الحكومة تشغل 24 نظام حساب دائن مختلف. وقد حاول مدراء تكنولوجيا المعلومات الحكوميون دمج وتقييس تلك الأنظمة، إلا أن الوكالات كانت تحبط على الدوام مثل هذا النهج الإجرائي لتخفيض التكاليف.

وكانت الخدمات في الكثير من الوكالات دون المقياس، وكان لثلاث وكالات فقط اتفاقيات حول مستوى الخدمة. ثم إن استخدام معظم تكنولوجيا المعلومات كان مقصوراً على عمليات المكاتب الخلفية دون أن يشمل الخدمات المرئية للمواطنين:

«قامت ديلويت Deloitte في سنة 1993 بإجراء قياس رئيسي للأداء في ما يخص استخدام كومبيوتر تكنولوجيا المعلومات وإدارتها. وأظهر القياس أن القطاع العام مع حجم أعمال بلغ 6 بلايين دولار كان لديه 24 نظام حساب دائن وخمسة سجلات حسابات من أجل النشاطات

ذاتها تقريباً. وهكذا ولكي نكون الأفضل كنا نحتاج لموارد أكثر حيث إن معظم تكنولوجيا معلوماتنا كانت في المكاتب الخلفية. ومن ثم كانت معظم الموارد مخصصة لإدارة البنية التحتية عوضاً عن الأعمال. وأردنا تحويل مواردنا لإدارة الأعمال لا للبنية التحتية»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

لم يكن التحكم بتكاليف تكنولوجيا المعلومات جيداً بسبب تصنيف الوظائف وأنظمة المحاسبة المختلفة القائمة على التكاليف التي كانت تستخدمها معظم الوكالات. وقد قدر خلال إجرائية طلب العروض أن 1000 شخص كانوا يؤدون بعض أعمال تكنولوجيا المعلومات في الوكالات، إلا أن تصنيف وظائفهم لم يأخذ ذلك ضمن تكاليف تكنولوجيا معلومات. كما أن أنظمة المحاسبة المختلفة أخفت أيضاً تكاليف تكنولوجيا المعلومات. فعلى سبيل المثال، دفعت الخزينة لقاء موجودات تكنولوجيا معلومات لمصلحة عدد كبير من الوكالات، لكن لم يتم تحميل الوكالات نفقات استهلاك على تلك الموجودات مما يحجب رقماً يراوح بين 8٪ و 25٪ من التكاليف الكلية لتملك تكنولوجيا المعلومات:

«وجدنا أن محاسبة الموجودات في تكنولوجيا المعلومات ليست جيدة. ولا يهم إذا ما كنت في الحكومة أو في منظمة تجارية. إذ يصعب التحكم بالأمر مع وجود ترقية هنا وأخرى هناك. وإذا ما قال لك أحدهم أن بإمكانه الوصول إلى 100٪ من تكاليف تكنولوجيا المعلومات فذلك غير صحيح، لأنها موزعة على كل الأعمال. فهي أكثر انتشاراً بكثير ولا تدار كمركز تكاليف. لقد أضفنا 25٪ من أجل التكاليف المحجوبة الإضافية التي أدركنا أننا لن نجدها مطلقاً. وكثير منها يكمن في كيفية تقديم الدعم الشخصي للأنداد الذين هم في جوارك»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

إجرائية قرار حكومة جنوب أستراليا بالتعهد

تم مع حلول شباط/فبراير من سنة 1994 وضع استراتيجية التزود الكلي لتنفيذ رؤية تكنولوجيا المعلومات لسنة 2000:

- تحويل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات إلى منفعة مُعَهَّدة.
- تقييس كمبيوترات سطح المكتب الخاصة والتطبيقات المشتركة.
- إعادة توجيه كادر الوكالة نحو النهوض بأنظمة حرجة/زبون.

أراد رئيس وزراء جنوب أستراليا أول الأمر تنفيذ رؤية تكنولوجيا المعلومات 2000 عبر توقيع عقد خلال شهرين. إلا أن مدراء تكنولوجيا المعلومات وبدعم من المستشارين المأجورين تمكنوا من إقناع رئيس الوزراء أنه يتوجب تفصيل العقد لضمان نجاحه. وفي نهاية الأمر استغرقت إجرائية القرار كاملة أكثر من سنتين (وهي مدة مشابهة للتي استغرقتها صفقة مصلحة الضرائب الداخلية، انظر الفصل الثالث).

وبيين الجدول 2 - 3 نظرة على استراتيجية التزود التي نفذت في النهاية.

جدول 2 - 3 استراتيجية التزود بتكنولوجيا المعلومات لحكومة جنوب أستراليا

كمبيوترات سطح المكتب المقياسية		التواصل العام	
حزم تطبيقات كمبيوترات سطح المكتب المقياسية: على سبيل المثال مايكروسوفت أوفيس			
التطبيقات المشتركة: إدارة الموارد البشرية، الموارد المالية، إدارة السجلات			
التطبيقات القطاعية للوكالة	التطبيقات القطاعية للوكالة	التطبيقات القطاعية للوكالة	التطبيقات القطاعية للوكالة
إي دي إس تقدم: إدارة الشبكة المحلية - واسعة النطاق	أيه أيه تي بي تقدم: إدارة خدمات الاتصالات	تلكو تقدم: الشبكة النقالة	شبكة الصوت
إي دي إس تقدم: المعالجة المحلية، مخدمات الملفات والكمبيوترات المتوسطة			
إي دي إس تقدم: المعالجة واسعة النطاق، الكمبيوترات الرئيسية			

وأدرجت حكومة جنوب أستراليا معظم البنية التحتية في نطاق طلب العروض، بما فيها الكمبيوترات الرئيسية والمتوسطة ومخدمات الملفات وإدارة الشبكات. وعلى الرغم من أن شبكات الاتصالات والصوت والنقالة تعتبر عادة جزءاً من البنية التحتية إلا أنها أقصيت من نطاق العقد. إذ شعرت حكومة جنوب أستراليا أنه يمكن استخدام هذه المجالات النامية لاجتذاب شريك آخر في التطوير الاقتصادي مستقبلاً.

كما تم إقصاء كمبيوترات سطح المكتب من نطاق التمهيد نظراً لتوفر إمكانية الحصول على أسعار أفضل لجنوب أستراليا مما قد يقدمه طرف آخر:

«تتمثل وجهة نظرنا في أنه ليس بمقدور المزودين إضافة قيمة هنا. فالمنافسة على الأسعار هي من الحدة بحيث تتغير الأسعار كل ثلاثة أشهر، وهكذا هي سرعة دورة الحياة. وعندما تنخفض الأسعار فإنك لا ترغب أن تقيد نفسك في عقد طويل الأمد، حيث يتوجب عليك دفع السعر المفاوض عليه، إلا إذا توفر لك بطريقة ما نظام تسعير مرن. كما يترتب على ذلك وجود مزود احتكاري وهو ما يمكن أن يشكل مجازفة كبيرة»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

وإضافة إلى ذلك جرى إقصاء التطوير والدعم من نطاق التمهيد:

«إن السبب الرئيسي وراء تعهيدنا للتطبيقات بصورة منفصلة بسيط جداً. إذ لا يوجد مزود وحيد يمكنه تغطية طيف التطبيقات لتشمل المستشفيات والمرافق والحكومة. وإنه لأمل كاذب التفكير في إمكانية تحقيق ذلك. إذ يوجد منتجون متميزون في كل من هذه المجالات وليس من المعقول التمهيد لأحدهم فقط»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

ونص طلب العروض على تقديم عرضين أحدهما للتطوير الاقتصادي والآخر لتأمين خدمات تكنولوجيا المعلومات من أجل البنية التحتية

المطلوبة. ويتطلب الأول مزود من أجل تحفيز تطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات في جنوب أستراليا. أما الثاني فيتطلب مزود لتقديم مستوى خدمة تكنولوجيا المعلومات ذاته بتكلفة مخفضة.

وجرى انتقاء مزودين في نهاية شهر آذار/مارس من سنة 1994 كشريكين محتملين في تكنولوجيا المعلومات: إي دي إس وأي بي إم. وشعرت حكومة جنوب أستراليا أن بإمكان هذين المزودين بناء صناعة قائمة على تكنولوجيا المعلومات في أديلد، نظراً لضخامتهما وقابلية المنافسة الشاملة لهما. ولبت كلتا الشركتين طلب العروض، وقام فريقان مستقلان من جنوب أستراليا بتقييم المزودين، إذ قيم أحدهما العرض الخاص بالتطوير الاقتصادي وقيم الفريق الآخر العرض المتعلق بتقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات. وفي شهر أيلول/سبتمبر 1994 انتقى كلا الفريقين عرض إي دي إس على أنه العرض الأفضل والنهائي.

وتبين سريعاً لكل من جنوب أستراليا وإي دي إس، بعد الانتهاء من إجرائية طلب العروض، أنهما بعيدان كل البعد عن الاتفاق النهائي. إذ كان تعريف طلب العروض الذي تقدمت به جنوب أستراليا من أجل تأمين خدمة تكنولوجيا المعلومات غير محكم، ومن ثم لم يكن بمقدور إي دي إس الاعتماد على معطيات الحكومة لتقديم عرض محدد. وبذل الشركاء خلال الأشهر السبعة التي تلت جهداً كبيراً للتحقق من تكاليف وحجم وجودة خدمات تكنولوجيا المعلومات الراهنة في الوكالات وجمعها.

وحيث إن الوكالات قد أجبرت على قرار التعهيد، قاوم الكثير منها إجرائية الجرد المضنية مدعين بأنها كانت مكلفة ولا مبرر لها. وأمضى فريق تعهيد حكومة جنوب أستراليا وقتاً كثيراً في إقناع رؤساء الوكالات ضرورة بذل الجهد حيث إن مكافأتهم بعد التعهيد ستعتمد على الأرقام الأساسية. وتم جمع المعطيات الآتية في الوكالات:

- لائحة كاملة بالكيانين الصلب والمرن.
- رخص الكيان المرن.
- عقود استئجار الكيان الصلب.
- اتفاقيات الصيانة.
- تكاليف تكنولوجية المعلومات المتضمنة في ميزانيات المستخدم.
- تكاليف تكنولوجية المعلومات للبرمجيات المطورة داخلياً، والتي صُرف جزء منها وحول الجزء الآخر إلى رأسمال.
- راتب كل موظف تكنولوجية معلومات وامتيازاته.
- معلومات حول الأشخاص الذين أنفقوا أقل من 50٪ من وقتهم على أعمال مرتبطة بتكنولوجية المعلومات.

وإلى جانب مقاومة الوكالات، كان التحدي الكبير التالي هو تطبيع معطيات التكاليف والخدمات عبر 150 وكالة. وكان من الصعب تطبيع التكاليف بسبب أنظمة المحاسبة المختلفة:

«يضع بعض الأشخاص تكاليفهم على مجموعة تكنولوجية المعلومات، وتضع بعض الوكالات تكنولوجية المعلومات ضمن تكلفة النفقات العامة للشركة، ويتركها آخرون عائمة. فكان لزاماً تقييس تكاليف الاستهلاك وتكاليف التمويل. وتجد في الوكالات المختلفة كمبيوتراً رئيسياً وكان بالإمكان الحصول على كمبيوتر رئيسي من صنع أي بي إم، بالصندوق نفسه. وقد يكون لدى وكالة كمبيوترات عمرها ثلاث سنوات ولدى أخرى خمس سنوات وقد يكون عمرها في الثالثة سبع سنوات. أي التكنولوجية ذاتها من أعمار مختلفة وكلها باطلة الاستعمال تقنياً. لذا كان لزاماً علينا تقييسها» - مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

وكان من الصعب تطبيع الخدمات نظراً للتعريف الشاذ لمستويات الخدمة:

«إذا نظرت إلى الأمر بصورة مبسطة، فإننا قمنا بتمهيد مستويات

الخدمة الحالية بتكلفة أخفض من التكلفة السارية. وهكذا وفي سبيل تعقب مستويات الخدمة الجارية، لو سألت بعض الوكالات ماذا كانت عليه مستويات الخدمة لشبكة محلية أو لتطبيق لوجدتهم لا يملكون جواباً. وهذا بصورة عامة، فالكثير من الوكالات، وليس بمقدوري أن أتذكر النسبة المئوية الدقيقة إذ مضى على ذلك وقت طويل، وإن كنت أعتقد أنها أكثر من النصف، قد قامت بثلاث أو أربع محاولات لعقد اتفاقات حول مستوى الخدمة»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

وكما هو الحال مع الكثير من المنظمات الأخرى التي تخوض في مثل هذه الإجرائية، تنشأ فوائد مباشرة من التقييم الإداري لتكاليف تكنولوجية المعلومات وخدماتها. وبدأ مدراء الوكالات للمرة الأولى في إدراك أن تكنولوجية المعلومات ليست مورداً حراً بل تتطلب مدراء وحدات أعمال من أجل تقييم المقايضة بين التكاليف والخدمات:

«ولكن كان لذلك الكثير من الفوائد. إذ تمكنا من لفت انتباه المدراء إلى أنك تدفع لقاء ما تحصل عليه. ما الذي تعتقد أنك تحصل عليه؟ وعلى ماذا حصلت؟ وما الذي أنت قادر على الحصول عليه؟»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

بدأت في نيسان/أبريل من سنة 1995 إجرائية طويلة للتفاوض على العقد. ووظفت جنوب أستراليا عدداً من الخبراء لمساعدتها في هذه الجهود، من بينهم: تكنولوجي پارتنرز Technology Partners ونولان نورتون Nolan Norton للمساعدة في تعريف العقد وخدمات قياس الأداء، وتومسونز Thomsons وشاو پیتمان Shaw Pittman من أجل المساعدة القانونية، وپیت مارویک Peat Marwick من أجل النمذجة المالية. وعلى الرغم من الأتعاب الكبيرة التي تقاضاها أولئك الخبراء، فقد ادعى مدراء تكنولوجية المعلومات لدى جنوب أستراليا أن معظم الخبراء قد أسهموا في تخفيف المجازفات

طويلة الأمد وفي التفاوض على صفقة أفضل. أما في مجال عملية استخدام الكمبيوتر الموزعة فوجدت جنوب أستراليا أن الصناعة الاستشارية ما تزال غير ناضجة:

«كانت تجربتي معهم متفاوتة. إذ تميز مجال بيئة الشبكة المحلية بافتقاره للخبراء. ونشدنا المساعدة من ثلاث مجموعات استشارية. وكان النصح متفاوتاً إلى حد بعيد، إلا أنه سينضج بمرور الوقت»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

وتم إعلام مستخدمي تكنولوجيا المعلومات لدى حكومة جنوب أستراليا بإجرائية القرار، بصورة كاملة. إذ أحدثت جنوب أستراليا رسائل إخبارية واجتماعات توضيحية وورشات عمل وخطاً ساخناً لنشر المعلومات وللإجابة عن أسئلة المستخدمين. وأسهمت الاتصالات المفتوحة في تشجيع المستخدمين والنقابة، ولو أن الإجابة عن السؤال كانت «لا نعلم بعد». ولم تشهد سوى وكالة واحدة إضراباً استمر لنصف يوم بسبب القرار الوشيك.

«كان هناك نقاط عارضها الاتحاد في حينه، إلا أنه دعمها في النهاية»، نائب رئيس العمليات لدى إي دي إس.

قامت جنوب أستراليا مبكراً بتحديد الأشخاص المهمين الذين ترغب بالإبقاء عليهم، وكذلك بتحديد 200 شخص لنقلهم إلى إي دي إس. والتقى مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى جنوب أستراليا وممثلين عن إي دي إس مع الأفراد المرشحين للانتقال من أجل طمأننتهم أن رواتبهم ومزاياهم وشروط التوظيف ستكون مكافئة أو أفضل عند إي دي إس. وفي نهاية الأمر وافق 95٪ من الأشخاص المحددين على النقل.

«كان للمتعاقد أيضاً دور رئيسي في بناء ثقة الأفراد بأنه رب عمل جيد، يؤمن مستقبلاً مثيراً لسيرتهم المهنية»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

وكان لزاماً خلال المفاوضات على العقد تحديد واجبات ومسؤوليات كل من جنوب أستراليا وإي دي إس بوضوح. واحتاج الطرفان إلى ضمان عدم انهيار النشاطات خلال التجارب، نظراً لأن البنية التحتية لتكنولوجية المعلومات هي خدمة عالية التكامل. وجرى من أجل كل جزء خدمي، بما في ذلك الكمبيوترات الرئيسية والكمبيوترات المتوسطة والشبكات المحلية والشبكات واسعة النطاق ومحطات العمل، تحديد النشاطات التي تشمل ذاك الجزء الخدمي. ومن ثم تمت إنابة المسؤوليات من أجل كل نشاط بحكومة جنوب أستراليا أو إي دي إس أو بكليهما (انظر الجدول 2 - 4). وكما هو الحال في الكثير من عقود تعهيد تكنولوجية المعلومات الأخرى فإن مصفوفة المسؤوليات مفصلة جداً، إذ عرّفت 831 نشاط بنية تحتية لتكنولوجية المعلومات في حينه. (وقامت مصفوفة المسؤوليات مقام وثيقة عمل، والأرقام المهنية في الجدول 2 - 4 كانت صالحة اعتباراً من آب/أغسطس 1998).

ومن أجل ضمان أن تنفيذ المسؤوليات المتشاركة يتم بشكل سلس، تتضمن مصفوفة المسؤوليات وصفاً للواجبات الأساسية والثانوية لكل طرف. فعلى سبيل المثال صُنفت اختبارات تطبيقات الكمبيوترات الرئيسية تحت المسؤولية المشتركة. فخصصت حكومة جنوب أستراليا بالمسؤولية الأساسية في تشغيل اختبار التطبيقات في حين أعطيت إي دي إس المسؤولية الثانوية في تأمين موارد البنية التحتية للاختبار.

