

دراسة العقود الضخمة: بريتيش أيروسبيس ومصلحة الضرائب الداخلية في المملكة المتحدة

«هذا ما نستطيع الحصول عليه من تخفيضات في التكاليف، لذا لا تزعج نفسك بالتقدم بعرض إذا لم يكن بمقدورك التفوق عليه»، المدير العام للحسابات لدى بي آيه إي.

«ما يقدر بمبلغ 6000 جنيه إسترليني فقط اليوم، قد يخلق سابقة تساوي 10 ملايين جنيه إسترليني»، مدير خدمات تكنولوجيا المعلومات لدى القسم بي.

«لا تتأتى الثقة إلا من خلال أداء الأشخاص لالتزاماتهم»، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع القسم آيه.

«لو أنكم بحثتم في فيض أعمالنا... إذ إنهم لم يطلعوا عليه أبداً. لقد شاهدوا فقط خلاصة عن العقد»، مدير الحسابات لدى مصلحة الضرائب الداخلية.

«انظر إلينا، وكأننا في منافسة مع بقية الزبائن على موارد المزود واهتمامه»، مدير تكنولوجيا المعلومات لدى مصلحة الضرائب الداخلية.

تقديم

عرفت شركة بريتيش أيروسبيس (بي آيه إي)، شأنها شأن شركات الدفاع الكبيرة، خسائر مالية كبيرة في مطلع التسعينيات من القرن العشرين

بسبب انتهاء الحرب الباردة والانكماش الاقتصادي. وقد طرح المدير التنفيذي لبي أيه إي استراتيجيتين رئيسيتين لإنقاذ الشركة: التركيز على المقدرات الجوهرية في الصناعة الفضائية وإعادة تمويل الميزانية العمومية كاملة. وأخضعت نفقات تكنولوجية المعلومات خلال الأزمة المالية إلى التدقيق. وقررت بي أيه إي تعهيد معظم ميزانية تشغيل تكنولوجية المعلومات البالغة 120 مليون جنيه إسترليني، وكذلك بيع معظم موجودات تكنولوجية المعلومات التي تقدر بمبلغ 250 مليون جنيه إسترليني في الميزانية العمومية. واختارت بي أيه إي بعد إجراءات طويلة لاتخاذ القرار استغرقت سنة ونصف، كمبيوتر سينسز كورپوريشن (سي إس سي) كمزوّد وحيد بتكنولوجية المعلومات. ووقعت بي أيه إي وسي إس سي عقداً ثابت السعر، مدته عشر سنوات وقيّمته 900 مليون جنيه إسترليني، من أجل البنية التحتية لتكنولوجية المعلومات وتطبيقاتها. ونظراً للنهج صعب المراس لدى بي أيه إي المتوارث في إعداد العقود مع طرف آخر فقد تمكنت بي أيه إي من الحصول على صفقة ملائمة جداً، إذ أجبرت سي إس سي على تقديم كل الخدمات القاعدية لقاء السعر الثابت بغض النظر عن الحجم. وقد افترضت سي إس سي خلال مرحلة المفاوضات أن حجوم بي أيه إي ستخفض على الأرجح مع تقليص بي أيه إي. (وبذلك ستزداد هوامش سي إس سي باطراد مع مضي العقد). إلا أن بي أيه إي استردت في الواقع نشاطها إلى حد بعيد وأضحت مع حلول سنة 1999 شركة الفضاء الأكثر أرباحاً في أوروبا. وانتهى الأمر نتيجة ذلك بـسي إس سي إلى كسب هوامش بسيطة جداً على الحساب:

«لقد حظيت بي أيه إي بعقد استثنائي عندما وقعت اتفاقها مع سي إس سي. كما أن توقيع الاتفاق جرى في وقت بدت فيه توقعات أعمال بي أيه إي مختلفة تماماً. وقد أنفقت بي أيه إي منذ توقيع العقد على تكنولوجيا المعلومات أكثر مما تفعله اليوم، بل وهي تنفق الكثير الآن خاصة بالنسبة لعملية استخدام كومبيوتر سطح المكتب. لقد كان معظم

العرض الخاص بالعقد ثابت السعر عوضاً عن سعر متغير. وقد كان يفترض أن يؤمن ذلك لسي إس سي حماية فيما لو تدهورت أعمال بي أيه إي. إلا أنه في الواقع نمت أعمال بي أيه إي فكسبت بذلك قيمة مذهلة من عقد السعر الثابت حيث إن ما حصلوا عليه تضمن أعمالاً أكثر بكثير لقاء تكلفة ثابتة السعر بالنسبة لسي إس سي.... إلا أن هذا العقد كان ضرورياً لتوسع سي إس سي في أوروبا. ونحن على استعداد لتشغيلها بهامش ضئيل. وعلى الرغم من أننا لم نحقق عوائد مهمة فإن سي إس سي تستمر في هذه السنة 1997 في الاستثمار بهذا الحساب بصورة كبيرة، إذ إننا ننظر إلى بي أيه إي على أنها زبون مهم جداً وستابع الاستثمار فيها»، المدير التنفيذي لسي إس سي.

وبصورة إجمالية فقد قدمت سي إس سي الوفورات في التكاليف وهي في طور تلبية اتفاقيات مستويات الخدمة التعاقدية. ومع ذلك فقد توجب على كلا الطرفين إعادة تنظيم العقد (في منتصف 1997) من أجل التوافق مع التغييرات في المتطلبات الفنية والأعمال.

وقد اتسمت العلاقة بين بي أيه إي وسي إس سي، شأنها شأن كل العقود الضخمة، بالتطور المستمر والديناميكية. إذ اصطدم مدراء سي إس سي ومدراء تكنولوجيا المعلومات لدى بي أيه إي في البدء بشدة حول المسائل التعاقدية، ولكن مع مرور الزمن لانت فرق تكنولوجيا المعلومات لدى كلا الطرفين، فعملوا معاً مع وحدات الأعمال من أجل تزكية توقعات واقعية من الالتزامات التعاقدية لسي إس سي، ومن أجل التركيز على المسائل الأكثر استراتيجية مثل استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق سبق بالأعمال:

«خلال السنوات الأولى من عقد من هذه الطبيعة، كان الالتزام على ما أعتقد مقصوراً على تخفيض التكاليف وتأمين الخدمات والتوافق مع المقاييس وهو أمر طبيعي. وانصب الاهتمام بعد ذلك على إعادة تجهيز قسم تكنولوجيا المعلومات ومقدرات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال»، المدير التنفيذي لدى سي إس سي.

«إن ما يميز هذه العلاقة أنها كانت شديدة العداء قبل 12 شهراً (1997). إذ كان هنالك الكثير من المشاكل الرئيسية. ومن خلال العمل الذي تم حتى الآن أضحت العلاقة ودية وأستخدم كلمة ودية لأنها على ما يبدو المفتاح لإنجاح علاقة عمل»، مدير عقد بي أيه لدى القسم بي.

ويمكن استخلاص درسين رئيسيين من هذه الحالة.

الأول: أن الثقة تقوم على سجل الإنجازات في الأداء التعاقدية. ومن ثم فإن للعقود أهميتها منذ البداية، حيث إنها تعرف متطلبات الأداء وبذلك فهي تلعب دور أساس العلاقات. وبعد أن يبني المزود سجل إنجازات التسليم في إطار العقد، يمكن للعلاقة أن تشمل على أدوار أكثر استراتيجية وخصوصية. إذ دعت بي أيه بعد بضع سنوات سي إس سي للمشاركة في التخطيط الاستراتيجي وكانت سي إس سي لاعباً أساسياً في الفريق في عدة برامج تغيير أعمال. وقد عمل كلا الطرفين بجهد لتقديم قيمة مضافة من العلاقة.