وكما تُعرّف مصفوفة المسؤوليات واجبات كل طرف فإن اتفاقيات مستوى الخدمة تُعرّف جودة الخدمة. وستبقى هنالك اعتباراً من سنة 2000 بشكل إجمالي مئات من اتفاقيات مستوى الخدمة. وتُعرّف اتفاقيات مستوى الخدمة من حيث التطبيق ومن حيث الوكالة ومن حيث المنصة. وعلى سبيل المثال كان يتم تشغيل نظام الرواتب لدوائر الحكومة في سنة 1998 على كمبيوتر متوسط من نوع صن Sun. ولنظام الرواتب اتفاقية مستوى خدمة تُحدد متى ينبغي على التطبيق أن يكون جاهزاً للتشغيل، وزمن استجابة

النظام، وجدول زمني يحدد متى يتوجب دفع الرواتب إلى موظفي الحكومة البالغ عددهم 30000. وقد ينجم عن الفشل في تسديد الرواتب في وقتها، غرامة نقدية. وتستمر بعض التطبيقات الأخرى للوكالات كنظام سجلات المرضى في المستشفيات في سنة 2000 بامتلاك مستويات خدمة تتطلب إتاحة 24 ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع.

كانت إي دي إس، وخلال مفاوضات العقد، قادرة افتراضياً على العمل على مدار الساعة لأنه كان بمقدورهم ندب بعض المهام إلى مكتبهم في پلانو Plano بولاية تكساس خلال الليالي الأسترالية.

جدول 2 - 4 عدد نشاطات البنية التحتية المؤداة

من قبل إي دي إس وجنوب أسترالية

الخدمة	عدد مسؤوليات إي دي إس	عدد مسؤوليات جنوب أسترالية	عدد المسؤوليات المشتركة	مجمّل النشاطات المعرّفة بالخدمة
الكمبيوترات الرئيسية	109	46	23	178
الكمبيوترات المتوسطة	112	46	24	182
الشبكة المحلية	86	32	21	139
الشبكة واسعة النطاق	35	14	7	56
محطات العمل	83	33	21	137
عناصر البنية التحتية	77	44	18	139
الإجمالي				831

وهكذا كان بإمكان إي دي إس القدوم مطلع كل يوم عمل وقد أنجزت معظم العمل. وأسهمت هذه المقدرة في تسريع المفاوضات لكنها أرهقت فريق جنوب أسترالية الذي لم يكن يتمتع بالميزة ذاتها. وكان فريق جنوب أسترالية يعمل غالباً لما بعد منتصف الليل وخلال كل نهاية أسبوع طوال مدة الأشهر الستة. وتم في الثلاثين من تشرين الأول/أكتوبر من سنة 1995 التوقيع على العقد بعد إجرائية مفاوضات استمرت ستة أشهر.

لمحة عامة عن عقد حكومة جنوب أستراليا

إن العقد بين حكومة جنوب أستراليا وإي دي إس وثيقة سرية، ولم يطلع على محتوياتها سوى قلة من الموظفين المدنيين لدى جنوب أستراليا. ويشرح مدير العقود كيف تخدم السرية مصالح كلا الطرفين:

«لأنها كانت المرحلة الأكثر تقدماً ونظراً للأشياء الهامة التي قمنا بجمعها، تقوم الحكومات بأشياء مثل تشجيع الصناعات بواسطة المنح. كما يشتمل جانب التطوير الصناعي من العقد على حوافز داخلية، وإذا ما أفشيت أمكن لمنافسي إي دي إس استخدامها. والواقع أننا كنا نرغب بنمو إي دي إس، لذا كان من مصلحتنا أيضاً عدم السماح لمنافسي إي دي إس بفهم صفقتنا. كما يشتمل على قياسات للأداء لما تستطيع الصناعات الأخرى القيام به معنا في مجالات أخرى، حيث إن لنا استراتيجية عامة في التعهيد. فإذا ما جعلت العقود متاحة للعموم فلسوف يرغبون في التقدم عليك»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

وقد أثارت سرية العقد حفيظة مدراء الوكالات الذين رأوا أنهم أجبروا على هذا العقد. وجرى توزيع وثيقة موجزة من 20 صفحة فقط على الوكالات لكنها وجدت طريقها إلى العموم.

واستناداً إلى الوثيقة الموجزة وإلى المقابلات مع المشاركين، فإن جزء التطوير الاقتصادي يُلزم إي دي إس بتوليد منافع اقتصادية لجنوب أستراليا بقيمة 200 مليون دولار إسترليني خلال سنوات العقد التسع. كما يتطلب العقد من إي دي إس إلى جانب بناء مقر لها في أدلريد، مساعدة شركات البرمجيات المحلية في تسويق منتجاتهم في آسية والباسيفيك. ويتطلب جزء تأمين خدمات تكنولوجيا المعلومات من إي دي إس تقديم مستوى الخدمة القاعدي بتكلفة منخفضة. وكان يتوقع من هذا الجزء من العقد أن يوفر على حكومة جنوب أستراليا 100 مليون دولار أسترالي خلال السنوات التسع من العقد:

«إن الوفورات المقدرة في التكاليف ليست قائمة على سعر العقد فقط. فعندما نقول 100 مليون دولار من الوفورات على مدى تسع سنوات، فإن ذلك يتضمن التحول في السياسة من نحن إلى التعهيد. وينجم الجزء الآخر عن ترتيب الوكالات لداخلها. وهكذا عند الحديث عن وفورات، فإن الأمر لا يقتصر على سياسة التعهيد المنسوبة إلى المزود. ويتوافق ذلك مع كل العقود الكبيرة. وتقتصر كل الدلائل القصصية أنه عند لحظة إعلانك عن التعاقد الخارجي تقوم الإدارات بترتيب نفسها»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

جرى وضع أسعار العقد للسنوات القليلة الأولى منه فقط، على أن تقوم جنوب أستراليا وإي دي إس بإعادة التفاوض على الأسعار استناداً إلى قياس أداء خارجي.

ويمكن لمدير العقد الرئيسي لدى جنوب أستراليا، من حيث المبدأ، إعفاء المستخدمين من شراء خدمات البنية التحتية من إي دي إس. وقد صُممت هذه الفقرة من أجل تلطيف قوة شرط المزود الاحتكاري. ولم يتم عملياً ممارسة هذا الخيار:

«إنه عقد غير حصري. إذ يمكننا إعفاء أحدهم من الشراء من إي دي إس، لكنها ليست رغبتنا. ومن ثم فإنه عقد غير حصري لأننا نريد حماية موقفنا التفاوضي. ولكننا نحاول عموماً بناء علاقة مع هذا المزود الرئيسي»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

الفترة الانتقالية لحكومة جنوب أستراليا

تم التخطيط لفترة انتقالية للموجودات والأشخاص مدتها تسعة أشهر، حيث استكملت الدفعة الأولى من نقل الوكالات في نيسان/أبريل 1996، والدفعة الثانية في حزيران/يونيو 1996، والدفعة الأخيرة في أيلول/سبتمبر 1996. وكما هو الحال في كل صفقات التعهيد واسعة النطاق، انصب

الاهتمام في السنة الأولى أو قرابة ذلك على ترجمة العقد القانوني إلى ممارسات عمل يومية. واشتملت التحديات على:

- إنشاء البنية التحتية وإجراءات إدارة ما بعد العقد.
- تنفيذ الدمج والتقييس والترشيد.
- إقرار صلاحية الخدمات والتكاليف ومستويات الخدمة والمسؤوليات عن الخدمات القاعدية.
- إدارة طلبات الخدمات الإضافية.
- تشجيع التوقعات الواقعية من أداء المزود.

البنية التحتية وإجراءات إدارة ما بعد العقد

كان لكل من حكومة جنوب أستراليا وإي دي إس مدير عقد رئيسي يضطلع بدور المدير الرئيسي للعلاقة. ويلتقي مديرا العقد الرئيسيان شهرياً لمراجعة الأداء. وكان لمدير العقد الرئيسي في جنوب أستراليا فريق رئيسي مكون من سبعة أشخاص، أطلق عليه بداية مدراء العقد:

«إنهم مدراء العقود، إلا أنه في كل مرة يذهبون فيها إلى الوكالات، تبدأ الوكالات بالتساؤل ما هي المشكلة؟ وهذا مدهش. إذ يطرح مباشرة وبشكل سلبي التساؤل ما هي المشكلة؟ لذا قمنا بتغيير أسمائهم إلى مستشاري خدمات»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

ولكل وكالة مدير حسابات. فالكبيرة منها لديها موظفون متفرغون، أما الأصغر فلديها موظفون غير متفرغين. وتتمثل مسؤولية مدراء الحسابات بشراء الخدمات يوماً بيوم وإدارة التسليم. وعانى بعض مدراء العقد في وكالات جنوب أستراليا، خلال الفترة الانتقالية، من صعوبات في التأقلم مع أدوارهم الجديدة كمشتريين لتكنولوجية المعلومات عوضاً عن مزودين:

«نحن نجبر موظفينا على التفكير بالأعمال وليس بالتكنولوجيا. إلا أن

ذلك كان نقلة صعبة بالنسبة لبعض الوكالات. فعلى سبيل المثال كانت الهيئات الهندسية مجموعات تكنولوجية معلومات راسخة، لذا عارض المدراء الذين كانوا يقومون بإدارة مراكز المعطيات هذا التغير. إذ أرادوا الاستمرار في التركيز على الإدخالات. أما الوكالات الأحدث التي لا تملك ذاك المستوى من المهارة فتمتعت بانطلاقة جديدة متحررة من العادات القديمة كلها»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

أما من جانب إي دي إس فقد تفاعل مدراء خدمة الزبائن مباشرة مع مدراء تكنولوجيا المعلومات في الوكالات ومع المستخدمين. ويتمثل عملهم في تحديد المتطلبات الخاصة للزبون، وخاصة طلبات التغيير:

«يتحدث مدير خدمة الزبائن مع الزبائن لفهم التغيير الذي يرغبون به حقاً. وللحصول عليه بكامل تفاصيله. وعندما يتم التقدم رسمياً بطلب تغيير، فإننا نملك إجراءات داخلية تفحصه بدقة لتحديد مدى التغيير. هل نحتاج لمهندسي أنظمة؟ هل هو حل مختلف عن الموجود؟ وبناءً على ما سبق نحدد السعر. ثم نرد على الزبون ببيان أثر يتضمن أن هذا ما يعنيه وهذا ما سينجم عنه، وهذه هي تكلفته، وهذا هو الموعد الممكن للتنفيذ. ثم يقرر الزبون ما إذا كان يرغب بالمضي قدماً في ذلك أم لا»، نائب رئيس العمليات لدى إي دي إس.

وفي ما يخص ممارسات العمل اليومية حاولت جنوب أستراليا وإي دي إس إنشاء خدمات سلسلة للمستخدمين. فعلى سبيل المثال، يطلب المستخدمون مكتب مساعدة وحيداً يقوم بتشغيله موظفو جنوب أستراليا. ويحدد مكتب المساعدة الأمامي ما إذا كانت مشكلة المستخدم مرتبطة بالتطبيق (نطاق جنوب أستراليا) أم مرتبطة بالبنية التحتية (نطاق إي دي إس). ويتم توجيه المشاكل إلى كادر الدعم الملائم.

قد يتوقع البعض مشاكل تنسيقية في مجال عملية استخدام الكمبيوتر الموزعة، إذ تملك حكومة جنوب أستراليا وتشغل آلات الزبون، في حين

تملك إي دي إس وتشغل آلات المخدم. إلا أنه في الواقع العملي تستخدم حكومة جنوب أستراليا آلات المخدم التي تملكها إي دي إس كمخدمات ملفات للتطبيقات المقيسة مثل إم إس أوفيس MS office الذي يتم تشغيله في الحقيقة على كمبيوترات سطح المكتب. ولم تحدث مشاكل رئيسية بسبب التقسيم، من وجهة نظر حكومة جنوب أستراليا:

«إن الكمبيوترات الشخصية ما هي إلا سلع. نحن من يضع المقاييس لمخدمات الشبكات المحلية. ولا يوجد مشكلة هنا. ويطلب من إي دي إس إدارة الخدمة من نهاية إلى أخرى، لكنهم لا يملكون التطبيق. وما أقصده هو أن ذلك يشبه نوعاً ما عملية استخدام الكمبيوترات الرئيسية حيث يمكن تشغيل مركز المعطيات دون التحكم بالتطبيقات. ويقول الأفراد إن هنالك الكثير من المكاملة، وهذا صحيح بالنسبة لأشياء مثل مكتب مساعدة. لكن ذلك لا ينطبق على التطبيقات. واليوم يتم تشغيل التطبيقات أكثر فأكثر على كمبيوترات سطح المكتب. والمخدم ما هو إلا مخدم. وكأن الأمر يتعلق حقيقة بشراء علبه.... ولا نرى أي قيمة في دفع هامش لطرف آخر من أجل شراء محمصة خبز»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

أما من منظور إي دي إس فكان من الأفضل لهم إدارة كل من آلات الزبون والمخدم معاً:

«تمتد مسؤولياتنا على كامل الطريق حتى الوصل مع الكمبيوتر الشخصي على سطح المكتب. لكننا لا نتحمل مسؤولية التطبيقات أو التجهيزات على سطح المكتب. وقد يجعل حياتنا أسهل وحياة زبائننا أسهل لو أمكن جمعهما»، نائب رئيس العمليات لدى إي دي إس.

واستمرت البنية التحتية لإدارة ما بعد العقد وإجرائياتها بالتطور، من خلال تعلم الدروس ومن خلال تجاوز العلاقة للفترة الانتقالية (18 شهراً). فعلى سبيل المثال حاول المدير الرئيسي للعقد لدى جنوب أستراليا طرح

مسألتين هامتين: أولاهما رغبة المدير الرئيسي للعقد لدى جنوب أستراليا بمكاملة وظيفة تخطيط تكنولوجيا المعلومات مع مراقبة العقد:

«ما لاحظته أن جميع إدارات العقود كانت تعنى بمراقبة تفاصيل العقد، أما التخطيط فكان منفصلاً وأعتقد أن كل ذلك يتغير تدريجياً. لقد أدركوا الآن أنه ليس بالإمكان الفصل ما بين مراقبي العقد والمسؤولين عن التخطيط. وإن أحد الأشياء التي أحاول القيام بها هو التقريب أكثر بينهما، بغية التحول من التركيز على العقد إلى التركيز على الخدمة. ويحتاج الأمر إلى مكاملة لصيقة مع المقاييس والتوجهات التكنولوجية والتخطيط. وهذا لا يزال بعيد المنال في الكثير من الهيئات الأخرى»، مدير العقد لدى حكومة جنوب أستراليا.

أما المسألة الثانية، فهي رغبته في تحفيز المهارات العامة لفريق الإدارة الداخلي الذي يعمل معه. فمع تقدم العقد تأكلت المهارات التكنولوجية التفصيلية لهؤلاء الأشخاص نظراً لانقطاعهم عن المشاركة بالعمل اليومي. وكانوا يحتاجون عوضاً عنها إلى تعلم كيفية الوصول إلى هذه الخبرة في عالم التجارة عند الحاجة:

«مع الوقت ترغب ببعض المهارات داخلياً، إلا أنه لا يوجد خبير في كل شيء. لذا فإننا نحبذ أشخاصاً غير اختصاصيين من مستوى جيد يمكنهم انتقاء الأخصائيين من بين الخبرات المتوفرة. فيكون لديك مجموعة جوهرية من الأشخاص لأنك تريد أن يتمتعوا بالملكية وبالكبرياء وبالاهتمام. لذا فهم غير اختصاصيين. وعندما نحتاج إلى خبرة فهم يعرفون أين يمكنهم الحصول عليها وكيفية الوصول إليها»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا.

تنفيذ الدمج والتقييس والترشيد

نفذ كلا الطرفين إجراءات لتخفيض التكاليف من أجل تحقيق الوفورات

المنشودة⁽¹⁾. وأسهمت إعادة تنظيم الوكالات الحكومية التي كانت تربو على 140 في 10 وكالات عليا، في تسهيل عملية التقييس. إذ ساعد ذلك إي دي إس على تقييس بعض البرمجيات وعلى خفض النفقات العامة الإدارية. وترافقت البنية التنظيمية الجديدة مع دمج مراكز المعطيات، فقد دمجت إي دي إس بنجاح 12 مركز معطيات رئيسياً في مركز معالجة معلومات وحيد (أي بي سي).

«كان هنالك جهد كبير أطلقنا عليه اسم سي آر إس. وهو الدمج والترشيد والتقييس الذي يمكن إجراؤه. وعلى سبيل المثال دمجتنا من خلاله كل المعالجة الرئيسية، إذ كانت عدة كمبيوترات رئيسية مبعثرة وأضحت الآن مدموجة في موقع وحيد. ونحن بصدد إدخال أنظمة مقيسة. وسنقوم على مدى مدة العقد بتخفيض عدد الموظفين من خلال تطبيق أمور مثل الإدارة من بعد للشبكات المحلية»، نائب رئيس العمليات لدى إي دي إس.

أما من وجهة نظر حكومة جنوب أستراليا فإن الدمج الذي قامت به إي دي إس كان ناجحاً جداً:

«لقد قامت إي دي إس خلال 12 شهراً بما لم نستطع القيام به خلال أربع سنوات»، مدير العقد لدى حكومة جنوب أستراليا.

وأنشأت حكومة جنوب أستراليا وإي دي إس مقاييس للبرمجيات

(1) يمكن العثور على وصف شامل للنهج الإجرائي لخفض التكاليف في تكنولوجيا المعلومات في لاسيتي وهيرشهايم (1995) وهيرشهايم ولاسيتي (2000). إذ يتضمن كلا المرجعين أمثلة حالة مفصلة. كما يوجد في الفصل السادس مناقشة حول اقتصاديات تكنولوجيا المعلومات وتعهد تكنولوجيا المعلومات. وتبين من نتائج الاستقصاء أن المزايا تتأتى من آثار اقتصاديات الحجم ومن التحسينات في ممارسات إدارة تكنولوجيا المعلومات، إلا أن اقتصاديات الحجم غالباً ما تقلع بأقل من التوقعات، وأنه بالإمكان تكرار الكثير من التحسينات في ممارسات الإدارة من قبل فريق داخلي.

وأخرى للكيان الصلب من أجل إنقاص التكرار وتيسير الإقلاع وتخفيض النفقات العامة الإدارية. فبالنسبة لسطح المكتب يوجد فقط أربع آلات سطح مكتب معتمدة، كما تم تقييس عملية استخدام الكومبيوتر المتوسطة وفق أربع منصات: يونيكس Unix وإتش بي HP وديك DEC وصن Sun.