أما الدرس الثاني فهو أنه يتوجب على مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى كلا الطرفين العمل معاً على تربية توقعات واقعية للمستخدم في ما يخص الالتزامات التعاقدية للمتعهد وإمكانيات الخدمات الإضافية المأجورة⁽¹⁾. ويتعلق الكثير من المسائل التي تظهر خلال علاقة تعهيد بطبيعة تكنولوجيا المعلومات ذاتها أكثر من تعلقه بخصوصية المزود، فعلى سبيل المثال تؤثر المقايضات بين التكاليف والخدمات، كالتقييس مقابل الملاءمة

(1) يبدو أن هذا الأمر مسألة عامة بين كل العقود الضخمة، ولكننا وجدنا أيضاً أنه نموذجي في أي ترتيب تعهيد مهما يكن حجمه. وقد خلص استقراؤنا (ملحق أ) لوجود فجوات كبيرة بين التوقعات وبين ما يقدمه عملياً المزودون. والدروس الأربعة التي تبرز من ذلك البحث المنفصل هي وثيقة الصلة جداً بتلك النقطة بالنسبة للمزودين: مساعدة الزبائن على وضع توقعات واقعية، والشرح الوافي للزبون عن سياسات الكوادر، وضمان امتلاك الزبون لبنية تحتية ملائمة لإدارة وتنسيق العقد، وتطوير علاقة وإمكانية إدارة زبون تتجاوز خدمة الزبون وإدارة الحسابات.

حسب الطلب أو المركزية مقابل اللامركزية، على تكاليف تكنولوجية المعلومات ومستويات الخدمة بغض النظر عن مقدم تلك الخدمات. ويجب على المستخدمين إدراك أن منتجات تكنولوجيا المعلومات وخدماتها التي تتجاوز الخطوط القاعدية تكلف سي إس سي أموالاً ينبغي تغطيتها. وقد أحدثت بي آيه إي وسي إس سي عدداً من الإجراءات المبدعة لتقييم وإيجاد حل وسط للتوقعات الواقعية للمستخدم.

كما تقدم الحالة الثانية المدروسة في هذا الفصل رؤيةً واسعةً في تعهيد تكنولوجية المعلومات. ففي مطلع التسعينيات من القرن العشرين سعت الحكومة المركزية في المملكة المتحدة (يو كيه) لاختبار فعالية - تكلفة 25٪ من كل نشاطاتها مقارنة بالمزودين الخارجيين. وقررت مصلحة الضرائب الداخلية (أي أر) المسؤولة عن إدارة كل الضرائب في المملكة المتحدة، وتماشياً مع سياسة الحكومة، في سنة 1992 تعهيد معظم تكنولوجية المعلومات لديها. وجرى في تشرين الثاني/نوفمبر من سنة 1993 إرساء العقد الذي بلغت قيمته بليون جنيه إسترليني ومدته 10 سنوات، على مزود كمبيوترات أمريكي هو إي دي إس EDS. وكان ذلك العقد في حينه يمثل أكبر عقد تعهيد جرى إبرامه في أوروبا. وقُدرت في سنة 1993 الوفورات في التكاليف الناجمة عن التخلي عن موجودات تكنولوجيا المعلومات والكادر وإدارة النشاطات بحدود 225 مليون جنيه إسترليني خلال مدة العقد.

وقد حققت إي دي إس حالياً، ونحن في السنة الثامنة من العلاقة، الوفورات الموعودة في التكاليف طبقاً إلى نموذج الحجم الثابت الذي تصونه أي أر. وفي الواقع فإن مثل هذه التقييمات للتكاليف تصبح سخيطة باطراد نظراً للتغير الجذري في الحجم والتركيب والخدمات خلال السنوات الثماني. ولعل ما هو أكثر أهمية من الوفورات في التكاليف، أن أي أر وإي دي إس قد استخدمتا تكنولوجيا المعلومات لتحويل عدد من الإصلاحات الضريبية ومن أكثرها شهرة مبادرة التقييم الذاتية التي أعلن عنها في سنة 1995

وقدمت في نيسان/أبريل 1997. وأجرى مكتب تدقيق الحسابات الوطني بين سنتي 1998 و2000 تقييمات متعددة لجانب «القيمة لقاء النقود» من العلاقة، أكثر شمولية وإيجابية. وكما هو الحال في كل العقود الضخمة فإن العلاقة بين أي أر وإي دي إس هي علاقة متطورة باستمرار وديناميكية. فقد تواجه في البدء مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى أي أر ومدراء إي دي إس بشدة حول المسائل التعاقدية. ومع مرور الوقت عمل مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى كلا الطرفين معاً كفريق، وانكبوا معاً على فيض الأعمال من أجل تلطيف التوقعات الواقعية من الالتزامات التعاقدية لإي دي إس ومن أجل التركيز على مسائل أكثر استراتيجية كوضع الميزانية وتحديد الأولويات. ولا يعني ذلك اختفاء مشاكل الخدمات، إذ تداولت عدة تقارير صحفية أواخر سنة 1999 شكاوى داخلية كثيرة عن تأخير ووقت تعطيل يؤثر على الخدمة التي تقدم إلى الجمهور العام. كما بدا أن تكلفة العقد قد ارتفعت من بليون جنيه إسترليني إلى 2 بليون جنيه متوقعة على مدى عقد السنوات العشر، ويعود ذلك بشكل رئيسي إلى أعمال إضافية كلف بها المزود.

وسنبين في ما يتبع كيف نشأت صفقات التمهيد وكيف نمت مع الوقت. كما سنحلل كل حالة على حدة لاستخلاص الدروس الرئيسية التي يمكن تعلمها من تلك الصفقات. وتظهر كلتا الحالتين التمهيد على أنه جهد كبير ومواءمة مستمرة مع التغييرات. وتكشف أيضاً أنه من أجل إدراك فعلي لتمهيد تكنولوجيا المعلومات فإنه لا بد من متابعة اتفاقيات التمهيد خلال تطورها مع الزمن.

الحالة الثالثة: بريتيش أيروسبيس

الخلفية

جرى تشكيل بريتيش أيروسبيس British Aerospace (بي أيه إي) في سنة 1978 من سلسلة من الشركات المستقلة في الصناعة الفضائية في المملكة

المتحدة منها ميليتاري إيركرافت Military Aircraft وأير باص Airbus (طائرة تجارية) وجتستريم Jetstream (طائرة تنقل) وديناميكس Dynamics (أسلحة) ورويال أوردنانس Royal Ordnance (أسلحة). واستمرت بي أيه إي القابضة منذ انطلاقتها، في تشجيع استقلالية أقسامها العاملة. فوحدات الأعمال مسؤولة عن ربحيتها والخدمات التي تدعمها بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات. وقد كانت الثقافة اللامركزية مطلوبة نظراً لأن كل وحدة أعمال استراتيجية تعمل في بيئات إنتاجية وتسويقية وقانونية مختلفة كلياً. فعلى سبيل المثال يمكن لقسم أيرباص أن ينتج منتجات أو ثلاثة (طائرات) سنوياً، في حين يمكن لقسم آخر مثل رويال أوردنانس أن ينتج 90000 منتج (أسلحة) سنوياً.

وكان استخدام المزودين خاصية ثقافية هامة أخرى لبي أيه إي. وتستمر بي أيه إي في سنة 2000 باتباع نموذج علاقة مزود - زبون تقوم أسسها على المساومة الشديدة وعلى العقود المعرفة بشكل واضح. ويذكر موظف سابق لدى بي أيه إي بدعابة «في الواقع كانت روح الشركة تقوم على كتابة عقود مخاصمة». ويوافق مزودها:

«إذا نظرنا إلى بي أيه إي وأعمال قسم الطيران العسكري فيها على سبيل المثال فإننا سنجد أن 70٪ من كلفة المقاتلة الأوروبية يوروفايتر Eurofighter قد اجتذبت من مكان آخر. لذا فهم معتادون ذلك، وتقوم كل ثقافتهم على عقد الصفقات والتفاوض والمساومة. وهم على درجة عالية من المراس والبراعة في ذلك»، مدير العلاقات لدى سي إس سي.