«وهكذا قمنا بفرض المقاييس إلا أنها اقترنت باتفاق متبادل عليها مع مزودنا. ونحن من يملك التحكم الكامل بالمقاييس وبالوجهة الاستراتيجية»، مدير العقد لدى حكومة جنوب أستراليا.

كما حاولت حكومة جنوب أستراليا تقييس مستويات الخدمة. فقد وجدت مع نهاية سنة 1997 أنه من المستحيل مراقبة المئات من مستويات الخدمة المعرفة ضمن العقد:

«يشتمل جزء من إجرائية التقييس على وجود المجموعة ذاتها من الوظائف في الوكالة A والوكالة B. وتوجب علينا التعاقد على مستوى المنصات من أجل التطبيقات الأساسية في كل وكالة. وكان لدينا اتفاقية حول مستوى الخدمة على مستوى الوكالة. وهذا هو أحد الأشياء التي نحاول القيام بها، تقليص تلك الاتفاقية نظراً لأنه من غير الممكن إدارتها. ونأمل أن نجري تقييساً أكثر»، مدير العقد لدى حكومة جنوب أستراليا.

إقرار صلاحية الخدمات والتكاليف ومستويات الخدمة والمسؤوليات عن الخدمات القاعدية

على الرغم من أن معظم العقود تعرف بشكل مفصل المجموعة القاعدية من الخدمات، يجد كل الزبائن أن عليهم تعديل الخط القاعدي بعد بدء التمهيد⁽²⁾، ويلاحظ الكثير من الزبائن أن نشاطات تكنولوجيا المعلومات

(2) انظر ويلكوكس ولاسيتي (1999) وويلكوكس ولاسيتي وفيتزجيرالد (1996).

لا تُلاحظ في الموازنات الرسمية، وأنه يبالغ في مستويات الخدمة القاعدية، وأن الحجم المالي يخس تقديرها، وأنها تفشل في تقدير ثمن تكنولوجيا المعلومات كاملاً⁽³⁾. وينسب هذا الواقع إلى الطبيعة المتكاملة والمنشورة لتكنولوجيا المعلومات (انظر الفصل الخامس). ولم تختلف تجارب حكومة جنوب أستراليا عن العقود واسعة النطاق الأخرى:

«في بدايات العلاقة.... تنفق الكثير من الوقت على تعريف نطاق الخدمات الذي ستحصل عليه، وماذا ستدفع لقاء ذلك. ولسوء الحظ يقول مزودك في البدء «إن هذا ليس مدرجاً هناك، وينبغي أن تدفع لقاء ذلك». وحيثما تعتقد أنه يتوجب الحصول على قيمة مضافة، يعترض الزبائن «لم يكن لزاماً علينا الدفع لقاء ذلك قبل الآن، فهو جزء من الخدمة». لقد كان لدينا في البدء الكثير من التمييز في ما يخص من يقوم بماذا، وتأخذ الآن الأمور مجراها»، مدير العقد لدى حكومة جنوب أستراليا.

«لا يزال لدينا ثلاثة خلافات رئيسية كان ينبغي القيام بترتيباتها النهائية منذ زمن طويل. الاتفاق على تحديد ماهية الخط القاعدي، والاتفاق على سعر شراء الموجودات، وثمان الواحدة في مقطع الشبكات

(3) انظر ويلكوكس وليستر 1999 أ. Lester. عقد من الأبحاث حول مقاييس تقييم تكنولوجيا المعلومات وإجرائياتها تظهر أداءً كشكولياً عموماً. ويصبح ذلك أكثر وضوحاً وإشكالية عندما يتم التعهيد، إذ إن معظم المزودين سيحرصون على كل التفاصيل حول مستوى الخدمة والموارد المضمنة وبأي سعر. وإن أحد الآثار الإيجابية لتعهيد تكنولوجيا المعلومات، والتهديد في الوقت ذاته، هو الإحكام الناجم عن إجرائيات تقييم تكنولوجيا المعلومات وقد وجد غرايزر Graeser وويلكوكس وبيسانياس (1998) Pisanias أنه يوجد فرص ملائمة قليلة لتحسين إجرائيات تقييم تكنولوجيا المعلومات، من أهمها: تعيين كبير مدراء جديد يحتاج لفهم التنظيم، وأزمة تنظيمية حقيقية أو مدركة، وظهور علامات استفهام جدية حول القيمة التجارية لتكنولوجيا المعلومات المقدمة، وعند شراء الإدارة العليا لنظام قياس جديد ودعمه، كبطاقات تسجيل نقاط للأعمال متوازنة على سبيل المثال. على أي حال فإن تعهيد تكنولوجيا المعلومات كان على الدوام أفضل محرض وحيد للتحسينات في ممارسات تقييم تكنولوجيا المعلومات.

المحلية. تلك هي الأمور الثلاثة التي تقف حالياً عائقاً في وجه علاقة إيجابية جداً. نحن نفهم جميعاً وجود آراء مختلفة ونحن بصدد حلها» - نائب رئيس العمليات لدى إي دي إس، سنة 1998.

إدارة طلبات الخدمات الإضافية

كان تهافت طلبات المستخدمين على الخدمات الإضافية إحدى كبرى المفاجآت لكلا الطرفين. فقد أوقفت حكومة جنوب أستراليا خلال إجرائية القرار التي دامت سنتين شراء تكنولوجيا المعلومات، مما تسبب في حدوث تراكم هائل في الطلبات:

«دامت إجرائية التوصل إلى العقد كاملة نحو سنتين ونصف. وجمدت الحكومة خلال تلك الفترة من الزمن تقريباً شراء التجهيزات والأشياء الأخرى المشابهة. لذا أضحى هناك طلب مكبوت بخسنا جميعاً تقديره فغمرتنا كثرة طلبات التغيير، إذ بلغ عدد طلبات التغيير حتى الآن قرابة 2000. ويشمل ذلك المخدمات الجديدة والشبكات المحلية الجديدة وأشياء من ذاك النوع. فعلى سبيل المثال كان لدينا عند موعد تولي الخط القاعدي قرابة 1000 مخدم شبكة محلية وهذه الأرقام تقريبية، أما الآن فيوجد قرابة 1800، وهذا مثال توضيحي» - نائب رئيس العمليات لدى إي دي إس، 1998.

وكان على إي دي إس أيضاً إعادة تشكيل البنية التحتية من أجل استيعاب التغير الهائل في بنية الحكومة:

«اجتازت الحكومة انتخاباً آخر في تشرين الأول وحافظ الحزب ذاته على السيطرة، لكنهم أجروا تغييرات هامة في بنية الحكومة. إذ نظموا ودمجوا كل الحكومة في عشر دوائر كبيرة. وتطلب الأمر احتياجات كثيرة من أجل تعديل البنية التحتية وإعادة تنظيمها لتتوافق والحكومة المعدلة. وإن قدرتنا على القيام بذلك تمثل بحد ذاتها فائدة كبيرة للزبون كنتيجة لتنفيذ هذا العقد. إذ كان ليصعب عليهم القيام بذلك من دوننا

وأدركت الحكومة ذلك جيداً، نائب رئيس العمليات لدى إي دي إس.

كلفت الخدمات الإضافية الخارجة عن إطار الخط القاعدي إي دي إس أموالاً، تمت تغطيتها بوساطة أتعاب زائدة. واستناداً إلى مشاركين اثنين فإن الأتعاب الزائدة الإجمالية لقاء الخدمات الإضافية بلغت 2 مليوني دولار أسترالي سنوياً فقط (أي قرابة 3٪ من القيمة السنوية الوسطية للعقد) خلال السنوات الثلاث الأولى، وتجاوزت ذلك لاحقاً. وضمنت إجرائية طلبات التعديل الرسمية فهم وكالات جنوب أسترالية للقيمة التي تتحقق لها من الخدمات الإضافية. وتقدم إي دي إس بيان أثر من أجل كل تغيير مطلوب، يبين للمستخدم القيمة والتكاليف بصورة مفصلة. ومع ذلك فقد استخدمت الوكالات في بعض الأحيان إجرائية طلب التغيير الرسمية من أجل غايات استكشافية:

«كانت إجرائية طلبات التغيير أحد الأمور المحبطة لنا. إذ يتم استخدامها حالياً (1998) بشكل غير جدي. فنحن نحاول العمل مع الزبون ونقول «انظر إذا كان كل ما تسعون إليه هو تقدير تقريبي لخدمة الموازنة فأعلمونا. إذ نستطيع تزويدكم بهذا النوع من المعلومات وهو أسرع بكثير وأسهل بكثير بالنسبة لنا. أما إذا كنتم جادين في التغيير، فحسناً لنخض في الإجرائية كاملة وننجز التفاصيل». وإلى جانب ذلك، لا تضع الدوائر قوائم برغباتها. فالحكومة واقعة تحت ضغوط مرتبطة بالموازنة ولا تملك فائضاً من الأموال لإنفاقه. وأعتقد أنهم مسرورون لذلك»، نائب رئيس العمليات لدى إي دي إس.

تشجيع التوقعات الواقعية لأداء المزود

أدرك كلا مديري العقد في جنوب أسترالية وإي دي إس الحاجة إلى تلطيف توقعات الوكالات، وخاصة أن للوكالات أثراً ضعيفاً على القرار: «وهكذا كان (رئيس الوزراء الأسبق لجنوب أسترالية)، إن شئت،

المخطط والقوة الدافعة والعزّاب. لقد قاد الأمر أساساً. وفي نهاية الأمر كان تجاوز الحكومة والبيروقراطية إجرائية صعبة للغاية. ولم يكن ليتحقق شيء لولا التزامه والدعم السياسي الذي مارسه. إذ كان من الممكن أن يموت المشروع عدة مرات خلال مسيرته»، نائب رئيس العمليات لدى إي دي إس.

وبذل مديراً العقد لدى جنوب أستراليا وإي دي إس، بغية تفعيل العلاقة، جهداً كبيراً لإحداث توقعات واقعية للوكالات:

«لقد كنت في الواقع أنفذ تعهيدات فيما مضى. أي أنني كنت في الطرف الآخر، وأفهم التحديات التي يواجهها المزود. إذ يسود عادة من جانب المستخدم الأمل بأنه وقع على الفارس ذو الدرع المضيء، وأنه سيحصل على خدمة أفضل بثلاث مرات بنصف السعر. وما يحدث أيضاً أن التوقعات تنمو كلما اقتربت من التعاقد، وهذا ما يفسر وجود هذه الفجوة الكبيرة في التوقعات منذ البدء»، مدير العقد لدى حكومة جنوب أستراليا.

«قد أميل للقول إن التحدي هو إيصال الخدمة، لأنها ما يتوق إليه المستخدم النهائي. ولكن هل التوقعات واقعية؟ إن الأمر في هذه البيئة صعب للغاية، حيث إن المفهوم قد نشأ ونُفذ من وجهة نظر الحكومة المركزية. إذ لم تتح الفرصة أمام كل الدوائر والوكالات لمعرفة ماذا إذا كان سيتم تعهدهم أم لا وماذا ستكون طبيعة الاتفاق. وحتى هذا اليوم لم يتح لهم اطلاع جيد على شروط العقد. لذا كان ذلك تحدياً لنا أن نحاول تلبية هذه التوقعات، وبصراحة لقد كان ذلك صعباً في بعض الأوقات. وعموماً فإنها قضية توقعات، فالعقد بني حول مستويات الخدمة الموجودة إنما بتكاليف أخفض. وكانت مستويات الخدمة في بعض الأحيان رديئة جداً، إلا أن المستخدمين توقعوا أنه عندما يتم التعهيد فإن كل شيء سيصبح رائعاً» - نائب رئيس العمليات لدى إي دي إس.

وستعالج فقرة المناقشة اللاحقة مسألة التوفير في التكاليف وإدارة التوقعات بصورة تفصيلية.

مناقشة العقد بين جنوب أستراليا وإي دي إس وتحليله

يقاس نجاح أي قرار عادة من خلال مقارنة النتائج مع الأهداف الأولية للقرار. وقد تم تحقيق عدد من الأهداف الكمية. فعلى سبيل المثال، استطاعت جنوب أستراليا خلال السنوات الخمس الأولى من العقد أن تحول عناية تكنولوجيا المعلومات الداخلية بعيداً عن البنية التحتية إلى التطبيقات ذات القيمة المضافة للوكالات:

«قبل التعهيد، كان 55٪ من مواردنا مكرساً إلى تحسين العلب. إلا أنه بإمكانك الحصول على أفضل علب في العالم دون أن تفيدك في أعمالك»، مدير العقد لدى حكومة جنوب أستراليا.

إضافة إلى ذلك أضحى بمقدور جنوب أستراليا تحقيق فوائد الدمج الذي قامت به إي دي إس، دون أن تتحمل تكاليف استثمار إضافية:

«كان وسطي مراكز معطياتنا يراوح بين 20 و 40 إم أي بي إس MIPS (مليون تعليمة في الثانية وهو مقياس عام لسرعة الكمبيوتر - المعرّب). ويمكنك تشغيل 400 إلى 1000 إم أي بي إس بسهولة. إلا أن مركز معطيات من 20 إلى 40 إم أي بي إس، لا يتجاوز معدل تشغيله 60٪ هذا لو كان يُشغل جيداً. أي أن هنالك ركوداً بنسبة 40٪ على كيانك الصلب، وحتى 50٪ عادة. وفيما لو توجب علينا القيام بذلك بأنفسنا، وأن ندمج بأنفسنا لازدادت التكاليف الاستثمارية منذ البداية. لكننا ومنذ اليوم الأول من العقد حققنا وفورات في التكاليف. وقد حصلنا على التوفير من خلال التكاليف المتغيرة والدفع لقاء ما نستخدمه. كما أننا لا نملك البنية التحتية مما عزز حركتنا النقدية»، مدير العقد لدى حكومة جنوب أستراليا.

كما وضحت جنوب أستراليا هدفين ماليين رئيسيين:

- تحقيق 200 مليون دولار أسترالي في حقل التطوير الاقتصادي على مدى سنوات العقد التسع.

- تحقيق 100 مليون دولار أسترالي على شكل وفورات في التكاليف على الخدمات القاعدية على مدى سنوات العقد التسع.

وبالرغم من أن العقد قد بلغ منتصف الطريق فقط عند زمن إنجاز التحليل (منتصف سنة 2000) فإن بالإمكان إعطاء تقييم أولي بالنجاح بالنسبة لهذين الهدفين.

نتائج عقد التطوير الاقتصادي

تجاوزت إي دي إس وفي كل الحسابات أهدافها السنوية المتعلقة بالتطوير الاقتصادي.

«لقد تجاوزت إي دي إس توقعاتنا من حيث الناتج الإيجابي (على التطوير الاقتصادي)»، مدير العقد لدى حكومة جنوب أستراليا.

فقبل العقد، كان لدى إي دي إس 30 شخصاً فقط يعملون على عقد جي إم - هولدن GM - Holden. ومع حلول سنة 1998 وظفت إي دي إس قرابة 600 شخص وأحدثت في أدلید:

- أي بي سي وهو واحد من 16 مركز معطيات ضخماً لإي دي إس في العالم.
- مركز إدارة معلومات (أي إم سي) وهو واحد من ثلاثة مراكز لإدارة الشبكات الشاملة التي تملكها إي دي إس في العالم.
- مركز هندسة الأنظمة (إس إي سي) وهو واحد من 40 مركزاً لإي دي إس في العالم، ويوجد فيه 110 أشخاص يقومون بتطوير التطبيقات بما في ذلك مركز مشكلة السنة 2000.
- مركز موارد تعليمي لآسية والباسيفيك والذي قدم دورات تدريبية في الموقع ومن بعد لأكثر من 6000 موظف في إي دي إس في كل المنطقة.

واستطاعت إي دي إس بالإضافة إلى ذلك مساعدة عدد من شركات البرمجيات الصغيرة في أدلید، على النفاذ إلى قنوات التسويق العالمية:

«إن صناعتنا في تكنولوجيا المعلومات (في أدلید) ما هي في حقيقة الأمر إلا صناعات صغيرة لتطوير البرمجيات. وللشركات الصغيرة بعض المنتجات الجيدة فعلاً، لكنها ليست سيليكون وادي Silicon valley. وقد ساعدت إي دي إس هذه الشركات في الوصول إلى أماكن لم يكن بمقدورها بلوغها. وما قاموا به هو أنهم أخذوا برمجياتنا المحلية وباعوها عبر قنواتهم الآسيوية، كما ساعدوا أيضاً في التسويق والتدريب»، مدير العقد لدى حكومة جنوب أستراليا.

وقامت إي دي إس أيضاً باجتذاب لاعبين شاملين آخرين إلى أدلید. فعلى سبيل المثال أعلنت إي دي إس ومايكروسوفت عن صفقة تقوم إي دي إس بموجبها بإنشاء أحد مراكز معلومات الإنترنت الشاملة الرئيسية الأربع لمايكروسوفت في أدلید.

ونجم عن توضع إي دي إس في أدلید آثار مضاعفة مثل تأسيس المشاريع السكنية وزيادة الحجز الفندقي والمطاعم واستئجار ممتلكات حكومية وجامعية. وتحققت إذن الرؤية الأولية لرئيس الوزراء دين براون Dean Brown، بأن تجتذب جنوب أستراليا مزود تكنولوجيا معلومات رئيسياً لتطوير الاقتصاد:

«وهكذا نحن نقوم بإنشاء كل تلك الوظائف الجديدة، ويدخل ذلك في إطار عقد التطوير الاقتصادي. وهي تعادل مئات الملايين من الدولارات على مر السنوات التسع من عمر العقد. ونحن نتقدم بشكل ملحوظ على موعد التسليم»، نائب رئيس العمليات لدى إي دي إس، 1998.

نتائج وثيقة التزويد بخدمات المعلومات: هل توفر جنوب أستراليا
أموالاً في ما يخص تكنولوجيا المعلومات الحكومية؟

كان المنظور الأولي لعقد التزويد بخدمات المعلومات (أي إس)، أن يوفر على حكومة جنوب أستراليا 100 مليون دولار أسترالي على مدى السنوات التسع من العقد في ما يخص خدمات تكنولوجيا المعلومات القاعدية. واتخذت كل من أي دي إس وحكومة جنوب أستراليا عدداً من الممارسات التي خفضت القوى المحركة لتكاليف تكنولوجيا المعلومات، مثل دمج مراكز المعطيات، وتقييس منصات البنية التحتية. ولكن هل وفرت جنوب أستراليا أموالاً في تكنولوجيا معلوماتها القاعدية؟ مازال الإذاعة العامة الأسترالية وصحف التجارة تناقش هذه المسألة. ولطالما جادل المعارضون أن الوكالات تنفق أموالاً أكثر على تكنولوجيا المعلومات. فعلى سبيل المثال:

«قالت المعارضة في جنوب أستراليا أن تكاليف العقد مع إي دي إس تجاوزت حتى الآن مقدار 20 مليون دولار أسترالي. واستندت في ذلك إلى المعلومات التي قدمتها أكثر من 20 دائرة حكومية تُدار كمبيوتراتها حالياً من قبل إي دي إس، إلى لجنة مختارة من برلمان الولاية»، توم مورتن Tom Morten من هيئة الإذاعة الأسترالية، الراديو الوطني، 13 تموز/يوليو 1997.

أما المؤيدون فيحاججون بأن 20٪ من تكاليف تكنولوجيا المعلومات المخفية قد ظهرت لتوها للعيان في ذاك التاريخ. وأن تكاليف تكنولوجيا المعلومات مثل استهلاك موجودات تكنولوجيا المعلومات، كانت في ما سبق مخفية بسبب نظام محاسبة التكاليف. وأن تكاليف موظفي تكنولوجيا المعلومات قد أخفتها فئات الوظائف السابقة، مثل المستخدمين المدنيين الذين كانوا ينفقون جزءاً من وقتهم في دعم الشبكات المحلية أو في تحليل متطلبات البنية التحتية.

«نحن نعمل هناك في بيئة بالغة الخصام. إذ تستغل المعارضة كل فرصة من أجل التبجح والنيل من الأشخاص في السلطة. لقد كان عقدنا ولفترة طويلة من الزمن الحدث الأكبر الذي جرى في المدينة، وكانت لعبة عادلة كما في كرة القدم أن يكون هناك رد فعل، وهكذا حصل، ولكن لا يوجد حالات أخرى كثيرة بعد الآن. لقد أدرك الناس أن الادعاء بأن ذلك يكلف الحكومة أكثر عوضاً عن توفير أموال الأشخاص هو مجرد قصة وليس حقيقة. فمن أين أتى ذلك؟ لقد شهدت بعض الدوائر والوكالات تكاليف أعلى مما كانت عليه في السابق، إلا أن السبب وراء ذلك أنهم يرون الآن التكاليف الكلية. إذ إن تكلفة رأس المال كانت تتحملها الخزينة فيما مضى، أما تكلفة الشراء الأولية فعلى عاتق الحكومة المركزية. وكل ما كانت تراه الوكالات هي تكاليف الدعم. والآن يتم تحميلهم كامل التكاليف. لقد كانت قصة شهيرة خطفت عناوين الصحف. وإذا ما نظرت إلى الحكومة ككل فلسوف تجد الوفورات هناك»، نائب رئيس العمليات لدى إي دي إس.

وقد أقر مدير العقد لدى جنوب أستراليا بتحقيق الوفورات على الخطوط القاعدية:

«نحن نراقب الخدمات القاعدية، ولدينا كل طلب تغيير يؤثر على الخطوط القاعدية. يوجد هنالك سعر وتكلفة، ونقوم بنمذجة تلك المعطيات. وهكذا فإننا نتحقق كل سنة من أي تغيير في الخطوط القاعدية مهما صغرت تكلفته، ونقارنه مع الخدمات الإضافية ونقيس السعر. ويمكن قياس أسعارنا حيث إنها تخص البنية التحتية فقط. نحن نعلم ما هي تكاليفنا ونقوم بتعقب السعر والأداء. وتُعلمنا غارتر في كل سنة بتاريخ الأشياء وتكلفتها الحالية. وهكذا تكون الأمور أسهل فالمجازفة أقل في ما يخص إدارة البنية التحتية مقارنة بالتطبيقات، ولا يوجد شك في ذلك. ونقوم بتعقب المنحنى حتى مستوى عدد العلب. ويتوجب علي تقديم تقرير سنوي حول ذلك وحول الوفورات، لذا فإن بمقدوري إعلامكم كم أنفقنا في كل سنة من العقد وكم هو الجزء الذي خصص منها للخطوط القاعدية وكم هو الجزء المخصص للأعمال

الإضافية وما هي نسبة الوفورات التي حققناها»، مدير العقود لدى حكومة جنوب أستراليا. 1998.

ومع بدء الوكالات في إدراك التكاليف الكلية للخدمات القاعدية في تكنولوجيا المعلومات، أخذوا يطرحون السؤال: هل نحصل على أفضل سعر في السوق؟ ولكن حتى هذا السؤال كان من الصعب الإجابة عنه نظراً لرزم الأسعار. وقد حاججت الوكالات على سبيل المثال أنها تدفع كثيراً لقاء مخدم شبكة محلية. وكان في منتصف سنة 1997 السعر الذي ينص عليه العقد لقاء تشغيل مخدم شبكة محلية مبني على رقاقة بنتيوم 90⁽⁴⁾، بطاقة 25 مستخدم طوال شهر واحد (هيئة الإذاعة الأسترالية، الراديو الوطني، 13 تموز/ يوليو سنة 1997) 1797 دولاراً أسترالياً. ولدى استفسار الوكالات في السوق عُثر على أسعار أخفض، لكن تلك الأسعار لم تتضمن تكلفة التملك والخدمة والصيانة. وكان هذا الوضع مماثلاً لمسألة التكلفة الوسطية لكمبيوتر سطح مكتب وتراوحت تقديرات شركات قياس الأداء بين 5000 دولار أسترالي إلى 20000 دولار أسترالي طبقاً للخدمات المشمولة (لاستيي وهيرشهايم 1995ب):

«إنه لتحدي شيق. التحول من مزود خدمة إلى مشترٍ، وتغيير طريقتنا في التفكير. ويتمشى ذلك أو يتمشى هذا التغيير مع العلاقة. إذ كانت التكاليف الحقيقية مقيدة ومدفونة في حسابات الشركة في تسع حالات من عشر، أي أنها غير مرئية. لذا عندما يقول الناس «لماذا يكلف ذلك هذا القدر؟ لقد كان يكلفني فيما مضى فقط كذا»، فإنه يتوجب عليك تسوية الخلافات حول التوقعات وهذا هو السبب الذي حدا بنا لتبني نموذج إدارة عقد مركزية»، مدير العقد لدى حكومة جنوب أستراليا.

(4) لم تعد هذه التكنولوجيا القديمة مستخدمة من قبل جنوب أستراليا وإي دي إس، ومع تقدم التكنولوجيات يتم التفاوض من جديد حول الأسعار.

الشراكة العملية

يوجد مؤشر رئيسي آخر على النجاح في الكثير من العقود، وهو جودة العلاقة بين الزبون والمزود (كيرن وويلكوكس 2001، انظر أيضاً الفصل الثامن). وتتضمن كل العقود بين زبون ومزود، علاقات مع الكثير من المعنيين. ففي حالة جنوب أستراليا، للمزود علاقات مع المسؤولين في الحكومة المركزية ومدراء العقد في جنوب أستراليا ومدراء تكنولوجية المعلومات في الوكالات ومستخدمي الوكالات.

كان الفائزون الواعون، كالحكومة المركزية (التي حققت وفورات في التكاليف) ووزارة الخزانة (التي استلمت المدفوعات النقدية لقاء موجودات تكنولوجية المعلومات)، من كبار مؤيدي العلاقة. وقد حظيت إي دي إس بالدعم الكامل من رئيس الوزراء الحالي والأسبق. وفيما لو غيرت انتخابات مقبلة الحزب الحاكم عندها سيتوجب على المزود تمثيل علاقات جديدة:

«خلال سنوات العقد التسع من المحتمل بشدة أن يتغير الحزب الذي يتولى السلطة وليس لدينا بالطبع أي انحياز سياسي، لكنه يتوجب علينا التركيز دوماً على ثقة الاتفاق والعلاقة مع الحكومة. وفيما لو اتخذت الحكومة موقفاً مختلفاً من التهديد والتوجه الاستراتيجي في تكنولوجية المعلومات داخل الحكومة، فإن علينا التحلي بالمرونة. ولن يكون في ذلك تجربة جديدة لنا حيث إننا نعمل مع الحكومات حول العالم والحكومات تتغير»، نائب رئيس العمليات لدى إي دي إس.

وقد التزم كلا الطرفين على مستوى إدارة العقد بتشجيع علاقة جيدة منذ بدء العقد. فعلى سبيل المثال، وبعد إجرائية التفاوض على العقد التي دامت ستة أشهر، أقرت الأطراف بالحاجة إلى التحول من خصوم يدافعون عن مصالح هياتهم إلى متعاونين. وقد استقدم مستشار خارجي من أجل تسهيل ندوة ودية حضرها 30 موظفاً من جنوب أستراليا وإي دي إس. وقد طُلب إلى كل طرف أن يبين وجهة نظره عن الآخر، وولد ذلك جواً جديداً غلبه

المرح والضحك، وزوال الهموم وهو أكثر ما يحتاج إليه الطرفان.

إلا أنه يمكن لديناميكية العلاقة على مستوى إدارة العقد، أن تتغير بحسب المهام قيد المعالجة. فإذا ما تضمنت المهمة نقاشات حول الشروط العامة للعقد فقد يأخذ الأطراف موقف الخصام في بعض الأحيان حيث إن عليهم حماية وتمثيل مصالح هيئاتهم، أما إذا تضمنت المهمة التفكير بتوقعات الوكالات فغالباً ما تكون الأطراف على مستوى إدارة العقد متعاونة. وحين تشتمل المهمة على نقاش عام حول آثار العقد على التطوير الاقتصادي يسود التعاون بين الأطراف. وتقدم الاقتباسات التالية أمثلة على تكيف العلاقة مع المهام المحددة:

«إن التحدي الذي نواجهه، وهو بالفعل تحدٍ حقيقي استناداً إلى حديثي مع الأشخاص الآخرين، هو إدارة العلاقة. ونحن نحاول أشياء مختلفة، فلدينا تلك المجالس الاستشارية ونعمل معهم على إعداد الخطابات العامة، كما نروج معاً لمركز الموارد لمنطقتي آسية والباسيفيك. ويعود ذلك بالنفع علينا في جزء وعليهم في آخر. وهكذا فإن صمود كل الأجزاء عندما يسود تعاون إيجابي في ما يخص العقد مباشرة، يكون متيناً. ولا نزال نعمل بطرق مختلفة للسعي لمعالجة ذلك. وأنا أعلم أنني لم أجد يقيناً الجواب على ذلك بعد، ولكن كثيراً من الأشخاص لم يعثروا بعد على الجواب أيضاً»، مدير العقد لدى حكومة جنوب أستراليا.

«المطلب هو أن يكون كل قرار تتخذه الحكومة مفتوحاً أمام التدقيق العام، وليس بمقدورك دوماً إنجاز اتفاق يكون مفهوماً بشكل جيد من وجهة نظر الأعمال. إذ يجب أن تسمح طبيعته للمدققين بالقدوم واتباع إجراءات موثقة بشكل جيد حول كيفية الانتقال من (أ) إلى (ب) لضمان تخديم المصالح العامة. ولا يعني ذلك أن تتجاهل الإجراءات، حيث إنه من غير الممكن جمع رجلي أعمال إلى طاولة مفاوضات وإرغامهم على الاتفاق على قرار أعمال جيد. لا يمكن القيام بذلك في القطاع

العام. إذ إن ذلك يجعل إدارة علاقة مثل هذه، دون أن تتحول إلى علاقة خصام، أكثر صعوبة. ويتطلب استيعاب دوافع الفريق من قبل الجانب الآخر على طاولة المفاوضات تفهماً كبيراً من طرف المزود، نائب رئيس العمليات لدى إي دي إس.

«ينبغي علينا الاجتماع بالوكالات وإي دي إس لجعل التوقعات منطقية، إنه عمل متوازن. حيث تتهمنا الوكالات «لماذا تقفون إلى جانب المزود، يفترض أنكم إلى جانبنا؟» ولكن تحتاج لأن تكون منصفاً. ويضطر المزودون لإدراج هامش من أجل البقاء في العمل. وأنت لا تريد لهم أن يخسروا أموالاً، إذ كلما ساءت أعمالهم تسوء أعمالك. وفي الوقت ذاته فإنك لا ترغب أن يجنوا أرباحاً خيالية على حسابك»، مدير العقد لدى حكومة جنوب أستراليا.

وتوجب على مستوى الوكالات معالجة عدة مسائل تقف عائقاً أمام علاقة جيدة. فقد جرى فرض القرار على الوكالات أولاً. وازدادت تكاليف الوكالات ثانياً، حيث إنها أضحت تتحمل التكاليف الكلية لتكنولوجية المعلومات عوضاً عن التكاليف الجزئية. كما أن الوكالات لم تستوعب (ولما يتحقق ذلك بعد) تفاصيل العقد السري، لذلك فقد وضعت افتراضات حول الواجبات التي يفترض بالمزود القيام بها وبأية تكلفة.

«هذا هو الجانب الآخر، فهم لم يدركوا جانب التكلفة في المعادلة. فهم يعتقدون أننا هنا لإعطائهم كل ما يرغبون به. وعموماً مع مرور الوقت فإنهم يتعلمون ما يمكنهم توقعه، واستناداً إلى ماذا يتوجب عليهم قياس أدائنا.... وأجد أننا نصل إلى نقطة لا يزال النقاش قائماً حولها إلا أنه أقل حدة»، نائب رئيس العمليات لدى إي دي إس.

وتركزت العلاقة بين الزبون والمزود خلال السنوات القلائل الأولى من العقد، على المهام الانتقالية. وعملت الأطراف بعد ذلك على توجيه العلاقة نحو مسائل أكثر استراتيجية:

«يوجد زوج من المجالات ضمن إطار العقد لم يحظَ بعد بالكثير من العناية حتى هذا الوقت (1998). فحتى الآن كان التركيز الرئيسي على الانتقال وعلى جعل كل شيء مستقراً ومنظماً. ويوجد تدبير احتياطي للجنة تخطيط استراتيجي نحن ممثلون فيها. وستطلع معاً إلى التوجه الذي ترغب الحكومة السعي فيه، من أجل إضافة قيمة على الشراكة. كما يمكننا أن ننصحهم حول أفضل السبل التي يمكننا العمل معاً فيها لتحقيق التغيرات، وكذلك مساعدتهم على النظر إلى مجمل الإضافات على المبادرات الحكومية. هذا هو مجال نعتقد أننا سنبدأ فيه حقاً بإضافة قيمة على الشراكة»، نائب رئيس العمليات لدى إي دي إس

حكومة جنوب أستراليا: الاستنتاجات

إن العقد بين حكومة جنوب أستراليا وإي دي إس فريد من نوعه نظراً لجانبه المتعلق بالتطوير الاقتصادي. وفي هذا الإطار كان الزبون والمزود شركاء استراتيجيين بالفعل، إذ استفاد كل طرف من نمو إي دي إس ووجودها في اقتصاد أديد. ومثل هذه العلاقة ليست نادرة فحسب، بل إن الميزة التنافسية غير قابلة للنسخ. ومع ذلك فإن هذه الحالة تمثل شهادة على استخدام تعهيد تكنولوجيا المعلومات لغايات استراتيجية (انظر أيضاً ويلكوكس ولاسييتي 2000 من أجل أمثلة أخرى). وبمقدور هيئات القطاع الخاص والقطاع العام الأخرى استخدام هذا النموذج للتفكير بما هو أبعد من حد العلاقات القائمة على التبادل.

ولعل المسائل التي نجمت عن الجزء من العلاقة المرتبط بتقديم خدمة تكنولوجيا المعلومات ليست فريدة. وينجم عن إعادة التنظيم المالي المرتبطة بعقود تعهيد تكنولوجيا المعلومات بشكل عام في أغلب الهيئات، إعادة تحميل واقعية وبكامل تكاليف تكنولوجيا المعلومات للمرة الأولى. كما ينشأ عن إعادة التوزيع المالي فائزون وخاسرون، مما يفرز حلفاء ومعارضين للتعهد. ويتمثل التحدي الحقيقي أمام أي عقد واسع النطاق في التشجيع

المستمر لتوقعات واقعية في ما يخص تسليم تكنولوجيا المعلومات بين مختلف المعنيين⁽⁵⁾.

وبالإضافة إلى ذلك تتسبب تغيرات الخطوط القاعدية بارتباكات في تقييم وفورات التكاليف الحالية. وقد أدخلت حكومة جنوب أستراليا، شأنها في ذلك شأن أي زبون تعهد تكنولوجيا معلومات كبير، تغييرات مهمة على حجم وتركيبية الخدمات القاعدية. وبعد توقيع العقد توسعت حكومة جنوب أستراليا من 1100 مخدم شبكة محلية في سنة 1996 إلى أكثر من 1800 مخدم شبكة محلية في كانون الثاني/يناير من سنة 1998 وأكثر فيما بعد. وإضافة لذلك، فقد كانت الخدمات القاعدية غير مقبولة في بعض المناطق. فعلى سبيل المثال كانت بعض مراكز المعطيات في البداية موصولة بشكل خطر، واضطرت إي دي إس إلى إنفاق المال لضمان الأمن. ورغبت الوكالات في مناطق أخرى بتحسين مستويات الخدمة القاعدية وعملت بصورة منتظمة مع إي دي إس على تحديد مقايضة بين التكاليف والخدمة للتحسينات المقترحة.