وتشتمل صفقات بي أيه إي دوماً على متعاقد رئيسي. وبمقدور المزود أن يجري عقوداً جزئية ما رغب، مادام التسليم يتم وفق العقد.

«إن ميزة هذا الأسلوب هي تنظيم عملية التنسيق والتحكم وتأدية

الحساب حول مزوّد وحيد عوضاً من التعامل مع عدة مزوّدين»، اقتباس عن تقرير التمهيد لبي آيه إي.

عانت بي آيه إي في سنة 1992 من خسارة أرباح صافية بلغت 66 مليون جنيه إسترليني على مبيعات بقيمة 10 بلايين جنيه إسترليني. وهبطت أسعار الأسهم من 7 جنيهات إسترلينية للسهم إلى جنيه إسترليني واحد. وأصبحت بي آيه إي من دون رأسمال كافٍ مع كثير من الالتزامات على الميزانية العمومية. وإضافةً إلى ذلك أثرت الضائقة الاقتصادية والتخفيضات في موازنة الدفاع الحكومية للمملكة المتحدة، بشكل كبير على المبيعات، وسعى المدير التنفيذي ديك إيفانز Dick Evans إلى تحسين الأرباح من خلال التركيز على المقدرات الجوهرية في الطائرات والتخلّص من الأقسام غير الجوهرية وإعادة تمويل الشركة. وقامت بي آيه إي بعد ذلك ببيع روفر Rover وكوربوريت جتس Corporate Jets وبالاست نيدام Ballast Nedam، كما خفضت بي آيه إي عدد موظفيها حيث استغنت عن 21 ألف موظف. وبنتيجة ذلك ازدادت الأرباح لتبلغ 230 مليون جنيه إسترليني على مبيعات سنة 1994 البالغة 11 بليون جنيه إسترليني:

«نتيجة تلك التغييرات جرت إعادة توجيه بريتيش أيروسبيس نحو جذورها في الفضاء والدفاع. وضمن تلك الجذور تكمن القوة الهندسية والتكنولوجية الجوهرية والتي يمكن لإدارة أعمالنا أن تستند إليها في بناء بريتيش أيروسبيس لتصبح شركة الفضاء الرائدة في أوروبا» - ديك إيفانز المدير التنفيذي مقتبسة عن رسالته إلى حملة الأسهم في سنة 1994.

وتم اتخاذ القرار بتمهيد تكنولوجيا المعلومات ضمن إطار الأعمال هذا، أي إطار المشاكل المالية، والاستراتيجية اللاحقة في التجرد من الأعمال غير الجوهرية. وأخضعت الأقسام لضغوط هائلة من أجل العمل بفاعلية أفضل. وعلى الرغم من أن الثقافة اللامركزية لم تنظم بهدف تحقيق اقتصاديات الحجم إلا أن المشاكل المالية كانت تشير إلى حل مركزي

لتكنولوجية المعلومات. وأحدثت بي أيه إي خلال تلك الفترة وللمرة الأولى مديراً لتكنولوجية المعلومات في الشركة. وأوكل إليه كمهمة رئيسية تحديد ما إذا كان ينبغي تنظيم تكنولوجيا المعلومات بصورة مختلفة. وبالرغم من أنه لم يفوض بموضوع التعهيد لكن هذا الموظف الموسمي لدى بي أيه إي أدرك أنه خيار ملائم.

قسم تكنولوجيا المعلومات لدى بي أيه إي قبل التعهيد

تماشياً مع الثقافة اللامركزية في بي أيه إي، كان كل قسم يضطلع بتشغيل وظيفة تكنولوجيا معلومات مستقلة وخاصة به. وكانت ميزانية تكنولوجيا المعلومات الكلية لكل الأقسام تقارب 120 مليون جنيه إسترليني. وكان يوجد إجمالاً قرابة 1800 موظف تكنولوجيا المعلومات ينتمي ثلثهم إلى اتحاد التصنيع والعلوم والمالية (إم إس إف). ونظراً للامركزية فقد كان من الصعب تحديد العدد الدقيق لموجودات تكنولوجيا المعلومات، لكن البنية التحتية في تكنولوجيا المعلومات في سنة 1993 كانت تساوي 250 مليون جنيه إسترليني تقديراً على شكل موجودات والتي اشتملت تقريباً على:

- 20000 كمبيوتر شخصي.
- 1400 محطة عمل.
- 350 آلة من صنع دي إي سي (DEC) موجودة لدى قسم الطائرات الحربية (إم أيه دي) (ولا تتوافر أرقام في ما يخص بقية الأقسام).
- 8 مراكز معطيات رئيسية من صنع أي بي إم تكافئ 850 إم أي بي إس (مليون تعليمة بالثانية - المعرب).
- كمبيوتر فائق من نوع كري.
- شبكة واسعة النطاق تديرها الشركة.

وكان يوجد الكثير من التطبيقات البرمجية منها ما هو محزوم ومنها ما هو مطور داخلياً، مبعثرة عبر الأقسام. وفي ما يخص البرمجيات المحزومة

كان لدى الشركة ما بين 350 إلى 400 اتفاقية ترخيص برمجيات مختلفة. ولكن جرى تعديل البرمجيات المحزومة ضمن كل قسم. وكان تخطيط الاحتياجات من التجهيزات (إم آر بي) على سبيل المثال يتطلب ملاءمة جوهرية حسب الطلب، لأن بعض الأقسام كانت تعالج دفعات من واحد، في حين تعالج أقسام أخرى دفعات من 100000. وبفضل الطبيعة الخاصة للأعمال كان هنالك قليل من التعاون بين وحدات الأعمال في ما يخص تكنولوجيا المعلومات. وكان يوجد مجموعة مركزية لتكنولوجيا المعلومات أنشئت بغية تقييم الاتصالات وإحداث نموذج بنیان أعمال تشغيلي معياري (أو بي آيه) قائم على الكمبيوترات الرئيسية. إلا أن الأقسام قاومت التقييس:

«اطلعت وحدات الأعمال على الأمر وقالت «لماذا أغير إلى هذا؟ إنه لن يعود علي سوى بالأسى، وأنا سعيدة تماماً بالقيام بالأشياء وفق الطريقة التي أرغب بها. وحتى الوحدات التي أخذت أو بي آيه أصرت على تعديله بما يتلاءم ومتطلباتها المحددة»، مدير العقد لدى القسم بي B في بي آيه إي.

وكانت جماعة تكنولوجيا المعلومات تملك مهارات ومقدرات متقدمة في تكنولوجيا المعلومات. حتى إن مهارات تكنولوجيا المعلومات في بعض الأقسام مثل إم آيه دي كانت تحظى بسمعة معترف بها من قبل المزودين بالكيان الصلب، والذين كانوا غالباً ما يطلبون موظفي تكنولوجيا المعلومات لدى إم آيه دي من أجل المشورة الفنية.

«كان لإم آيه دي (موظفي تكنولوجيا المعلومات فيها) سمعة بأنهم متكبرون، لكن ذلك كان مبنياً على خبرة مشروعة»، مدير عقد تكنولوجيا المعلومات لدى إم آيه دي.

كما أن جماعة المستخدمين تملك ثقافة واسعة في الكمبيوتر. إذ إن نصف موظفي بي آيه إي تقريباً مازال من المهندسين المؤهلين. وفي بعض الأقسام يصمم المستخدمون بالفعل أنظمة خاصة بهم:

«إن بعض المستخدمين النهائيين يضعون المتطلبات بصورة أفضل من مزوّد الخدمات... إذ وُصف (مستخدمو) النظام المحمول المؤتمت، منصات عملهم بأنفسهم وكذلك بالنسبة لمولدات الرموز. فهم يصممون على مستوى الرقابة، حتى إنهم لا يعتمدون على نظام تشغيل محزوم. فاهتمامهم الرئيسي ينصب على النظام الذي يحافظ على الطائرة محلقة بشكل أفضل»، مدير عقد تكنولوجيا المعلومات لدى القسم بي.