ومن الوقائع التي لم يُخطط لها: أن عقد حكومة جنوب أستراليا كان من أول عقود إي دي إس في أستراليا. فما الذي حدث عندما كسبوا عقوداً واسعة النطاق إضافية؟ حيث وقعت إي دي إس في أيلول/سبتمبر من سنة 1997 صفقة بقيمة 5 بلايين دولار إسترليني مع بنك الكومنولث مدته عشر سنوات. وكانت إحدى نتائج ذلك نقل عدد كبير من كادر إي دي إس الذي يعمل على صفقة جنوب أستراليا إلى العقد الجديد لتسهيل المرحلة الانتقالية فيه ورفده بالكادر. ويواجه المزودون الشاملون غالباً، حتى الكبار منهم، صعوبة في النفاذ إلى موظفيهم، أما إي دي إس فكانت تتمتع بقوة عمل كامنة تصل إلى 100000 عبر العالم في ذاك الوقت. وقد يعود ذلك إلى

(5) خلّصت دراستنا إلى أن هذا هو الجزء الضعيف من ممارسة المزود في سنة 2000 - انظر الملحق.

التزامات جغرافية أو مسبقة، فحتى كبار المزوّدين يمكن أن يتضرروا من نقص مهارات تكنولوجيا المعلومات في مناطق معينة. ويعني كل ذلك أن المزوّد سيحتاج إلى إعطاء الأولوية لطلبات العمل. فبعد كسب الصفقة وإنجاز المرحلة الانتقالية، يسيطر دوماً الإغراء بنقل الكادر الجيد إلى الصفقة التالية، من أجل ضمان أفضل انطلاقة ممكنة لكل صفقة على الأقل.

وأخيراً فإن القلق الأكبر الذي عبر عنه سكان جنوب أستراليا كان «ماذ سيحدث عند انتهاء الصفقة؟» وقد أفاد فيل إيستيك Phil Eastick مسؤول الارتباط الوزاري مع تكنولوجيا المعلومات لدى حكومة جنوب أستراليا، أنه رغم أن العقد ينتهي بعد تسع سنوات فإنه ليس لدى الحكومة أي نية في إعادة تكنولوجيا المعلومات إلى الداخل. وعوضاً عن ذلك ستحتفظ الحكومة بالسياسة والاستراتيجية داخلياً و تقوم بتعهيد النشاطات غير الجوهرية (نقلًا عن موقع الإنترنت:

www.outsourcing-journal.com/issues/feb2000/html/eds_1.html)

الحالة الثانية: دويون

وقعت دويون Dupont في سنة 1997 سلسلة من العقود مدتها عشر سنوات بقيمة 4 بلايين دولار أمريكي مع كمبيوتر سينسز كورپوريشن (سي إس سي)، وأندرسن كونسلتينغ (أيه سي)، مما جعل منها ثاني أكبر تحالف في تعهيد تكنولوجيا المعلومات حتى ذاك التاريخ. واستغرقت إجرائية القرار اعتباراً من إحداث طلب العروض وحتى توقيع العقود 18 شهراً. وبحلول سنة 2000 كان لدى سي إس سي 2600 شخص يقدمون البنية التحتية والتطبيقات الشاملة، ولدى آيه سي 400 شخص يقدمون التطبيقات الكيميائية إلى دويون. وحافظت دويون على 60 شخصاً مركزياً (كانوا 100 في البدء) من أجل إدارة العقود، وعلى أكثر من 1000 فني ورجل أعمال موزعين للاضطلاع بقيادة تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، وباستخدام كومبيوتر التحكم الإجرائي في الصناعة،

وباستخدام كومبيوتر البحث والتطوير (بما في ذلك الكمبيوتر الفائق «كري» Cray). وعندما أجرينا المقابلات الأولية، لم يكن قد مضى على بدء التحالف سوى ثمانية أشهر، ركز فيها الشركاء على ترجمة أسطر العقد البالغة 30000 إلى ممارسات عمل يومية، ودامت إدارة الانتقال سنة أخرى.

وخلال مقابلات لاحقة في مطلع السنة 2000، كان جلياً أن أعمال دوپون واحتياجاتها التكنولوجية قد تطورت منذ توقيع العقود. وقد عملت دوپون بنجاح مع كلا المزودين من أجل مواءمة العلاقة مع تلك الاحتياجات.

لم يكن لصفقات دوپون متعاقد رئيسي. إذ وقعت دوپون عقدتين منفصلتين تماماً مع المزودين. أما في صفقات التعهيد الضخمة الأخرى التي تتضمن عدة مزودين فإن وجود متعاقد رئيسي يضمن التكامل والتنسيق والتعاون بين المزودين. (انظر صفقة جي بي مورغان في الفصل الأول، وكذلك بي بي إكس في الفصل السادس). واعتمدت صفقات دوپون بنجاح على التبعيات المشتركة عوضاً عن اتخاذ ترتيب قانوني، لضمان تعاون سي إس سي وأيه سي حيثما تداخلت الوظائف. وحيث إن المشاريع التي تقودها أيه سي تتطلب غالباً البنية التحتية لسي إس سي، وأن مشاريع سي إس سي تتطلب غالباً دعم أيه سي، كان كل مزود متحمساً للتعاون مع الآخر:

«ونظراً لتكامل سلاسل الإمداد لدينا، فستجد على الدوام حالة يوجد فيها تواصل لأندرسن مع سي إس سي وتواصل لسي إس سي مع أندرسن. أي أنهما سيكونان معاً إن رغبت في نفس الورطة وهكذا يحتاج كل منهما إلى الآخر لتحقيق النجاح، وفيما لو حاولا (أذية) بعضهما البعض فلن يجدي ذلك نفعاً، إذ إن الطرف الباغي سيصاب حتى لو كان ذلك في المبادلة اللاحقة»، مدير التحالف الشامل لدى دوپون.

وبالرغم من تعاونهما على المشاريع القائمة، يتنافس سي إس سي وأيه

سي مع بعضهما ومع الآخرين (المزوّدين الآخرين) على المشاريع الجديدة. ويضمن اتفاق شرف بين مدراء الحسابات أن لا يوضع الأشخاص القائمون بالأعمال في حالات تضارب مصالح. إذ اتفقت الأطراف على عدم مشاركة الأشخاص الذين يعملون عن كثب مع المزوّد الآخر، في فرق عروض منافسة على أعمال إضافية.

وترى دويون حتى الآن (سنة 2000) عدم جدوى استخدام متعاقد رئيسي كممارسة سليمة للأعمال:

«لقد اكتشفنا كيف يعملان سوية يوماً بيوم، كتفاً بكتف، وفي الوقت ذاته يتنافسان في ما بينهما بالنسبة للأعمال الجديدة كالمشاريع الكبرى. لقد نجح ذلك في الواقع بصورة أفضل مما اعتقدنا، إذ كنا قلقين على الوضع، هل ارتكبنا خطأ؟»، مدير التحالف الشامل لدى دويون.

وعلى الرغم من الميزات الفريدة لصفقات دويون، إلا أننا سنجد أيضاً أن ممارسات إدارة ما بعد العقد التي انتهجتها دويون شديدة الشبه بالحالات الثلاث الأخرى حتى تاريخه (انظر الفصل الثاني أيضاً).

دويون: الخلفية

أسست دويون في سنة 1802، وسجلت كشركة في سنة 1915 بويلمنغتون Wilmington في ديلاوير Delaware. وتكافح دويون لتصبح الرائد الشامل في الطاقة والكيماويات والمنتجات الخاصة. وقد بيّن المسؤول التنفيذي الرئيسي للشركة في سنة 1996 مهمة دويون في رسالة إلى المساهمين: «نحن نريد أن نكون شركة الطاقة والكيماويات الأكثر نجاحاً في العالم ومتخصصين في إنشاء المواد التي تجعل حياة الأفراد أفضل وأكثر يسراً»، جون كرول John Krol الرئيس والمسؤول التنفيذي الرئيسي لدويون منذ سنة 1987.

وتنتشر وحدات العمل الاستراتيجية لشركة دويون وعددها 20 في 70

بلداً. وبلغت العوائد السنوية 45 بليون دولار أمريكي في سنة 1997 (انظر الجدول 2 - 5)، نتج نصفها عن الأعمال البترولية (عبر كونوكو (Conoco أما النصف الآخر فهو من الكيماويات والألياف (كالنيلون والليكرا والديكرون) والبوليمرات وعلوم الحياة إضافة إلى أعمال متنوعة مثل الزراعة وتداول الصور والإلكترونيات. ومن بين منتجاتهم المتميزة الأخرى الكوريان والتفلون والستينماستر. كما بلغت نسبة المبيعات خارج الولايات المتحدة الأمريكية 53٪ في سنة 1997. وتملك دويون عبر العالم 120 مشروعاً مشتركاً، ويوجد حالياً قيد التحضير 30 مشروعاً مشتركاً جديداً.

جدول 2 - 5 إحصائيات عن الشركة لسنة 1997

العوائد	45 بليون دولار أمريكي
الأرباح	3,6 ملايين دولار أمريكي
عدد الموظفين	100000

وكافحت دويون في سنة 1996 من أجل التركيز على مقدراتها الجوهرية، وقد وصف المسؤول التنفيذي الرئيسي المزايا التنافسية لدويون: «نحن نملك مجموعة فريدة من الأعمال تستمد مزاياها التنافسية الهامة من المنصات التكنولوجية الجوهرية، ومن امتيازات منتجاتنا ذات العلامة التجارية، ومن المقدرات الهندسية». وتقوم الشركة بأبحاث في 75 موقعاً عبر العالم، أربعون منها موجودة في الولايات المتحدة مما يعطي عدداً كبيراً من براءات الاختراع الأمريكية (أكثر من 2500 في سنة 1996). وقد ركزت دويون خلال السنوات الأربع الأخيرة على مقدراتها الجوهرية وتجردت من الأعمال غير الجوهرية. فعلى سبيل المثال باعت دويون في سنة 1996 الأعمال الخاصة بالمنتجات الطبية وتخلت عن 30٪ من أعمال الأقمشة الضوئية. كما أنها تخطط للخروج من تداول الصور الإلكتروني والكلور الكاوي والمركبات المتقدمة. وبالمقابل تملك البوليستر وأعمالاً أخرى من أي سي أي لقاء 3 بلايين دولار.

ومضت دويون خلال السنوات القليلة الأخيرة في عملية إعادة تنظيم كبيرة، مع التركيز على خفض التكاليف وزيادة فاعلية رأس المال، وما يزال الهدف هو خفض تكاليف النفقات العامة، إما من خلال توزيع الوظائف على وحدات الأعمال الاستراتيجية (إس بي يو) حيث تكون التكاليف قابلة للفترة مباشرة، أو من خلال تعهيد إجراءات الأعمال مثل المحاسبة المالية.

قسم تكنولوجيا المعلومات في دويون قبل التعهيد

كان رئيس قسم تكنولوجيا المعلومات لدى دويون قبل التعهيد، نائب الرئيس ومسؤول المعلومات الرئيسي. وكان هناك مجلس معلومات الأعمال الذي يزوده بالاستشارات، ويتضمن ذلك المجلس مجموعة مختارة من كبار نواب الرئيس. وكان الدور الرسمي للمجلس هو المساعدة في وضع استراتيجية تكنولوجيا المعلومات، إلا أن المجلس كان في الواقع يؤدي دوراً أقرب إلى الإبلاغ عن أحوال الشركة.

إذ كانت هناك مجموعات تكنولوجيا المعلومات المركزية والمكونة من نحو 3000 شخص تقدم المعطيات والتطبيقات والتخطيط والأمن وعمليات مراكز المعطيات والاتصالات إلى وحدات الأعمال الاستراتيجية العشرين (انظر الجدولين 2-6 و 2-7). وكانت مراكز تكنولوجيا المعلومات الإقليمية تقدم الدعم في آسية وكندا وأوروبا والمكسيك وأمريكا الجنوبية والولايات المتحدة. وكان قرابة 1000 كادر تكنولوجيا معلومات، موزعين ضمن وحدات الأعمال الاستراتيجية، يعملون على أنظمة خاصة بتلك الوحدات ويقدمون تقريرهم إلى نائب رئيس خدمات المعلومات ضمن وحدة الأعمال الاستراتيجية.

وتبلغ تكلفة هذا الدعم العالمي أكثر من 1.2 بليون دولار أمريكي. واعتبرت الإدارة العليا في سنة 1989، أن موازنة تكنولوجيا المعلومات في دويون كبيرة جداً. «لم يسأل عن القيمة، فقط أن الرقم كان كبيراً جداً»، مدير تخطيط التحالف لدى دويون.

جدول 2 - 6 وحدات الأعمال الاستراتيجية العشرون (إس بي يو)
التي تدعمها تكنولوجيا المعلومات

1 - ألياف ومواد متقدمة	11 - أفلام التصوير
2 - منتجات زراعية	12 - المنتجات الفلورية
3 - السيارات	13 - ليكرا
4 - كونكو داونستريم	14 - غير المحبوكة
5 - كونكو أبستريم	15 - النايلون
6 - كوريان	16 - البوليمرات الملفوفة والصناعية
7 - داركون	17 - الأدوية
8 - الإيلاستومرات	18 - الطباعة والنشر
9 - المواد الإلكترونية	19 - الكيماويات الخاصة
10 - البوليمرات الهندسية	20 - الأصبغة البيضاء

وأتخذت في سنة 1990 إجراءات تحسين مستمر لتكنولوجيا المعلومات بهدف تقليص تكاليفها بشكل ملموس. وسمح إلغاء بعض الأعمال وخفض العمالة الزائدة في سنتي 1991 و1992 بتقليص ميزانية تكنولوجيا المعلومات إلى 1 بليون دولار أمريكي. واستعاض عن المئة مركز معطيات الموزعة على وحدات الأعمال الاستراتيجية بثلاثة مراكز ضخمة أحدثت في ديلاوير وأوكلاهوما وألمانية. وجرى تخفيض موازنة تكنولوجيا المعلومات مجدداً بين سنة 1993 و1996 لتصل إلى 650 مليون دولار من خلال إعادة الهندسة وإعادة التركيز على القيمة المضافة والتجديد. فعلى سبيل المثال كان كل مصنع يحافظ على أنظمة صيانة خاصة به، فجرى تقييسها بعد ذلك. كما اشتملت ممارسات التوفير في التكاليف الأخرى على شراء برمجيات محزومة أكثر عوضاً عن بناء البرمجيات، وانتقاء الحزم التي تعمل على البنيان الراهن (لتفادي استثمارات إضافية في تكنولوجيا المعلومات)، وكذلك إعادة استخدام الرموز الموجودة. وبذلك حققت دويون تخفيضاً في ميزانية

تكنولوجيا المعلومات بلغ قرابة 45٪ (550 مليون دولار أمريكي) خلال ست سنوات. وجرى خفض التكاليف دون أي عرقلة للخدمات. وتقبل المستخدمون في وحدات الأعمال الاستراتيجية إجراءات خفض التكاليف هذه نظراً للضغوط الكبيرة التي مارستها عليهم الإدارة العليا ضمن تلك الوحدات. وقد حيا مدراء وحدات الأعمال الاستراتيجية من جهتهم مجموعة تكنولوجيا المعلومات على أدائهم المستمر في خفض التكاليف:

«رغم أن الأشخاص المستخدمين للأنظمة يوماً بيوم لم يشاطروا ذلك الشعور، إلا أنه لم يتقدم أحد بشكوى إلى مستوى نواب الرئيس»، مدير تخطيط التحالف لدى دويون.

جدول 2 - 7 لمحة عن أنظمة المعلومات لدى دويون

800	الكمبيوترات الرئيسية والمتوسطة
65000	الكمبيوترات الشخصية
500 >	الشبكات المحلية
120000	الهواتف
2500 >	وصلات تبادل المعطيات للزبائن
1700000	النفاذ إلى الإنترنت يومياً
3000 >	أنظمة المعلومات للأعمال
5000000	فواتير الزبائن في كل سنة
17000000	رسائل البريد الإلكتروني في كل شهر

وعلى أية حال، ليس بالإمكان خفض تكاليف تكنولوجيا المعلومات بمقدار 45٪ دون أن تترتب نتائج على ذلك. إذ لم يتم تجديد موجودات تكنولوجيا المعلومات ولا المهارات فيها، وكانت البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بحاجة إلى عدة مئات من ملايين الدولارات من الاستثمارات. فعلى سبيل المثال احتاجت دويون من أجل مراكز معطياتها ووحدات تغذية

مزدوجة ومولدات احتياطية، وأنظمة استعادة في حال الكوارث، ومخططات طوارئ من أجل تكرارية مراكز المعطيات. كما كانت مجموعة تكنولوجية المعلومات تعمل خلال أوقات مستعارة، ومن ثم فإن أي كارثة تصيب مركز معطيات قد تتسبب في شل دوپون. وعندما كان يُطلب إلى مدراء وحدات الأعمال الاستراتيجية الاستثمار في أنظمة استعادة في حال الكوارث كانت الإجابة سلبية:

«لقد كانت مراكز المعطيات مترابطة في ما بينها، إلا أن دوپون مؤمنة ذاتياً، لذا فهي لا تولي مسألة التأمين أهمية»، مدير تخطيط التحالف لدى دوپون.

وأضحى التعهيد خياراً جدياً عوضاً عن تمويل استثمار رئيسي في تكنولوجية المعلومات. وذكرت دوپون خمسة أسباب، إلى جانب تفادي تكاليف التجديد، دعتها إلى أخذ التعهيد بالاعتبار:

- 1 - التكاليف المتغيرة: كانت 90٪ من ميزانية تكنولوجية المعلومات لدوپون ثابتة قبل التعهيد. وأرادت دوپون تحويل ميزانية التشغيل الثابتة إلى ميزانية متغيرة قائمة على الدفع لقاء الاستخدام.
- 2 - سرعة الخدمة ومرونتها: أرادت دوپون مرونة أكبر وسرعة أكبر في الاستجابة لاحتياجات الأعمال.
- 3 - تجديد المهارات: رغبت دوپون أيضاً بالوصول إلى مهارات تكنولوجية المعلومات المتوافرة لدى المزود بما في ذلك حلول الأعمال والأساليب والتكنولوجيات المعاصرة جداً. وقد سبق لها تبني عدد من الممارسات من أندرسن كونسلتينغ، أسهمت في تحسين صيانة الأنظمة الموروثة، ومنها الطريقة 1 وأطقم الأدوات، ومقاييس التحكم بالخدمة. فما هي المجالات الأخرى التي يمكن تحسينها بالاستفادة من الخبرة الفنية للمزود؟
- 4 - خفض التكاليف: قدم قسم تكنولوجية المعلومات لدى دوپون وفورات في

التكاليف بصورة منتظمة طوال ست سنوات. وولدت هذه السابقة لدى الإدارة العليا الآمال بتحسين مستمر للتكاليف. ولكن أين يمكن خفض تكاليف تكنولوجيا المعلومات أيضاً؟ لعله بمقدور المزودين الاستفادة من مواردهم لتقديم تخفيضات إضافية في التكاليف وتحسينات في الإنتاجية.

5 - **تطوير المهن:** كان تأمين تطوير مهني أكبر وفرص تقدم بالمهنة أمام القوة العاملة في تكنولوجيا المعلومات معياراً رئيسياً في التثمين. إذ رغبت دويون أن يحظى موظفو تكنولوجيا المعلومات لديها بوظيفة كاملة الدوام مع مزايا مكافئة أو أفضل مما كان متوفراً لهم.

إجرائية قرار التمهيد لدى دويون

استغرقت إجرائية القرار 14 شهراً وتطلبت مشاركة 100 شخص في أوقات مختلفة. وقامت دويون في شباط/فبراير سنة 1996 بانتقاء مجموعة جوهرية من أفراد تكنولوجيا المعلومات لتحضير طلب عروض شامل ومتين. ولم يتضمن طلب العروض أية معطيات عن التكاليف، لكنه قدم تفاصيل حول كل وظيفة تكنولوجيا معلومات والخدمات المقدمة. ودعيت 12 شركة في أيار/مايو من سنة 1996 إلى الإجابة، ولبت أربع شركات فقط الدعوة وهي: أي بي إم وفيليبس وسي إس سي وأيه سي، وانسحبت فيليبس بعد فترة وجيزة. ثم قامت دويون بتقييم المقترحات مستندة إلى لائحة واسعة من المعايير (انظر الجدول 2 - 8).

وقد درست دويون خمسة بدائل رئيسية قبل انتقاء تحالف المزودين الإثنين:

- 1 - المحافظة على الأمر داخل الشركة.
- 2 - المنهجية التجريبية.
- 3 - التمهيد الانتقائي متعدد المزودين
- 4 - منهجية مزود وحيد
- 5 - منهجية تحالف مزودين اثنين

الجدول 2 - 8 معايير تقييم التعهيد

الحد الأدنى من المتطلبات	تقديم تكاليف متغيرة تكاليف أخفض بوساطة اتفاقيات مستوى الخدمة كلف أخفض بوساطة تحسين الإنتاجية معاملة عادلة للأشخاص النفذ إلى المهارات الكفاءات التشغيلية
التمايز	قدرة دويون على التأثير التوافق الثقافي والقيم والثقة المستمرة في العلاقة الفرص أمام الأشخاص القدرة المتطورة على الاستثمار والتجديد إمكانية الحلول الرائدة المتكاملة تقديم قيمة إلى أعمال دويون
مبررات الحكم	القدرة على التنفيذ بصورة شاملة سرعة الإنجاز الالتزام بالتسليم توافق الفجوة مع إمكانيات دويون
الجانب الاقتصادي	السعر مقابل الموجودات في الشركة التنوع المشاركة في المكاسب المحتملة
القوى الدافعة وراء التغيير	مصدر الفكرة وتنفيذها القيمة المضافة التنافسية تحسين إجرائية الأعمال
إمكانية التسليم على المدى القريب	خطة الانتقال منهجيات التنفيذ إمكانيات إدارة المشروع التكامل الشامل التكامل البرجي الخبرة في اتفاقيات مستوى الخدمة
إمكانية التسليم على المدى البعيد	التخطيط التكنولوجي الريادة الصناعية نهج التحسين المستمر

قابلية حياة الحلول الفنية	عملية استخدام الكمبيوتر الموزعة التقاطع الوظيفي الكمبيوتر الرئيسي التطبيقات الكمبيوتر المتوسط الاتصالات الأثر على الأفراد القدرة على التفاعل مع التغيير القدرة على بناء العلاقات جودة الأشخاص - الاحتراف والإبداع والفكر الريادي
الفرص أمام الأشخاص	على المدى القريب وعلى المدى البعيد
معاملة الأشخاص	التساوي في التعويضات والميزات الاحترام ثقافة الفرد
التوافق الثقافي	المرونة، إمكانية الشراكة مصدر صلابة وانضباط
إدارة العقد	إدارة مطاوعة لاتفاقية مستوى الخدمة إعداد الفواتير ووضع التعرفة التنظيم المحفوظ به من أجل التواصل
قابلية الحياة	سلامة الوضع المالي القدرة على الاستثمار النجاح في صناعة خدمات المعلومات النجاح في صناعة الإجراءات والكيماويات المتانة في الإدارة والاحتراف

1 - المحافظة على الأمر داخل الشركة: لم تقم دويون بدعوة فريق عرض داخلي لأنها كانت على ثقة بأنهم قد استخرجوا كل ما هو ممكن من الموارد الراهنة. وإضافة إلى ذلك، لن يكون بمقدور عرض داخلي المنافسة على صعيد قوتين من القوى المحركة: الرغبة بالتكاليف المتغيرة وتفادي الاستثمار في التجديد. كما أن دويون كانت غير واثقة من قدرتهم على اجتذاب أفضل المهارات في تكنولوجيا المعلومات.

2 - المنهجية التجريبية: سبق لدويون أن استخدمت نوعاً من التعهيد

التدريجي، إلا أن الحجج الرئيسية ضد هذه المنهجية تمثلت في اقتصاديات الحجم. فالصفقات الكبيرة تحظى بأسعار أفضل وبتكاليف معاملات أخفض.

3 - **التعهد الانتقائي متعدد المزودين**: كانت الحجة الرئيسية ضد هذا البديل أن تكاليف المعاملات عالية جداً إذ سيكون هنالك عدد كبير من نقاط الاتصال. كما ناقش البعض أن التفاوض على أسعار أفضل سيكون أكثر صعوبة في حالة وجود عدة مزودين.

4 - **منهجية مزود وحيد**. كانت الحجج المؤيدة لهذا الاقتراح وجود نقطة اتصال وحيدة، وسهولة الإدارة وسهولة المكاملة. إلا أن دويون لم تعتقد بوجود مزود وحيد متين بما فيه الكفاية في كل المتطلبات وفي كل المواقع.

5 - **منهجية تحالف مزودين اثنين**: جرى في نهاية الأمر انتقاء منهجية تحالف بين مزودين، حيث إنها تتطلب زيادة قليلة في الإدارة والتنسيق ولا تتطلب سوى ضياع قليل في الحجم مقارنة مع منهجية مزود وحيد. وبالإضافة إلى ذلك فإن بمقدور دويون الإفادة من أفضل المقدرات لدى المزودين، والمحافظة على نوع من التنافس المتقدم في المجالات الاستراتيجية. وتم انتقاء سي إس سي وأيه سي كشركاء.

وخاضت دويون بين آب/أغسطس من سنة 1996 وكانون الأول/ديسمبر من السنة ذاتها جولة مضيئة من المفاوضات مع الشركاء المختارين، وتقرر أن يتم إعطاء سي إس سي كامل البنية التحتية، وأن يتم توزيع التطبيقات استناداً إلى المقدرات. واستمرت المفاوضات من كانون الأول/ديسمبر من سنة 1996 إلى الربع الثاني من سنة 1997. وكما يصف مدير التحالف الشامل كانت المهمة الرئيسية هي ترجمة المتطلبات الفنية في طلب العروض إلى متطلبات قانونية، وتم استئجار خدمات شركة قانونية متخصصة في عقود تعهيد تكنولوجية المعلومات لهذا الغرض. واتفق في البداية على ضرورة توقيع عقد لكل بلد

وعدها الإجمالي 22، وبررت أنظمة العمل المحلية وقوانين الضرائب ومشاكل العملات، الحاجة لاتفاقيات خاصة بكل بلد. وأمضت دويون وقتاً كبيراً في جمع المستندات لكل الخدمات المقدمة في البلدان المختلفة.

كما كرست دويون وقتاً كبيراً خلال إجراءات التفاوض من أجل مناقشة الميزات المتكافئة بما في ذلك الرواتب المتكافئة والرعاية الصحية المتكافئة والرعاية السنوية لموظفيها وعددهم 3000 المستهدفين في عملية الانتقال. وأمضت بشكل خاص دويون وأيه سي وقتاً في شرح الفروق بين ممارسة أندرسن كونسلتينغ وممارسة أندرسن بي بي إم (المسؤولة عن أعمال التمهيد) لكادر تكنولوجيا المعلومات. وكان لهذين الفرعين مسارات مهنية وآمال مهنية ومزايا مختلفة. وفي الحالات التي لم يتحقق فيها التكافؤ كان يتم توزيع المال نقداً على الموظفين لموازنة المزايا بينهم.

وتم توقيع العقود في الربع الثاني من سنة 1997.

لمحة عامة عن عقد دويون

قامت دويون بتمهيد كامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات إلى سي إس سي بما في ذلك الاتصالات ومراكز المعطيات وأجهزة الكمبيوتر والحساب المتوسطة (فاكس VAX، يونيكس Unix) وكمبيوترات سطح المكتب. كما احتفظت سي إس سي بعدد من التطبيقات الموجودة، بما فيها تطبيقات النباتات وتوليد سي أند إس C&S في الولايات المتحدة وكذلك التطبيقات في أوروبا وكندا. وكرست أيه سي 400 شخص للتطبيقات الكيماوية الخاصة.

ويقوم عقد سي إس سي، وهي صفقة أكبر بكثير من تلك مع أيه سي، على أسعار مرنة واتفاقيات مستويات الخدمة. وعلى الرغم من وصف العلاقة على أنها شراكة استراتيجية إلا أن العقد يتعامل بصورة رئيسية مع العلاقة وكأنها تبادلية.

السعر

توجد اتفاقية خدمة نموذجية إجمالية، ولا تتم أية فوترة على هذا المستوى. فعوضاً عن ذلك يوجد لكل بلد جدول أسعار يعكس تكلفة المعيشة وهو معرف بالعملة المحلية. وتتم الفوترة الشهرية كاملة استناداً إلى البلد الأصلي. وهكذا إذا اشترى فرع إنكليزي خدمات مركز معطيات في ألمانيا فإن الفاتورة تصدر بالمارك الألماني، ثم تحول إلى الجنيه الإسترليني طبقاً لسعر الصرف الحالي.

ويشتمل العقد على 20 وحدة فوترة مختلفة بما في ذلك كمبيوترات سطح المكتب المقيسة، وكمبيوترات سطح المكتب الموصولة إلى شبكة محلية وملايين التعليمات في الثانية التي تميز الكمبيوترات الرئيسية، والجيجابايت من سعة التخزين، وتنصيب الأشرطة وصناديق يونيكس ونفقات كادر تكنولوجية المعلومات من أجل كل فئة عمل. واستبقت جداول الأسعار التخفيضات في الأسعار في بعض المجالات (مثل ملايين التعليمات في الثانية)، والزيادات في الأسعار في بعض المجالات الأخرى (مثل كادر تكنولوجية المعلومات). ويُتوقع بصورة إجمالية أن تنخفض تكلفة كامل سلة الخدمات بمعدل 7٪ خلال العقد. كما تضمن العقد تدابير احتياطية من قياس للأداء واختبار للسوق من أجل تغيير الأسعار خلال العلاقة:

«أردنا وضع سعر مناسب، وهو إما قابل للتفاوض أو لدينا تدابير لقياس الأداء والسوق تسمح لنا بالعودة إلى الوراء وإعادة التفاوض حول السعر فيما لو وجدنا في المستقبل أنه ليس تنافسياً من وجهة نظرنا. وهكذا احتفظنا بحق التعهيد أو التزود بإشراف داخلي لأي مكونة ما أعطيناها إجمالاً إلى أندرسن وسي إس سي. وهكذا فإنه يوجد حدود دنيا تمثل عاملاً، لكننا نشعر أننا قد حصلنا على درجة عادلة من المرونة ستجعل المزودين عادلين في الأسعار معنا»، مدير التحالف الشامل لدى دويون.

مستويات الخدمة

ساعدت شركة متخصصة في تعريف مستويات الخدمة، وكان الغرض من ذلك توثيق مستويات الخدمة الراهنة كخطوط قاعدية، بهدف تحسين الخدمات على المدى الطويل، وخاصة في مجال أجهزة الكمبيوتر والحساب الخاصة بسطح المكتب. وتم تعريف أكثر من 600 خدمة في المواقع المختلفة عبر العالم. وحددت دوپون لكل موقع ما إذا كان يتوجب بالنسبة لكل خدمة تقييسها أو تمييزها أو عدم تقديمها. كما صنفت كل خدمة أيضاً وفقاً لخراجتها، كما تم توصيف إجراءات التصعيد (بل وحتى العقوبات النقدية في حال عدم الأداء). وتم تعريف إجراءات لتحليل الأسباب الجذرية في حال حدوث عدم الأداء وكيف يمكن تفادي ذلك في المستقبل. ووافقت دوپون، من منطلق روح الشراكة، أن لا تنفذ أية عقوبات نقدية خلال السنة الأولى من أجل إتاحة الفرصة للشركاء للانتقال وتحقيق من مستويات الخدمة.

الحجوم

كان لدى دوپون طلبات متوقعة لمدة عشر سنوات على الخدمات القاعدية، وكانوا على معرفة بعدم دقة ذلك. وعلى الرغم من رغبة دوپون بالحصول على تكاليف تكنولوجيا المعلومات كاملة التغير، فقد ضمنت للشركاء حجماً معيناً من الخدمات. إذ تلتزم دوپون بدفع 50٪ على الأقل من الحجوم القاعدية (خذ أو ادفع)، وتضمن هذه الفقرة للمزودين كسب عائد عادل من استثماراتهم. لكن العقد لا يتضمن شرطاً حول «الأحداث المهمة» يمكنه إطلاق إعادة التفاوض فيما لو انخفضت الحجوم بشكل كبير. وفي الواقع فإنه من المتوقع للحجوم أن تزداد على مر العقد.

وينص العقد على أنه ليس بمقدور سي إس سي أو أيه سي الدخول في عقود محلية مع وحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة لدوپون. أي ينبغي على كل العقود مع سي إس سي وأيه سي أن تمر حكماً عبر مدير التحالف

الشامل المركزي. وقد وُضع هذا التدبير الاحتياطي لمنع زحف الأسعار وللحفاظ على التحكم عبر العالم.

كما تهدف العقود إلى تطوير العلاقات لتصبح أكثر استراتيجية في المستقبل، ويخطط كلٌّ من سي إس سي وأيه سي لاستكشاف تسويق حلول معينة في الصناعات الكيماوية والنفطية والغازية إلى زبائن خارج التحالف، على أن تستفيد دويون من جزء من العوائد الناجمة.

الفترة الانتقالية لدويون

تم في المجموع نقل 3100 شخص من دويون إلى سي إس سي وأيه سي (قراءة 40٪ من أولئك الأشخاص هم خارج الولايات المتحدة). إلا أن نقل الكادر لم يكن سوى أحد النشاطات التي مرت بها الأطراف خلال الفترة الانتقالية. وكما في الحالة السابقة استبقت دويون فترة الأشهر الثمانية عشر لإجراء النشاطات الانتقالية الآتية:

- توزيع العقد لجمهور المستخدمين وترجمته.
- إنشاء البنية التحتية لإدارة ما بعد العقد.
- إنشاء إجراءات إدارة ما بعد العقد.
- تنفيذ الدمج والترشيد والتقييس.
- إقرار صلاحية الخدمات والتكاليف ومستويات الخدمة بالنسبة للخدمات القاعدية.
- إدارة طلبات الخدمات الإضافية.

توزيع العقد لجمهور المستخدمين وترجمته

قال مدير التحالف الشامل لدى دويون «سلم المحامون 10 صناديق إلى مكنتي وقالوا هذا هو العقد». إذ يشتمل على 30000 سطر. وحيث إنه من المستحيل تنفيذ العلاقات استناداً إلى هذا العقد فقد جرى توزيع وثيقة موجزة

من بوصتين. ولكن دوپون وجدت أن الوثيقة الموجزة عرضة هي أيضاً للتفسير. وكان الأفراد عبر العالم يحتاجون إلى ترجمة هذه الوثيقة إلى ممارسات عمل يومية وهو ما أوقف العمل وعرقل العلاقة في الأيام الأولى:

«وجدنا أن أي شيء نكتبه ونوزعه إلى مجموعة من الأشخاص، يقوم الأشخاص بتفسيره بصورة مختلفة، ثم يحاولون تنفيذه خلاف تفسيرهم»، مدير التحالف الشامل لدى دوپون.

فعلى سبيل المثال توقف العمل في 150 مشروعاً رئيسياً بسبب النقص في تسعير المشاريع. إذ لم يكن الموظفون في المستوى الأدنى متأكدين من كيفية التصرف، كيف يمكننا القيام بهذا العمل وهو غير مسعر وغير موافق عليه بالشكل الصحيح؟ وعندما أدرك مدراء الحسابات العامون المشكلة، أرسلوا رسائل صريحة إلى الموظفين من الرتب الأدنى: قوموا بالعمل وسننظر لاحقاً بشأن السعر.

وتعمل دوپون بالاشتراك مع المزوّدَيْن على تطوير مصفوفة مسؤوليات من أجل مساعدة الأشخاص عبر العالم على فهم أدوارهم. وتعرف وثيقة دوپون، على شاكلة الوثيقة التي وُضعت من قبل جنوب أستراليا وإي دي إس (انظر آنفاً)، بشكل دقيق من هي الأطراف المسؤولة عن نشاط محدد، وهل يقع هذا النشاط في نطاق العقد أم هل يخضع لأتعاب إضافية؟ وتجري تنقية الوثيقة بصورة مستمرة مع ظهور سابقات ومع تراكم الدروس، كما يقوم مدراء التحالف المركزيون بتطوير هذه الوثائق وتعميمها على كل مسؤول معلومات رئيسي في كل بلد:

«وهكذا سنقوم بتعميم ذلك على كل مسؤول معلومات رئيسي في كل واحدة من أعمالنا ووظائفنا ومناطقنا لأنهم بحاجة لفهم كيفية سير الأمور عند قيامهم بدراسة المشاريع ووضعهم سيناريوات «وما يحدث إذا». «إذا ما قمت بهذا أو ذاك، كم سيترب علي من تكلفة لقاء

ذلك؟». وهم بالطبع سيحصلون على المساعدة من فريق إدارة الطلبات وفريق إدارة البرامج، لكنهم يحتاجون أيضاً لفهم تعقيد الأمر. وهكذا يمكنكم رؤية أن الأمر، واستناداً إلى هذه الوثائق، ليس سهلاً، إنما يتعلق بكل تلك الكلمات (في العقد الرسمي). إنه لشيء يمكن للأشخاص استخدامه»، مدير التحالف الشامل لدى دويون.