وهكذا فإن احتياجات بي أيه إي قبل التعهيد من تكنولوجيا المعلومات كانت تُلبى من قبل خبراء مؤهلين في تكنولوجيا المعلومات من مستوى رفيع، الذين كانوا يقدمون حلول تكنولوجيا معلومات لامركزية وملائمة حسب الطلب. لكن مثل هذه الممارسات في تكنولوجيا المعلومات مكلفة بطبيعتها، وقد خضعت تكاليف تكنولوجيا المعلومات لتدقيق شديد عندما كانت الشركة تعاني خسائر مالية.

إجرائية قرار التعهيد في بي أيه إي

خلال الأزمات المالية التي عانت منها بي أيه إي في سنة 1992، طرحت إي دي إس على المدير المالي للشركة عرضاً يسمح بإزاحة موجودات تكنولوجيا المعلومات من الميزانية العمومية. وعلى الرغم من أن عرض إي دي إس كان مغرياً إلا أن بي أيه إي شعرت بالحاجة إلى معطيات أكثر حول الموضوع:

«كنا نجهل تماماً مقدرات المتعهدين وسجلات إنجازاتهم»، المدير العام للحسابات لدى بي أيه إي.

وبدأ استقصاء شامل لتعهيد تكنولوجيا المعلومات. ودامت إجرائية القرار الكلية سنة ونصفاً، واشتملت على خدمات خبراء خارجيين من اختصاصات مختلفة: محام وواضع النماذج المالية ومدقق طلب العروض ومدقق المقترح الداخلي والخبير الفني.

وأحدث مدير تكنولوجيا المعلومات في الشركة في أواخر سنة 1992 فريقين مستقلين، أحدهما مكون من ستة أشخاص لتقييم التعهيد والآخر للتزود بإشراف داخلي مهمته وضع مقترح داخلي وفي ما يخص الأخير:

«لم يكن الغرض من المقترح الداخلي التنافس مع المزودين الآخرين. وإنما لإعلام الشركة بما هو ممكن داخلياً وكذلك لتقديم معلومات قياس أداء مفيدة من أجل استخدامها في المناقشات مع أطراف التعهيد الأخرى»، نقلاً عن تقرير تعهيد بي أيه إي.

وأرسل فريق التعهيد في كانون الأول من سنة 1992 طلب معلومات إلى 20 مزوداً محتملاً. وفي آذار/مارس من سنة 1993 دُعي 10 مزودين إلى لقاء مزايدة، وأجاب خمسة مزودين عن ذلك بتقديم مقترح موجز وعرض لمدة ثلاث ساعات بعد مضي أسبوعين. وفي نيسان من تلك السنة اقترح فريق التعهيد ثلاثة مزودين: أي بي إم - دي إي سي (عارضين متشاركين)، وسي إس سي، وإي دي إس.

وأرسلت بي أيه إي في حزيران/يونيو من سنة 1993 طلب عروض كاملاً إلى المزودين المقترحين. واشتمل طلب العروض على معظم البنية التحتية وتطوير التطبيقات ودعم التطبيقات. وتضمن طلب العروض تقديرات تكاليف الموارد الداخلية بما فيها 1500 شخص من العاملين في تكنولوجيا المعلومات. وجرى تقدير التكاليف استناداً إلى مقترح التزود بإشراف داخلي. وقيل للمزودين:

«هذا ما نستطيع الحصول عليه من خفض للتكاليف بأنفسنا، لذا لا تزعجوا أنفسكم بالتقدم للعرض إذا لم يكن بمقدوركم التفوق عليه»، المدير العام للحسابات لدى بي أيه إي.

وبالرغم من أن بي أيه إي قد خططت لتعهيد غالبية التطبيقات، لكنها

شعرت أنه ليس بمقدور أي مزود تقديم برمجيات أرخص ثمناً، لأنه سيتوجب على بي آيه إي أن تدفع هامش المزودين. وعوضاً من ذلك كانت بي آيه إي تسعى إلى القيمة المضافة كأن تحصل على برمجيات مجانية من الزبائن الآخرين:

«كنا نسعى إلى أثر مضاعف»، المدير العام للحسابات لدى بي آيه إي.

وخططت بي آيه إي للاحتفاظ بنحو 300 شخص من أجل المقدرات الجوهرية في تكنولوجيا المعلومات بما فيها استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإدارة العقد وإدارة العلاقة وأنظمة تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية:

«كانت الشركة تملك، ضمن تنظيمها الهندسي بالاتجاهات السائدة، مقدرات متقدمة رائدة أصلية في بعض المجالات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، كالبرمجيات المضمّنة بالمنتجات ضمن الطائرات وأنظمة الصواريخ. وليس من المطروح أبداً تعهيد مثل هذه المقدرات والمهارات تحت أية ظروف. وجرى في الواقع اعتبارها كفاءات جوهرية. وتباهى الشركة بمقدرات في تطوير البرمجيات تتجاوز بكثير ما يمكن للمزودين الخارجيين تقديمه. وبهذه الصفة فإنه ينظر إلى تكنولوجيا المعلومات على أنها جزء من الأعمال»، مقتبس عن تقرير التعهيد لبي آيه إي.

ودعا فريق التعهيد بعد توزيع طلب العروض المتقدمين بعروض إلى جولة في الشركة. وقد استأجر بالفعل كيثن هولي Kevin Howley من سي إس سي باصاً أسماه «باص المعركة» ليسمح لفريقه المكون من 40 شخصاً بالسفر بشكل مريح⁽²⁾.

(2) القصة مروية في: CSC's Howley Rockets to Success With BAe, Computer Weekly, November 25, 1993.

وبالمقابل دعا المتقدمون بالعروض بي أيه إي إلى زيارة عدد من مواقعهم المرجعية. وقد ركزت تلك المواقع المرجعية الانتباه على حاجة بي أيه إي إلى تعريف عقد شامل ومفصل. واحتاج فريق التمهيد بشكل خاص إلى معطيات متناغمة حول التكاليف ومعطيات متناغمة حول الخدمات، بما في ذلك اتفاقيات مستويات خدمة معيارية من أجل 500 خدمة. كما رفضت بي أيه إي أيضاً فكرة «الشراكة»، حيث إن مزوّد تكنولوجيا المعلومات والزبائن لا يتشاركون في العوائد وليسوا بمسؤولين عن ديون بعضهم البعض:

«المزوّدون ليسوا بشركاء. فالأعمال يجب أن تتم بطريقة تجارية.... وهذا مبني على التقليد الراسخ (لبي أيه إي) في التعامل مع المزوّدين»،
المدير العام للحسابات لدى بي أيه إي.

وقدم المزوّدون الثلاثة المختارون ضمن اللائحة المختزلة عروضهم النهائية في تموز/يوليو من سنة 1993 وساد شعور لدى بي أيه إي أن المزوّدين الثلاثة مصممون على كسب العرض نظراً للوقت الكبير الذي أمضوه، وللموارد التي أنفقوها خلال إجرائية العرض. وقدر مدير لدى بي أيه إي أن كل مزوّد قد كرس 30 موظفاً للعمل على كل عرض وأنفق تقريباً 2.5 مليوني جنيه إسترليني خلال الإجرائية. وجرى شطب مزوّد في آب نظراً لأن عرضه كان أعلى سعراً بمقدار 20٪ من عروض المزوّدين الآخرين. والمفارقة أن ذلك المزوّد كان الأكثر معرفة ببي أيه إي نظراً لتفاعلات تجارية سابقة معها. وقد أقر المزوّد أن عرضه كان عالياً لأنه ببساطة لم يؤمن ببعض المطالب في طلب العروض.

أما العرضين الخارجيين المتبقين والمقترح الداخلي فكانت مقارنة جداً في السعر (قراءة 1٪ فقط من الاختلاف). وأظهر المقترح الداخلي أنه بمقدور بي أيه إي المنافسة مع المزوّدين الخارجيين من حيث السعر. إلا أن

المتقدمين بالعروض كان بمقدورهم القيام بعدد من الأمور التي لم يكن بمقدور بي أيه إي القيام بها بنفسها. إذ يمكن للمزوّدين تحمل تكاليف الاستثمار الأولي المطلوب من أجل تنفيذ نهج إجرائي لتخفيض التكاليف مثل دمج مراكز المعلومات. وقد أشار المدققون الخارجيون أنه قد يتوجب على بي أيه إي بداية توظيف 50 شخصاً لتقديم الوفورات. ولكن في نهاية الأمر حقق مقترح التزوّد بإشراف داخلي في زيادة قدرة بي أيه إي على التفاوض. وتحول الهدف الرئيسي من التعهيد في هذه المرحلة من تخفيض التكاليف إلى القيمة المضافة:

«تحول التركيز إلى ما يوصف على أنه قيمة مضافة. وبالنظر إلى مقارنة لنموذج التكلفة بين الأداء الداخلي والخارجي يصبح جلياً أن كلا الخيارين ليس بمقدوره ضمان فعالية التكلفة. إلا أن السؤال الهام الذي كان مطروحاً أمام الشركة: هل يوجد شيء ما يستطيع طرف آخر (تتركز مقدرته على استغلال تكنولوجيا المعلومات) إدخاله في الأعمال وليس بمقدورنا الحصول عليه بطريق آخر؟ وجرّت دراسة هذه المسألة خلال شهرين أو ثلاثة أشهر»، مأخوذة من تقرير تعهيد بي أيه إي.

وأضحت الأقسام خلال الفترة من آب/أغسطس 1993 إلى تشرين الثاني/نوفمبر 1993 معنية بتقييم العرضين المتبقين. وقد قدمت بعض الأقسام، التي لن تستفيد مالياً من التعهيد حججاً ضد العروض. ودافع مدير تكنولوجيا المعلومات في الشركة بقوة عن أنه يتوجب وضع كامل وظائف تكنولوجيا المعلومات لجميع وحدات الأعمال ضمن كتلة المزاد من أجل اجتذاب مزوّد خارجي.

كما قامت سي إس سي بالترويج لتعهيد تكنولوجيا المعلومات بشدة بين الأقسام. وأجابت سي إس سي على الكثير من التساؤلات الخشنة حول تعهيد القيمة المضافة مثل «ماذا جلبت سي إس سي إلى جنرال ديناميكس ولم يكن بمقدورهم إحضاره بطريقة أخرى؟» وأدت استراتيجية التسويق اللامركزية هذه إلى انحياز الأقسام إلى صف سي إس سي:

«أعلنت بي أيه إي عند هذه المرحلة نحن نحتاج الآن إلى إقحام وحدات الأعمال وإجراء عرض لما ستؤول إليه الأمور بالنسبة لهم. والسماح للمدراء، ليس مدراء تكنولوجيا المعلومات، وإنما المدراء الذين يقومون بإدارة التصنيع والتصميم والأمور المشابهة، بطرح أسئلة علينا. وقد كان بعض أولئك المدراء في موقف عدائي جداً. إذ لم يكن بمقدورهم تصور كيف يمكن لشخص ما أن يقوم بعمل أفضل مما كانوا يقومون به لسنوات، وكان بعضهم الآخر شديد الانفتاح، وكان معظمهم سعداء لبدء هذه الإجراءية»، مدير الجودة لدى سي إس سي (منقول من بي أيه إي).

وقد أشار الكثير من المخبرين لدى بي إيه إي وسي إس سي أن نجاح سي إس سي في كسب العرض يعود بشكل كبير إلى خبرتهم في الفضاء، وإلى قدرتهم على التحدث بلغة الأعمال:

«لم يكن كبار المدراء لدى بي أيه إي، وبأشد منهم المدراء ضمن وحدات الأعمال على العموم، يرغبون بالاستماع إلى أشخاص يتحدثون عن تكنولوجيا المعلومات فقط. فما أرادوه هو الاستماع إلى أشخاص يتحدثون بلغتهم، لغة صنع الطائرات. وكنا قادرين على القيام بذلك، إذ تمكنا من إنتاج هؤلاء الأشخاص الذين يتحدثون بلغتهم»، مدير الجودة لدى سي إس سي (منقول من بي أيه إي).

وتم إنجاز التقرير النهائي في تشرين الثاني/نوفمبر من سنة 1993 والموافقة عليه على مستوى الإدارة. وخصصت الأشهر الأربعة اللاحقة لجولة مفاوضات مضمينة من أجل التحقق من معطيات طلب العروض، وكان بمقدور سي إس سي تعديل عرضها خلال ذاك الوقت فيما لو وجدت بنوداً رئيسية ناقصة عن طلب العروض. كما تم خلال ذاك الوقت أيضاً تعريف اتفاقيات مستوى الخدمة (إس إل أيه إس) من أجل تكنولوجيا المعلومات للشركة ولأقسامها الأربعة عشر. وقد عارضت سي إس سي العقوبات النقدية

في حال عدم تحقيقها للأداء المطلوب في اتفاقيات مستويات الخدمة، إلا أن مخبراً من بي إيه أي أفاد «لقد أربكوا الشراكة بموضوع عدم الأداء».

العلاقات مع الموظفين

لم يكن الموظفون (ونقابة إم إس إف) في حيزان على علم بمجريات إجرائية التقييم، لأن الإدارة لم ترغب بالتأثير سلباً على الموظفين، وخاصة لو اتخذت قراراً بالتزود بإشراف داخلي. ومع ذلك أعلنت نشرة تجارية في تموز/يوليو من سنة 1993 أن بي إيه إي على وشك اتخاذ قرار بالتعهد، مما أثار هلع الموظفين. واستجابت بي إيه إي سريعاً بعقد اجتماعات مرتين أسبوعياً مع الموظفين لإطلاعهم على الوضع حتى ولو لم يكن هناك من جديد لإخبارهم به. كما أنشأت بي إيه إي خطأً ساخناً:

«لقد فتحنا خطأً ساخناً وهو رقم 0800 يمكن لأي شخص الاتصال به. وزودناه بكادر من أفراد الموارد البشرية، الذين وضعوا بسرعة لائحة بالإجابات المعيارية عن أسئلة معيارية. إذا كان بإمكانك الإجابة عن السؤال فافعل، وإلا فعليك القول «سأبحث عن شخص إما ليزودني بالإجابة أو ليتصل بك». وما أثار دهشتي في ذلك الوقت ولعل أثره أقل الآن، أن نسبة كبيرة من الأسئلة كانت موجهة حول الحقوق التقاعدية. وحيث إن مجال التقاعد معقد للغاية فقد اضطررنا إلى التزود بفريق من الخبراء في هذا الموضوع»، مدير عقد بي إيه إي لدى القسم بي.

لكن نقابة إم إس إف استمرت خلال إجرائية القرار بالاعتراض علناً ضد التعهد:

«أعلن اتحاد الياقات البيضاء للتصنيع والعلوم والمالية بالأمس أن بي إيه إي ترغب بتعهد ما يمثل 250 مليون جنيه إسترليني من أعمال تكنولوجية المعلومات. وادعت النقابة أن ذلك قد ينزع قدرة الشركة على التحكم بأنظمة تكنولوجية المعلومات الخاصة بها، ويشكل تهديداً

للأمن الوطني» - إيان فازي Ian Fazey، عن مقالة «سيقوم كادر الكمبيوتر لدى بي آيه إي بالإضراب احتجاجاً على تهديد الوظائف» في صحيفة فايننشال تايمز Financial Times، عدد 25 آب/أغسطس 1993 الصفحة 7.