إنشاء البنية التحتية لإدارة ما بعد العقد

احتفظت دويون بألف ومئتي شخص ممن يعملون بتكنولوجية المعلومات، 100 منهم (ثم خفض إلى 60) في مركز أعمال مركزي و1100 شخص في وحدات الأعمال الاستراتيجية محملين بمسؤوليات تجارية وفنية.

كادر مركز أعمال خدمات المعلومات المركزية لدى دويون: عمل 100 موظف تكنولوجية معلومات بداية في مركز أعمال تكنولوجية المعلومات. وكان على عاتقهم مسؤولية إقلاع الصفقة وإدارة التحالف والإدارة المالية وتحسين الإنتاجية ومكاملة التسليم والقيمة وإدارة الموارد البشرية. وجرى انتقاء الكادر قبل اتخاذ القرار، وهم يمثلون أفضل المهارات بتكنولوجية المعلومات لدى دويون. ومن بين الواجبات المسندة إلى كل مجموعة:

- عناصر إدارة التحالف مسؤولون عن إدارة العقد وإدارة طلبات الأعمال وإدارة الخدمات والجودة.
- الفريق المالي مكلف بمراجعة الفواتير ومراقبة إعادة التكاليف وإنشاء الميزانيات وتحديد القدرة على الشراء وتحديد الأسعار وإدارة دورة الحياة.
- فريق تحسين الإنتاجية مسؤول عن البنية والمقاييس وأفضل الممارسات في تكنولوجية المعلومات ومراجعة البنية التحتية من إدارة الأمن والأزمات والإفادة من الفرص.
- فريق مكاملة القيمة والتسليم مسؤول عن وضع استراتيجية تكنولوجية

المعلومات وخطط أعمال تكنولوجيا المعلومات وعن إدارة الإجراءات، كما يقدم الرؤية المستقبلية والحكمة في تكنولوجيا المعلومات، ويستكشف الإمكانيات التجارية.

- فريق الموارد البشرية مكلف بتأمين التوظيف والتعيين وتطور مهنة الأشخاص الذين احتفظت بهم دويون.

كادر تكنولوجيا المعلومات الفني والتجاري اللامركزي لدى دويون:
احتفظت دويون في بادئ الأمر بألف ومئة شخص جرى توزيعهم على أقسام الأعمال وهيئات البحث والتطوير. (وقد جرى خفض هذا الرقم لاحقاً خلال السنوات الوسطى من العقد). وقد استوعب أفراد تكنولوجيا المعلومات هؤلاء احتياجات الأعمال وكانوا مسؤولين عن التخطيط وإيصال متطلبات تكنولوجيا المعلومات إلى سي إس سي وأيه سي.

«بمجرد اكتشافهم لمتطلبات الأعمال كنا نحضر سي إس سي وأيه سي إلى طاولة المفاوضات»، مدير تخطيط التحالف لدى دويون.

لقد كان التفاعل مع سي إس سي وأيه سي يتم ضمن وحدات الأعمال العشرين، وليس على مستوى الإدارة. كما كان كادر تكنولوجيا المعلومات التجاري والفني يقدم خدمات تكنولوجيا المعلومات للنشاطات التي لم تكن مشمولة بالتحالف مثل أجهزة الكمبيوتر والحساب الخاصة بالبحث والتطوير والتطبيقات في آسية والباسيفيك والمكسيك وأمريكا الجنوبية.

إنشاء إجراءات إدارة ما بعد العقد

تسببت التفسيرات المحلية لتسعير المشاريع في إيقاف العمل مؤقتاً خلال الفترة الانتقالية. وحثت مسألة تسعير المشاريع على وضع إجراءات جديدة لإدارة المشاكل. ويُستخدم حالياً لوتس نوتز Lotus Notes من أجل توثيق كل المشاكل. ويُخصص رقم للمشكلة ويربط إليه صفحة تلخص

المشكلة، ويعهد بمسؤولية حلها إلى فرق مشتركة من دوپون والمزوّدين. ولكل مشكلة ثلاثة تصنيفات الأخضر (مقبول) والأصفر (بعض الصعاب) والأحمر (صعاب كبيرة). فإذا ما بلغت المشكلة إلى الأحمر يتم نقلها إلى مدراء الحسابات السنتين. ويعقد مدراء الحسابات العامون اجتماعات متابعة مرتين أسبوعياً لمعالجة المسائل ذات التصنيف الأحمر، على أمل أن يتحقق بعض التقدم حول ذلك من قبل الفرق المكلفة بكل مسألة. والهدف من ذلك هو حل جميع المشاكل قبل وصولها إلى هذا المستوى. وللإنصاف فإن مبدأ عمل كل فريق ليس استغلال عدم فاعلية العقد، وقد جرى خلال المرحلة الانتقالية حل 120 من مشاكل المشاريع بنجاح وبهذه الطريقة.

تنفيذ الدمج والترشيد والتقييس

حيث إن دوپون قد قامت بالدمج والترشيد والتقييس قبل تعهيد تكنولوجية المعلومات فلم يتبقّ للمزوّدين سوى القليل من الفرص لتنفيذ استراتيجيات خفض التكاليف من أجل تحقيق الهوامش المقدرة⁽⁶⁾. وبشكل خاص جرى تشغيل البنية التحتية لتكنولوجية المعلومات بأفضل التكاليف والخدمات:

«بادئ ذي بدء كان صعباً عليهم الترشيد في مجال البنية التحتية، حيث إن هذا المجال كان مخططاً بشكل جيد. وكنا على معرفة بذلك استناداً إلى نشاط قياس الأداء. لذا عندما دخلنا في إجرائية طلب العروض بأكملها انسحب عدد من المزوّدين رغم حماسهم للحصول على عقد مع دوپون، لأنهم لم يتمكنوا من إيجاد هامش كافٍ في ذلك بالنسبة لهم»، مدير التحالف الشامل لدى دوپون.

ورغم ذلك فقد كان أمام المزوّدين فرصة لنشر نهج إجرائي للتوفير في

(6) حدث الشيء ذاته في حالة بي تي إكسپلوريشن - انظر الفصل السادس.

التكاليف في مجال تطوير التطبيقات ودعمها:

«لم يحظَ مجال التطبيقات بالعناية ذاتها من حيث العمل على تحسين الفعالية والتأثير، لذا يوجد هنا فرصة للتحسين»، مدير التحالف الشامل لدى دويون.

وإضافةً إلى ذلك، استطاعت سي إس سي تحقيق هوامشها جزئياً من خلال بيع السعة الزائدة على الموجودات السابقة لدويون.

«ولكن فوق ذلك (الهوامش المولدة من الترشيح) كان أمامهم فرص إضافية لتحقيق اقتصاديات الحجم وإفادة زبائن آخرين. فعلى سبيل المثال قرروا بالنسبة لمركز معطياتنا توسيعه ليصبح مركز معطيات رئيسياً للساحل الشرقي، ويوجد حالياً عمل لزبائن يتم تشغيلهم في مركز المعطيات. وهكذا توجد فرص لتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير مع زبائن آخرين»، مدير التحالف الشامل لدى دويون.

ولكن، وكما أعلمنا مصدر في دويون، فإنها (مبيعات مركز المعطيات) ذات أثر قليل.

إقرار صلاحية الخدمات والتكاليف ومستويات الخدمة للخدمات القاعدية

كان أحد التحديات الرئيسية أمام كل العلاقات هو إقرار صلاحية الخطوط القاعدية والاستمرار في تنقية العقد. وكان مدير التحالف الشامل لدى دويون محبطاً نوعاً ما حيث إنه وبعد كل المفاوضات ما زال هنالك قرابة 18 شهراً من العمل على ترجمة العقد إلى ممارسات عمل يومية. وبلغ به الأمر الاتصال بشركة الاستشارات في تعهيد تكنولوجيا المعلومات التي استأجر خدماتها ليسألهم: «لماذا لم نخبرونا أننا بعيدون إلى هذا الحد عن التنفيذ؟».

فعلى سبيل المثال: كانت الفواتير الشهرية تتضمن أخطاءً بملايين

الدولارات، أولاً بسبب أن الخدمات لم تُعرف بشكل كامل. فمثلاً ما الذي كان يفترض إدخاله ضمن وحدات الكمبيوترات الرئيسية الخاضعة للفوترة؟ وإذا ما قام المزود بخطأ تسبب باستهلاك أكثر لملايين التعليمات في الثانية للكمبيوترات الرئيسية ألا يفترض بالمزود أن يدفع لقاء ذلك؟ ولحل هذه المشكلة، اجتمع مالكون مشتركون من دويون والمزود للتفاوض حول الوحدات الخاضعة للفوترة بمساعدة خبير خارجي. وكمثال آخر يوجد مسألة معادلة الدوام الكامل: هل ينبغي تكليف دويون لقاء أوقات الاجتماعات وساعات التدريب؟

ويمكن لتعريف الخدمات وتفسيرها أن يكونا شديدي التعقيد. فإذا نظرنا على سبيل المثال إلى مسألة ترقية بي بي إكس (مقسم هاتفي فرعي خصوصي - المترجم) مقيس. ما الذي يتوجب تضمينه في السعر الثابت لترقية المقسم الفرعي الخصوصي؟ وهل يجب إعداد فاتورة لقاء الوقت الذي صرفه المحلل على تحديد المتطلبات، أم أن ذلك يدخل ضمن السعر الثابت؟ وهل التركيب وتوصيل الأسلاك والشحن وتكاليف التعبئة متضمنة في السعر الثابت أم ينبغي فوترتها؟

وأدركت دويون شأنها في ذلك شأن الزبائن الآخرين أنه كان يتوجب الاحتفاظ بكادر أكبر لمعالجة هذه المسائل:

«لم ندرك أن جزءاً من الانتقال سيتضمن الاستمرار في التفاوض حول الصفقة. ولو كنا على علم بذلك لاحتفظنا بموارد أكثر، أو لوفرنّا أكثر في الموارد لمساعدتنا في المفاوضات المستمرة لتعريف الصفقة. وكذلك فإنني أقول بأن الأمر تطلب موارد أكثر مما توقعنا من أجل وضع كل إجراءات الإدارة تلك والمطلوبة كجزء من الانتقال أو إقلاع الصفقة»، مدير التحالف الشامل لدى دويون.

وفي ما يتعلق بإقرار صلاحية مستويات الخدمة للخطوط القاعدية حول

العالم، تقوم فرق مشتركة بالتحقق من الخدمات محلياً:

«بداية توجد فرق للتحقق من مستويات الخدمة حول العالم وتضم كوادر مشتركة من دوپون وسي إس سي وأندرسن. ويقومون بالموافقة على قياس أداء مستويات الخدمة. ثم يتوجب عليهم تقديم تقرير حول ذلك، ويوجد عمل مشابه ينفذ من أجل تفصيل اتفاقية مستويات الخدمة والتي هي جزء من الصفقة»، مدير التحالف الشامل لدى دوپون.

وافقت دوپون والمزودون على أنه من العدل تعليق عقوبات عدم التنفيذ خلال السنة الانتقالية. وكما أشار أحد العاملين لدى دوپون «إن 90٪ من انقطاعات الخدمة قد ورثوها عنا». وتعمل الأطراف معاً على تحسين انقطاعات الخدمة عوضاً عن محاولة لوم بعضهم البعض.

إدارة طلبات الخدمة الإضافية

يمكن إطلاق الخدمات التي تتجاوز الخطوط القاعدية (ومن ثم فهي تخضع لرسوم إضافية)، إما بتجاوز الحجوم المتوقعة على الخدمات القائمة أو بطلبها من أجل مشاريع جديدة تماماً.

وقد تجاوزت طلبات المستخدمين عند دوپون (وفي كل العقود الضخمة الأخرى التي قمنا بدراستها) الطلبات المتوقعة. فقبل التمهيد كانت الطلبات مقيدة من قبل مجموعة تكنولوجيا المعلومات المركزية:

«كانت كل وحدة أعمال استراتيجية فيما مضى تشتري من الفعالية الشاملة (أي مجموعة تكنولوجيا المعلومات المركزية). وكان هنالك الكثير من الضغوط أثناء التفاوض للإبقاء على انخفاض التكاليف»، مدير التخطيط الشامل لدى دوپون.

أما الآن فإن شركاء التحالف متحمسون لتلبية كل طلبات تكنولوجيا المعلومات، مما قد يؤدي إلى تجاوز الأتعاب لحدود الخطوط القاعدية.

وهناك ثلاثة أشخاص من دويون في مركز الأعمال يسعون إلى تعقب الطلب الحالي والتنبؤ بالطلبات:

«ما وجدناه هو أن كل شخص يستخدم تكنولوجيا المعلومات بأكثر من الحدود القاعدية»، مدير التخطيط الشامل لدى دويون.

واحتفظت دويون في ما يخص المشاريع الجديدة بحق التزود بالأعمال الإضافية بإشراف داخلي أو طرح عرض بالنسبة للأعمال الإضافية بين سي إس سي وأيه سي أو حتى إشراك مزود تعهد آخرين.

ورغم مضي أربعة أشهر ونصف فقط على الصفقة فقد طرحت دويون بالفعل طلبات عروض حول بعض الأعمال الإضافية لضمان الحصول على أسعار سوق عادلة.

وبشكل إجمالي فقد تطلبت الفترة الانتقالية طاقة أكبر مما كان متوقعاً:

«لم ندرك أن الانتقال في بدايته سيكون على هذه الدرجة من التشابك والصعوبة التي عرفناها. وليس الأمر أن الأمور لم تنجح لأنها نجحت، إنما لم ندرك أنه سيتعين علينا ربط كل تلك الأطراف السائبة بإحكام»، مدير التحالف الشامل لدى دويون.

المرحلة ما بعد الانتقالية لدويون: السنوات الوسطى

نضجت علاقة دويون مع المزودين خلال السنوات الوسطى من خلال مواجهة دويون للكثير من التغييرات التجارية والفنية. ولقد كانت دويون إجمالاً غاية في الرضى من قدرة المزودين على الوصول إلى المهارات النادرة في تكنولوجيا المعلومات لرفد كوادر المشاريع الجديدة. إلا أن الهيئات التنفيذية في دويون استمرت في التأكيد على أن نجاح العقود «مرهون ببذل الإدارات المعنية جهداً كبيراً كل يوم». وفي ما يأتي بعض الجوانب المشرقة من تلك السنوات الوسطى.

تعديل العلاقة مع التغيرات في الأعمال والتكنولوجيا

تخلت دويون في آب/أغسطس من سنة 1999 عن كونوكو والتي كانت تمثل قرابة 50٪ من عوائد دويون في سنة 1996. والذي تبادر فوراً إلى الذهن هو شرط الأخذ أو الدفع 50٪ على دويون: فهل يترتب على دويون جراء بيع كونوكو الدفع لقاء خدمات تكنولوجيا المعلومات التي لم تعد مطلوبة نظراً لخروج كونوكو؟ واستناداً إلى المناقشات في سنة 1999 مع أحد المديرين التنفيذيين في دويون كان جلياً أن بيع كونوكو إن هو إلا إمكانية معترف بها سابقاً في سنة 1997، وبالتالي فإن النفقات الطارئة يتم تجميدها في العقود في حال التجرد أو الاندماج أو الاكتساب. وعلى الرغم من أن كونوكو كانت تولد 50٪ من العوائد فإنها لم تكن تستهلك سوى 15٪ من الحجم الكلي لتكنولوجيا المعلومات الخاص بدويون. وفي الواقع استمرت مشاريع تكنولوجيا المعلومات الجديدة في تجاوز حجوم تكنولوجيا المعلومات القاعدية.

ومنذ أن جرى التوقيع على العقود حددت دويون مشروعاً جديداً عبر العالم إس آيه بّي SAP - يوتوكيه (مشكلة سنة 2000 - المغرب) بقيمة 400 مليون دولار أمريكي. وقررت دويون أن جعل الأنظمة متوافقة مع سنة 2000 فحسب لا يحسّن من قيمة أعمال الأنظمة. لذلك قامت دويون بتحديث التكنولوجيا من أجل تحسين الإجراءات في الوقت ذاته الذي يتم فيه تحقيق التوافق مع سنة 2000.

وأدركت دويون أن كلا المزودين بحاجة للمشاركة في مشروع نظام إس آيه بّي. واستطاع أحد المزودين إحضار قرابة 400 أخصائي في إس آيه بّي من جميع أنحاء العالم. ونقلت دويون 300 شخص من أقسامها إلى المزود الآخر لدعمه بتلك المهارات. حينذاك تحمّل المزود التكاليف المرتبطة بالتدريب على ذلك النظام إعلان الخدمة. وإضافة إلى نجاح المشروع من وجهة نظر مشكلة سنة 2000 فقد حسّن مشروع إس آيه بّي بشكل ملحوظ التحكم بالإجراءات وإدارة سلسلة التوريد. وعلى الرغم من نجاح معظم مشاريع

تكنولوجية المعلومات، فقد بقيت إدارة سطح المكتب مصدر إزعاج خلال السنوات الوسطى. إذ احتفظت دويون في البدء بعدد من المزودين من أجل وظائف سطح المكتب المختلفة. وكان رضا الزبائن قليل جداً نظراً لاضطرارهم للاتصال بعدة مزودين من أجل التوريد والإضافات والتغييرات والانتقال والمساعدة. وشكلت دويون فريق عمل خاصاً كلفته بتحسين سطح المكتب خلال ثلاثة أشهر، وقد قام بالفعل بإعادة تصميم خدمات سطح المكتب. وأضحى لدى المستخدمين الآن بوابة شراء موحدة سمحت بتحسين مستويات الرضا. وأضحت هذه الحالة مثلاً على المقايضة بين الحصول على أفضل المزودين من خلال التزود المتعدد وبين تكاليف المعاملات الإضافية اللازمة للتنسيق بين المزودين المتعددين. واضطلع قسم تكنولوجية المعلومات لدى دويون بعبء أدوار التنسيق من خلال وضع تواصل وحيد للمستخدمين.