وبالإضافة إلى ذلك، خشي الموظفون المنتسبون للنقابة أن يتم استخدام التعهيد لإلغاء وظائف تكنولوجية المعلومات. وأضرِب موظفو تكنولوجية المعلومات النقابيون ليوم واحد في آب/أغسطس احتجاجاً على العقد الوشيك:

«التعهيد هو وسيلة لتحسين التكرار. لقد التقينا بالعارضين الثلاثة، وكان جلياً أن اثنين منهم لم يكونا مهتمين إطلاقاً بشروطنا وبمفاهيمنا» - محلل تكنولوجية المعلومات لدى بي آيه إي، منقولة عنه في مقالة «إضراب بي آيه إي ينفس عن مخاوف إف إم»، مجلة كمبيوتر ويكلي Computer weekly، 2 أيلول/سبتمبر 1993.

ووافق معظم موظفي تكنولوجية المعلومات المحددين للنقل في النهاية على الانتقال إلى سي إس سي.

لمحة عامة عن عقد بي آيه إي

وقعت بي آيه إي وسي إس سي في نيسان/أبريل 1994 عقداً مدته عشر سنوات وقيمته 900 مليون جنيه إسترليني. ودفعت سي إس سي إلى بي آيه إي 75 مليون جنيه إسترليني لقاء موجوداتها من تكنولوجية المعلومات، ونقلت إليها 1450 موظفاً من بي آيه إي⁽³⁾. واشتمل العقد على أربع حزم من البنى التحتية:

Harris, D. (1994). How BAe is Spending £1 Billion to Save Money. London, The Times, September 5, p. 21. (3)

- مراكز المعطيات (35٪ من التكلفة السنوية).
- الشبكات (14٪ من التكلفة السنوية).
- عملية استخدام الكمبيوتر الموزعة (26٪ من التكلفة السنوية).
- التطبيقات (25٪ من التكلفة السنوية).

التسعير

يُلزم العقد سي إس سي بتقديم كل الخدمات القاعدية بسعر ثابت. ونظراً لأن بي آيه إي كانت في أزمة مالية خلال المفاوضات على العقد، افترض الطرفان أن الحجم ستتناقص مع بيع الأعمال غير المربحة. ومن وجهة نظر سي إس سي فإن التدهور في الحجم قد يعني زيادة في هوامش ربحها.

ورغبت بي آيه إي على أية حال. بأن تعكس الأتعاب الثابتة أسعار السوق على مدى فترة السنوات العشر. وكانت بي آيه إي على دراية تامة بمنحني السعر - الأداء السريع في تكنولوجيا المعلومات وقدمت عدداً من الآليات لتعديل السعر الثابت. كما نص العقد على إجراء قياس لأداء مجالات البنى التحتية الأربع كل سنة من قبل طرف ثالث، ويتوجب على سي إس سي الانسجام مع أفضل 10٪ من حيث الجودة والتكلفة وفقاً لمقاييس الأداء. إلا أن الطرفين أدركا أن قياس الأداء مازال غير ناضج في ما يخص مجال عملية استخدام الكمبيوتر الموزعة والتطبيقات، لذا جرى إضافة محاسبة بدفتر مفتوح لتكاليف سي إس سي من أجل إتمام هامش سي إس سي:

«إنها محاسبة بدفتر مفتوح. وبذلك يمكن (لبي آيه إي) الاطلاع على تكاليفنا، والحصول على قياس مستقل في ما يخص أداء الإنتاجية»، المدير التنفيذي للحسابات لدى القسم سي C من سي إس سي.

ويوجد إجمالاً حد على الهامش الذي يُسمح للمزوّد بتحميله لقاء كامل

الخدمات. وعلى الرغم من أن الهامش لا يطبق على الخدمات الفردية، إلا أن بي أيه شعرت أن المحاسبة بدفتر مفتوح قد تفيدها في تحسين موقعها التفاوضي.

كما أدرجت بي أيه فقرات غير حصرية للترويج لتسعير عادل للخدمات التي تخرج عن إطار الخطوط القاعدية:

«يسمح ذلك للشركة أن تسأل المزودين الآخرين دورياً أن يدخلوا في تنافس مع المزود الرئيسي الآخر من أجل مشروع محدد» - مأخوذة عن تقرير التعهيد لبي أيه.

اتفاقيات مستويات الخدمة

تم في سنة 2000 تقديم 500 اتفاقية مستوى خدمة ضمن الاتفاقية الرئيسية لمستويات الخدمة. لكن العقد ينفذ بشكل رئيسي على مستوى الأقسام، ويوجد هناك 11 عقد قسم تشغيلي يحدد الإضافات أو التغييرات أو المحذوفات من اتفاقية مستويات الخدمة الرئيسية. ويتوجب على سي إس سي إذا فشلت في تحقيق اتفاقيات مستويات الخدمة، فيما يخص الخدمات الحرجة، دفع عقوبة نقدية. (لكن سي إس سي فشلت في الحصول على فقرة مكافأة في حال الأداء الإضافي).

تخفيف المخاطر

لجأ مدير تكنولوجيا المعلومات لدى الشركة إلى خدمات آرثر أندرسن Arthur Andersen للمساعدة في التحديد والتفاوض على تعديلات العقد بغية تخفيف مخاطر بي أيه من اتفاقية طويلة الأمد مع مزود وحيد. وتم إجمالاً حصر 140 مخاطرة من الناحية الفنية ومن الناحية التجارية ومن ناحية الموارد البشرية.

فعلى صعيد الموارد البشرية ألزمت بي أيه سي إس سي بالاحتفاظ

بكل الكوادر المنقولة خلال السنة الأولى من أجل ضمان عملية انتقال سلسلة. (بعد ذلك قد تضطر سي إس سي لتخفيض عدد الأشخاص من أجل تحقيق وفورات في التكاليف). وكمثال آخر، كانت بي آيه إي قلقة بخصوص كوادر سي إس سي الذين يشغلون وظائف حساسة، لذا فقد أضافت بنداً إلى العقد يعطيها حق الرفض. (وقد استخدم هذا الحق عندما أجاب مرشح مديراً في سي إس سي على سؤاله «كيف ستقيم أدائك؟» بالقول «من خلال هوامش الربح التي أحققها»، فرفضته بي آيه إي).

أما على الصعيد التجاري، فكانت سرية المعطيات هي مصدر القلق، ولم تقتصر المسألة في العقد بين بي آيه إي وسي إس سي على السرية تجاه المنافسين الخارجيين بل شملت أقسام بي آيه إي:

«ما عناه ذلك هو أن سي إس سي ستحمي المعلومات الخاصة ببي آيه إي لأنها حساسة من الناحية التجارية. وقد أصرت وحدات الأعمال على ذلك إذ قالت نعم وستقومون بحماية المعلومات الخاصة بنا ليس فقط من العالم بصورة عامة بل من الأجزاء الأخرى من بي آيه إي حيث إننا أعمال مستقلة»، مدير الجودة لدى سي إس سي (منقول من بي آيه إي).

الفترة الانتقالية في بي آيه إي

نظراً لأن التفاوض على العقود الضخمة يضطلع به عادة فريق مؤلف من 20 إلى 50 شخصاً، فإن ذلك يتطلب فترة انتقالية تراوح ما بين سنة إلى سنتين نموذجياً من أجل ترجمة العقد القانوني الهائل إلى علاقة عمل تخدم مئات الآلاف من المستخدمين. وقد أمضت بي آيه إي سنتين تقريباً، شأنها في ذلك شأن كل الصفقات الكبيرة في تعهيد تكنولوجيا المعلومات، في مواجهة تحديات الانتقال التالية:

- توزيع العقد وتفسيره لجمهور المستخدمين.

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

تفسير العقد لجمهور المستخدمين

يصعب تنفيذ عقود التعهد الحالية لتكنولوجية المعلومات ضمن الصفقات الضخمة، نظراً لأنها عبارة عن وثائق هائلة مكتوبة بمصطلحات قانونية غامضة. لذا فإن إحدى المهام الرئيسية التي تقع على عاتق فريق الإدارة المركزي للعقد في الأيام الأولى من عقد ضخمة تتمثل في وضع أدلة للمستخدمين. وتُصمم الأدلة لوصف التزامات المزود، بموجب بنية الأتعاب الثابتة، باستخدام تعابير المستخدم. ولكن العقد وأدلة المستخدم بالنسبة لبي أيه إي (وكذلك الحال مع كل الشركات التي أجرينا عليها الدراسات) هو عرضة للتفسير على الدوام مهما بلغ اعتقاد فرق التفاوض أنها قد فندت التفاصيل.

وتوجد أمثلة تبين الغموض الذي نجده عادة في العقود. فعلى سبيل المثال ألزمت سي إس سي على تقديم تحسينات في الشبكة ضمن الأتعاب الثابتة، لكن بي أيه إي مطالبة بالدفع لقاء توسيع الشبكة. فكيف يمكن للمستخدمين التمييز بين التحسين والتوسيع؟

«بالنسبة للفرق بين التوسيع والتحسين. لنفترض أنه لا يوجد في المكتب المجاور شبكة. فهل يعد ذلك توسيعاً أم تحسيناً توفير ذلك للسكرتارية علماً أنها الشبكة ذاتها من حيث المبدأ»، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع القسم أيه.

ومثال آخر: إذا ما احتاجت بي أيه إي لصيانة للنظام تتطلب منها إيقاف مركز المعطيات عن الخدمة خلال عطلة نهاية الأسبوع، فمن سيدفع لسي إس سي مقابل الوقت الإضافي؟

وقد اتخذ كلا الطرفين في بادئ الأمر مواقف صلبة من تفسيرات العقد لأنها ستتسبب بسابقات لكامل العلاقة التي ستستمر عشر سنوات:

«ما قيمته 6000 جنيه إسترليني فقط اليوم قد يخلق سابقة تساوي 10 ملايين جنيه إسترليني»، مدير خدمات تكنولوجيا المعلومات لدى القسم بي.

ونشر المدير المركزي للعقد لدى بي أيه إي بعد إنشاء السوابق رسالة تم توزيعها على كل وحدات الأعمال:

«لسوء الحظ من وجهة نظري، لم يكن من الممكن للوثيقة المركزية أن تأخذ بالحسبان كل الفروق الدقيقة التي تتطلبها اتفاقيات مستويات الأعمال. لذا ما إن دخلت اتفاقية الخدمات حيز التنفيذ حتى جرت لقاءات مع الأشخاص حول تفسيرات العقد، وما المغزى من ذلك فعلياً؟ وتم الارتقاء بذلك إلى درجة إحداث هيئة دعم وحيدة للتفسيرات المتفق عليها»، مدير الجودة لدى سي إس سي (منقول من بي أيه إي).

وانحسرت في آخر الأمر الخلافات التعاقدية:

«كانت هنالك سلسلة متلاحقة من الأعمال لبناء قرارات العقد طوال الأشهر 12 الأولى، ثم تبددت ببطء ولم أرى قراراً يخص العقد (منذ فترة). وهكذا خلال الأشهر 12 الأولى، كانت قرارات العقد تأتي وتنتشر على الأرجح من نيسان/أبريل 1994 إلى صيف 1995، ولكن منذ ذلك الوقت أصبحت قليلة وحتى معدومة، إذ لم أر أي قرار خلال السنة الماضية»، مدير عقد بي أيه إي لدى القسم بي.

إنشاء البنية التحتية لإدارة ما بعد العقد

في ما يخص إدارة العقد، يقوم مدير تكنولوجيا معلومات الشركة لدى بي أيه إي بإدارة اتفاقية الخدمة الرئيسية وبتفسير العقد وبالتوسط في الخلافات وبإيجاد حلول للمشاكل، وتحديد الفرص. وطبقاً لعرض عام قامت به بي أيه إي فإن واجبات مدير العقد والفريق المحيط به تشمل على:

- مساعدة هيئات المستخدمين في مراجعة إجراءات الأعمال وتحديد الاحتياجات في تكنولوجيا المعلومات.
- تعريف البنية التحتية الكلية لتكنولوجيا المعلومات لكامل الأعمال.
- تقديم التدريب لمستخدمي الأعمال وإطلاعهم على الفوائد الكامنة.
- ضمان توافق استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع احتياجات الشركاء والزبائن والمزودين.
- ضمان تحقيق متطلبات الجودة والأمن والصحة والسلامة.
- إدارة التعهيد.

ويوجد في كل قسم مدير للعقد مع بي أيه إي، إضافة إلى كادر مساند، ويتعلق حجم كادر المساندة بحجم القسم. فعلى سبيل المثال يتألف فريق إدارة العقد لدى اتحاد إم أيه دي من ستة عشر شخصاً: ستة مدراء تجاريين في تكنولوجيا المعلومات، سبعة مدراء خدمات تكنولوجيا المعلومات ومدير استراتيجي واحد⁽⁴⁾. ويهتم المدراء التجاريون في تكنولوجيا المعلومات بالإدارة المالية، في حين يركز مدراء خدمات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الطلبات ومستويات الخدمة بما في ذلك قياسات الأداء السنوية.

وكما هو الحال في جميع اتفاقيات التعهيد، فإن على كادر تكنولوجيا

(4) في الواقع فإن الرقم لم يتناقص أبداً بشكل ملموس طوال السنوات السبع من العقد.

المعلومات المتبقي تعلم مهارات جديدة وقدرات على النهوض بأدوار إدارة للعقد. وقد أقرت بي أيه أن الكادر يحتاج إلى تطوير مهارتين أساسيتين:

«تنقسم هذه المهارات إلى صنفين عريضين... كان الأشخاص (موظفو تكنولوجيا المعلومات المحتفظ بهم) مسؤولين عن إدارة العلاقة مع المزود. وكانت المهارات والمقدرات إدارية وفنية بطبيعتها. وكان الأشخاص يحتاجون أولاً إلى مهارات في التفاوض والتأثير والتنسيق. وكان من الضروري ربط متطلبات الأعمال بمزود على أسس دائمة، ومن ناحية ثانية كانت هناك حاجة إلى هؤلاء الأشخاص من أجل ربط الحلول المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات في إطار عمل ما بالمزود»، مأخوذة عن تقرير التعهيد لبي أيه.

وتقدم حالياً عدة أقسام التدريب في مجالات التفاوض وإدارة العلاقات مع المزود. أما في المجالات التي لا يكفي فيها التدريب، تقوم بي أيه بنقل كادر تكنولوجيا المعلومات ضمن المنظمة من أجل زرع الخبرة. كما أنها تنظر في استقدام هذه المهارات من سوق العمل.

أما في جانب سي إس سي فيوجد هناك فريق محاسبة عام، يشرف على العلاقة كاملة، ويوجد لدى سي إس سي في كل قسم من أقسام بي أيه إي مدير علاقات ومدراء حسابات ومحللو حسابات. وتقوم مجموعات الخدمات المهنية لدى سي إس سي والموزعين على الأقسام، بتولي الأمور الخاصة بتطوير التطبيقات ودعم التطبيقات وكمبيوترات سطح المكتب وخدمات سطح المكتب وخدمات الشبكات والمسائل الأخرى المتعلقة بالبنية التحتية.