قياس الأداء من أجل إعادة تعيين الأسعار نظرياً

تتطلب عقود دويون أن يتم قياس أداء مستويات الخدمة والتكاليف بصورة دورية. وعلى الرغم من أن دويون ما تزال تدير 600 مستوى خدمة فإن جهد قياس الأداء قد نظم خدمات تكنولوجية المعلومات ضمن أبراج منها الاتصالات وكمبيوترات سطح المكتب والكمبيوترات المتوسطة والتطبيقات. وتبنت دويون نهج بطاقات تسجيل نقاط متوازنة تستخدم عدداً من المقاييس لتحديد كشف إجمالي بسلامة كل برج. وتم استئجار ثلاث شركات استشارية خارجية للمساعدة في قياس الأداء. ونظراً إلى أن عملية قياس الأداء كانت ما تزال قيد التنفيذ خلال الربع الأخير من سنة 1999 فإنه لم تتم إعادة تعيين الأسعار.

وبشكل عام كانت مستويات الخدمة جيدة من حيث التقييم نظراً لعدم ترتب أية عقوبات نقدية على انقطاع الخدمات. وقد شعرت دويون أن شروط العقوبات النقدية (والتي يتم إطلاقها في حال حدوث انقطاعين متتاليين

للخدمة) قد أسهمت في تحفيز المزودين على الاهتمام بسرعة وبفعالية بمسائل الخدمات.

مناقشة العقود بين دويون وسي إس سي وآيه سي وتحليلها

كانت سنة 2000 السنة الثالثة فقط من عمر الصفقات، وإنه لمن الصعب تقييم نتائج القرار ومدى النجاح المستقبلي. إلا أنه بمقدورنا تقييم سير العقود حتى الآن بالنسبة للأهداف الأولية الخمسة:

1 - **التكاليف المتغيرة:** كانت 90٪ من ميزانية تكنولوجيا المعلومات في دويون ثابتة قبل التمهيد بسبب استهلاك الموجودات والرواتب والأجور وغيرها. لكن دويون خفضت بشكل ملحوظ بعد التمهيد استثمارها الرئيسي في تكنولوجيا المعلومات من خلال بيع الموجودات إلى مزودها (ومن ثم تخفيض نفقات الاستهلاك). وأضحت ميزانية تشغيل تكنولوجيا المعلومات الآن ثابتة بمقدار 50٪ فقط بسبب شرط ضمان 50٪ على الأقل من حجوم الخطوط القاعدية للمزودين.

2 - **سرعة الخدمة ومرونتها:** أرادت دويون قبل التمهيد مرونة أكبر وسرعة أكبر في الاستجابة لاحتياجات الأعمال. وقد صرح المسؤولون التنفيذيون لدى دويون أنه لم يكن بمقدورهم توظيف 400 شخص لتزويد مشروع إس آيه بي - يوتوكيه بالكادر لحسابهم. إنما أمكن لمزودهم تأمين الأشخاص بسرعة من كل العالم لدعم كادر هذا المشروع قصير الأمد.

3 - **تجديد المهارات:** رغبت دويون أيضاً بالوصول إلى مهارات تكنولوجيا المعلومات المتوافرة لدى المزود، بما في ذلك حلول الأعمال والأساليب والتكنولوجيات المعاصرة جداً. ونسبت دويون بعد التمهيد إلى المزودين الضخ السريع بالمهارات الجديدة مثل فريق «تيم رد» Team Red لكمبيوترات سطح المكتب وفريق إس آيه بي «أر تو» SAP R II ومنهجيات التطوير الدقيقة جداً الأخرى. وقد سجلت دويون لمصلحة هذا التدريب

التحسُّن في إنتاجية النقاط الوظيفية. (والنقاط الوظيفية هي قياس مُستخدم لتقييم تطوير التطبيقات وإنتاجية وجودة الصيانة). وتنظر دويون بشكل إجمالي إلى تدريب العاملين كمقدرة جوهرية لكلا المزودين.

4 - **خفض التكاليف:** توقعت دويون تحقيق وفورات متواضعة في التكاليف بمعدل 7٪ خلال سنوات العلاقة العشر. لكن تحديد الوفورات في التكاليف سيكون صعباً بالنسبة لدويون، شأنها في ذلك شأن كل العقود الضخمة، نظراً للتغير الجذري الذي ستشهده حجوم الخدمات القاعدية وتكوينها. وبصورة إجمالية فقد ازدادت الميزانية بسبب الزيادة في الطلب على موارد تكنولوجية المعلومات. وعادة ما يُسقط الزبائن هذا السؤال «هل حققنا وفورات؟» لمصلحة سؤال آخر هو «هل نحصل على سعر سوق عادل؟». وليست دويون بخارجة عن تلك القاعدة.

5 - **تطوير المهن:** كان تأمين تطوير مهني أكبر وفرص تقدم بالمهنة أمام القوة العاملة في تكنولوجية المعلومات معياراً رئيسياً في الثمين. وحقق الكادر السابق لدويون بعد التعهيد انتقالاً ناجحاً، ولكن تتساءل دويون الآن في ما إذا كانت قد وهبت خبرات كثيرة:

«لقد كان الدرس الهام الآخر الذي تعلمناه أن توقعاتنا حول الموارد الفنية التي سنحتاج إليها في منظور متقدم لم تكن دقيقة. فقد اعتقدنا أنه بإمكاننا التخلي عن الكثير منها، وأن شركاءنا سيعالجون كل مسائل الكوادر بالنيابة عنا. وما أدركناه حالياً أنه يتوجب على دويون اتخاذ قرارات فنية تخصصها وأن الشركاء لن يبلغوا في حرصهم على مصالح دويون الدرجة ذاتها التي كنا لنبلغها»، مدير التحالف الشامل لدى دويون.

كما لاحظنا أيضاً، ومع مضي عدة سنوات على العقود، أن دويون قايضت موظفيها من خلال إعطاء 30 محلل خدمات معلومات لا مركزياً إلى

مزوّد وحيد لقاء إعادة بعض مدراء ومدبري العقود إلى الشركة. وإنه من الشائع أن يواجه الزبائن صعاباً جدية لدى التقييم المسبق للكوادر التي يتوجب المحافظة عليها والكوادر التي يتوجب نقلها (انظر الفصل السادس من أجل مزيد من الإيضاح).

الشراكة على أرض الواقع

يتميز كثير من الأشخاص نجاح عقد ما من خلال جودة العلاقة بين الزبون والمزوّد. وتُظهر العلاقات بين دويون ومزوّديها ديناميكية مماثلة لتلك في دراسة الحالة السابقة. إذ يكون الشركاء على الغالب خصوماً عند التفاوض على تفسيرات العقد، ومتعاونين عند النظر في المتطلبات الجديدة، وحتى متضافرين عند مواجهة الرأي العام (انظر الفصل الثامن).

كما أن العلاقة بين المزوّدين سي إس سي وأيه سي هي أيضاً لافتة للنظر. فالديناميكية بين المزوّد والآخر قريبة جداً من الديناميكية بين الزبون والمزوّد. إذ يتعاون المزوّدون عادة على إيصال تكنولوجيا المعلومات عندما تتداخل الوظائف، ويتنافسون (ثم يتخاصمون) عند التقدم بعرض للأعمال التي تخرج عن نطاق العقد القاعدي. ويمكن اعتبار الديناميكية هنا أكثر إثارة إذ إنه لا توجد علاقة تعاقدية رسمية بين سي إس سي وأيه سي. وعوضاً عن ذلك فإنه يتم تسهيل التعاون من خلال التبعيات المتبادلة الذاتية، ويحكم التنافس بينهما اتفاقيات شرف بين مدراء الحسابات.

ونظراً للتكامل الشديد بين وظائف تكنولوجيا المعلومات فإن كلاً من سي إس سي وأيه سي تحدوه الحماسة إلى التعاون:

«وهكذا لدينا عدة مشاريع رئيسية تجري حالياً. وقد كسبت أندرسن زوجاً من هذه المشاريع الكبيرة نسبياً. وليس بالإمكان تنفيذ مشروع إس آيه تي من دون استخدام البنى التحتية، لذا يتوجب عليهم تشغيله على كمبيوترات. كما يتوجب عليهم استخدام الشبكات، وتدخل الكمبيوترات

الشخصية في ذلك أيضاً كما أن التطبيقات تتواصل أيضاً مع عدد من التطبيقات الأخرى والتي يندرج قسم كبير منها تحت مسؤولية سي إس سي. لذا كان على سي إس سي تقديم بنية تحتية داعمة وتواصل تطبيقاتي مع أندرسن من أجل تلك المشاريع. أي أنه يتوجب عليهم العمل معاً كفريق مشروع مشترك. وهذا في الواقع ما يفعلونه تماماً»، مدير التحالف الشامل لدى دوپون.

كان الاهتمام الأولي للمزودين خلال المفاوضات على العقد منصباً على سرية ممارسات الأعمال. وفي الواقع لم تتسبب مسألة حماية الممارسات المسجلة بمشكلة أبداً:

«لقد كان يساورهم قلق (بالنسبة للسرية)، لكن تلك المخاوف لم تظهر إلا في البداية وليس أثناء العمل. وهكذا مع مرور الوقت قل اهتمامهم بهذه المسألة شيئاً فشيئاً. والسبب وراء ذلك أنه رغم عدم وجود عقد رسمي بين أندرسن وسي إس سي فإن اتفاق شرف بين الهيئات التنفيذية المحاسبية من الجانبين كان محترماً، ويؤطر ممارسات الأعمال الحذرة التي يمكن لكليهما الإفادة منها بصورة عادلة»، مدير التحالف الشامل لدى دوپون.

كما يمتد اتفاق الشرف ليشمل الممارسات التنافسية على المشاريع الجديدة. حيث اتفق المزودان على أن لا يخدم عناصر فرق المشاريع المشتركة بين سي إس سي وأيه سي في أعمال المشاريع المستقبلية المنافسة طوال سنة كاملة:

«لقد كانوا يراعون عدم أخذ فريق من العناصر، ممن سبق أن شاركوا في أعمال مشتركة واطلعوا على منهجيات الطرف الآخر، للعمل كفريق مقترح لمشروع آخر، خارج دوپون بالتأكيد، بل وحتى داخل دوپون خلال فترة قصيرة من الزمن. إذ إنه بعد 12 أو 18 شهراً تتغير الأشياء بسرعة كافية بحيث إنهم يبدون غير مباليين بما يحدث بعدها»، مدير التحالف الشامل لدى دوپون.

ومن أجل إنجاح مثل اتفاقيات الشرف هذه فإنه من الحيوي أن يتمتع مدراء الحسابات العامة باستمرارية الخبرة. فحيث إن الأطراف تتصرف بموجب هدف وروح العلاقة، وليس على أساس اتفاق تعاقدى، فإنه ينبغي بقاء اللاعبين الأساسيين من دويون وسي إس سي وآيه سي في أماكنهم خلال مرحلة تأسيس السابقات على الأقل ولحين انتهائها.

الاستنتاجات حول دويون

على الرغم من أن صفقات دويون ما تزال حديثة العهد للخروج بنتائج نهائية فإن الحالة تقدم دروساً أولية.

أولها أنه يتوجب على الزبائن أن يجربوا حصص جوائز الدمج والترشيد والتقييس لتكنولوجيا المعلومات قبل التمهيد. إذ إن قيام دويون بتنفيذ مثل تلك الممارسات بنفسها سمح لها بجني الجوائز المالية كاملة للنهج الإجرائي في تخفيض التكاليف. وخفضت دويون بالفعل تكاليف تكنولوجيا المعلومات بمقدار 45٪ قبل اتخاذها قرار التمهيد. على أية حال فقد قام الزبائن في الحالات الأخرى بالتمهيد لأنه لم يكن بمقدورهم سياسياً تنفيذ برامج خفض التكاليف نظراً لمعارضة الهيئات.

والدرس الثاني أنه يمكن استخدام التمهيد لأسباب أخرى غير تخفيض تكاليف تكنولوجيا المعلومات. فكما يشير مدير التحالف الشامل لدى دويون «نحن لم نقم بذلك لأنه كان ناقصاً». فقد التمتست دويون عوضاً من ذلك تفادي المصروفات الرأسمالية في تكنولوجيا المعلومات والانتقال من ميزانية تشغيل ثابتة إلى ميزانية متغيرة. وبالفعل فإن دويون غاية في الرضى من الاستثمار في البنية التحتية الذي قامت به سي إس سي بما في ذلك التحسينات الكبيرة في مراكز المعطيات الضخمة الثلاثة وكذلك في الاتصالات. وتمكنت سي إس سي من تمويل استثمارها باستخدام مراكز المعطيات لاجتذاب أكثر من 20 زبوناً من خارج دويون. وشجعت دويون

هذه المبادرة لأنها كانت تعود عليها بنفع التجديد التكنولوجي دون تحمل أي تكاليف استثمارية.

والدرس الثالث أن لقرارات التعهيد الشامل ميزتي انخفاض تكاليف المعاملات والحصول على أفضل الأسعار، ولكن المجازفات أكبر في الحصول على تعريف كامل للعقد. ويعتقد مدير التحالف الشامل في إدراك متأخر أنه كان من الأسهل التفاوض حول الجزء الأمريكي أولاً ومن ثم توسيع العلاقة لتصبح شاملة:

«إن محاولة القيام بكامل الأمر في مرة واحدة له ميزاته بسبب فائدة الحصول على كامل الشطيرة. لكن لذلك أيضاً سيئة الحجم الهائل من العمل الذي ينبغي القلق بشأن كل تفاصيله. وفي الواقع فإن ما اكتشفناه أننا لم ننجح في تحقيق كل التفاصيل، وكان علينا متابعة المفاوضات إلا أننا كنا محظوظين بعدم اضطرارنا للبدء من جديد. والآن مع مرور الوقت أعتقد أنه كان يتوجب علينا تجزئ الأمر، وما كنا لنقوم بالمبادلة دفعة واحدة»، مدير التحالف الشامل لدى دويون.

والدرس الرابع أنه يمكن للعلاقات مع عدة مزودين أن تكون تعاونية (وتنافسية) دون تحديد متعاقد رئيسي. ففي حين نجد أن مثل هذه الأدوار الديناميكية موجودة لدوافع أخرى فإن هذه الأدوار لا تحكمها عقود قانونية لدى دويون، ولذا فإن غياب الاتفاقيات القانونية يستلزم الاحتفاظ بالأشخاص الرئيسيين لضمان الاستمرارية والثقة. ويلعب هؤلاء الأفراد دور الذاكرة التنظيمية إلى أن يتم ترسيخ السابقات والإجراءات والبنى.

وينشد مدراء الحسابات احترام هدف العقود، كما يحاولون تفادي استخدام المحامين «للاهتمام بالعقد» إذ يوافقون عوضاً عن ذلك على السابقات دون تعديلات رسمية على العقد. كما يحاولون أن يكونوا منصفين. وقد حاول في البدء كل طرف كسب كل مسألة، لكن ذلك أدى إلى عدا

غير منتج. أما الآن فيوافق كل طرف على الحياد المالي في إعطاء أكثر أو أخذ أكثر وفي قبول «نعم يمكننا العيش مع ذلك». (في الحالتين اللاحقتين اللتين سنعرضهما في الفصل الثالث، بنيت الثقة رويداً بموجب سجل المتابعة لأداء المزودين).

على الرغم من قلق دوپون في بادئ الأمر حيال قرارها بعدم تعيين متعاقد رئيسي، فقد كانت راضية تماماً عن التعاون بين سي إس سي وأيه سي حتى الآن:

«ليس لدينا متعاقد رئيسي، إلا أنه في الواقع لدينا مزودان يتوجب عليهما العمل معاً كل يوم دون أن يوجد عقد بينهما. وهكذا فقد أنشأنا بنيان الإجرائية هذه وأساليب التشغيل التي ساهم في تعريفها كل من سي إس سي وأيه سي إلى جانب دوپون. وكان على إدارة التحالف لدينا في دوپون العمل على تسهيل فهم كيفية تحقيق ذلك. والذي أسهم في إنجاح ذلك أن لكلا المزودين الفرص ذاتها والمسائل ذاتها والمشاكل مع الآخر... أعتقد أن أول معاملة من هذا المستوى لم تعرف مشكلة أبداً»، مدير التحالف الشامل لدى دوپون.

وأخيراً فإننا نشير إلى أن تحالفات دوپون قائمة على التبادل رغم لقب الشراكة الاستراتيجية الأولى⁽⁷⁾. ويعود تعبير الشراكة إلى الآمال بأن تقوم سي إس سي وأيه سي بتسويق أنظمة دوپون إلى الزبائن الخارجيين. ومع مضي ثلاث سنوات فإن هذا الجانب من العقد مازال بلا أهمية تذكر. ويمثل أمل دوپون هذا، الآمال في الحالات الأخرى التي وصفتها الصحافة التجارية أوان الأمر «بالشراكات الاستراتيجية». ولم نتمكن في الواقع العملي من إيجاد مزود واحد يستطيع تسويق برمجيات زبون خاصة، إذ إن تحويل برمجية

(7) لاحظ لاسيتي وويلكوكس (1998) أن ذلك كان نتيجة نموذجية للأبحاث في 61 قرار تزود بتكنولوجيا المعلومات خلال الفترة بين سنتي 1991 و1996.

مطورة داخلياً من قبل زبون إلى حزمة تجارية قابلة للحياة فعلياً يحتاج إلى عشرة أضعاف تكاليف التطوير الأولية. ولا يرغب الزبائن بمثل هذا الاستثمار، كما يكون المزودون عادة مشغولين بتفصيل العقد على الأقل خلال السنوات القليلة الأولى. ونختم هذه الحالة باقتباس من حديث مدير تنفيذي لدى دويون، «إنها لمعاملة أعمال تجارية وليست بشراكة، إذ يتوجب على المزودين الاستثمار في كسب الأعمال كل يوم».