إلا أنه يمكن لبنية فرق الإدارة أن تختلف من قسم إلى آخر. ففي قسمين كبيرين، على سبيل المثال، دمجت أدوار مدير عقد بي أيه إي ومدير العلاقات لدى سي إس سي في شخص وحيد من سي إس سي منتدب إلى

بي أيه إي. والسبب في الاحتفاظ بذاك الشخص كموظف رسمي لدى سي إس سي هو السماح بالنفاذ إلى موارد سي إس سي عبر العالم:

«إذا طلبت إلي الانضمام إلى بي أيه إي فإنني سأفصل من سي إس سي، ولن يكون بمقدوري الاتصال بـ Index (شركة فرعية من سي إس سي تعنى بالبحث في تكنولوجيا المعلومات)، ولن يكون بمقدوري الاتصال بالولايات المتحدة، ولا الاتصال بالأشخاص الآخرين المستشارين في المملكة المتحدة والقول لهم «اسمع، أنا أعمل على هذا الأمر، فهل يمكنك القيام بهذا وذاك؟».... وكان لدينا أيضاً محادثة مفتوحة باستخدام الكمبيوترات بين نائب رئيس سي إس سي والمدير التنفيذي لبي أيه إي. وقلت «سيكون ذلك صعباً للغاية، إذ لا يمكننا كتابة تعابير مرجعية». إنه لمن الصعب القيام بذلك هناك، تكفي المصافحة باليد ويتوجب علينا أن نشق بأن ذلك سينجح»، مدير الحسابات لدى سي إس سي في القسم سي.

وفي حين نجح الدور المزدوج جيداً في القسمين، إلا أن الأقسام الأخرى رفضت هذه البيئة على أساس أنها غير قابلة للتحقيق سياسياً:

«إنني لا أعتقد أن بمقدور أي كان أن يلعب دورين قياديين في بيئات تنافسية»، مدير عقد بي أيه إي لدى القسم بي.

إنشاء الإجراءات الإدارية لما بعد العقد

تمت متابعة مستويات الخدمة ضمن القسم، ومع ذلك فإن معظم وحدات الأعمال تركز على القليل فقط من مستويات الخدمة الخمسة التي جرى تعريفها:

«أعتقد أن الاستنتاج الذي توصلنا إليه هو أننا لا نشهد أكثر من 12 دليل أداء مفتاحي. وإلا فإن العلاقة بالطبع أكثر تعقيداً من ذلك. ولكن إذا لم تختار 12 دليلاً الأكثر أهمية فليسوف تجد نفسك أمام وضع غير قابل

للإدارة، حيث إنك ستحاول إدارة نقاط كثيرة»، مدير العقد العام لدى بي أيه إي.

عملت سي إس سي بصورة عامة طبقاً لاتفاقيات مستويات الخدمة، إلا أن مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى سي إس سي وبي أيه إي وجدوا خلال المرحلة الانتقالية أنه لم تتم تلبية توقعات واحتياجات المستخدم.

«وهكذا، تستطيع القيام أولاً، بالنظر في ما إذا كانت سي إس سي تلتزم بالعقد أم لا وطرح ذلك كمسألة. ولكن بعد ذلك يمكنك النظر في ما إذا كانت المستويات التعاقدية تلي احتياجات الزبون. وهكذا فإن سي إس سي قد تكون فاقت متطلبات العقد ولكن ليس احتياجات الزبون»، مدير عقد بي أيه إي لدى القسم بي.

وقد اعترفت بي أيه إي وسي إس سي بالحاجة إلى رفد اتفاقيات مستويات الخدمة التعاقدية الكمية بتقييم للأداء النوعي، وأطلق على هذه الإجراءات اسم نظام إبلاغ عن تقييم الزبون للأداء (سي بي أيه آر إس). وبصورة عامة يضع المستخدمون تصنيفاً للخدمة المقدمة من قبل سي إس سي باستخدام رموز ملونة، فالأزرق يدل على «ممتاز» والأخضر يدل على «راضٍ تماماً» والأصفر يدل على «بعض المشاكل»، والأحمر يدل على «سيئ - غير مقبول». ويلتقي المستخدمون الرئيسيون لتكنولوجيا المعلومات في مجالات الأعمال شهرياً مع سي إس سي لمناقشة الرؤى حول أداء سي إس سي:

«يوجد هدفان رئيسيان يدعمان هذه الاجتماعات. الأول هو أن يتفق كلا الطرفين على كيفية تقديم الخدمة خلال الشهر المقبل أو خلال ربع السنة المقبل. وتسمح هذه المناقشة باستبعاد تطبيق الإجراءات القاسية مثل اتفاقيات مستويات الخدمة حيث إنها تهدف إلى توليد أفكار جديدة أكثر من مجرد مناقشة حول ما هو قائم بالفعل. أما الهدف الثاني فهو

صياغة اتفاقية مقبولة للطرفين، يتم بعد ذلك تنفيذها وتكون محور اللقاء اللاحق. وقد أقامت الشركة حتى الآن 250 اجتماعاً بين المستخدمين الرئيسيين للخدمات والأشخاص المعنيين في هيئة المزود، مأخوذة من تقرير التعهيد لبي أيه إي.

«قد تكون سمعت حديثاً عن إجرائية نظام الإبلاغ عن تقييم الزبون للأداء التي نستخدمها (ونحن نستخدمها بكثافة حالياً، وهي أحد أهم مصادر الاتصال مع الزبون. وهي تنظر إلى كيفية أدائنا وأين يمكن أن ندخل تحسينات، كما أنها تسمح بطرح المشاكل الأساسية على طاولة النقاش فيما لو لم تكن قد علمت بها بوسائل أخرى. إن إحدى سمات هذه الجلسات هي أنها غير موضوعية»، المدير التنفيذي لدى سي إس سي لأحد أقسام بي أيه إي.

وتتم إدارة إجرائية نظام الإبلاغ عن تقييم الزبون للأداء بعناية، نظراً لأن المستخدمين يميلون إلى إعطاء تصنيف أحمر من أجل لفت الانتباه. ويلعب أحد مدراء العقد في الأقسام لدى بي أيه إي دور الوسيط بين المستخدمين وسي إس سي من أجل ضمان عدالة إجرائية حل المشكلة:

«إذا أعطى زبون علامة حمراء، لأداء خدمة غير مقبول إطلاقاً في هذا الشهر، فإن سي إس سي تلتزم بحل تلك المشكلة خلال الشهر التالي... ومن الممكن ببساطة أنها كانت مجرد إجرائية لا أخلاقية. «سأحصل على معالجة لعملتي بإعطائك تصنيفاً أحمر». حيث إننا نتحدث عن الأشخاص، أي كائنات بشرية. «سأعطيهم علامة حمراء كي يتم إنجاز عملي»، سواء أكانت في واقع الأمر صفراء أم خضراء. «أنا لست سعيداً كثيراً لذا سأعطيهم علامة حمراء وسيعملون على معالجة الأمر» لذا فإن ما قمنا به، هو جمع مدير العلاقات لدى سي إس سي مع ممثلي الزبون، ويضع فريق تكنولوجيا المعلومات شخصاً بينهم ويقول «لم توفوا بالتزاماتكم يا سي إس سي» أو أن يقول «لقد كنتم غير منطقيين يا زبائن الخدمات». وهكذا يتوفر لديهم حكم، مدير عقد بي أيه إي لدى القسم بي.

وقد اعتبرت إجرائية نظام الإبلاغ عن تقييم الزبون للأداء ناجحة من قبل كلا الطرفين. وبعد مضي أربع سنوات على العقد لم يتبق سوى القليل من المشاكل الكارثية:

«نجد الآن ندرة في الحصول على علامة حمراء. وقد نجد علامات صفراء في 10٪ من الحالات»، مدير العقد العام لبي أيه إي سنة 1997.

تنفيذ الدمج والترشيد والتقييس

يعتمد المزودون في العقود الضخمة الأخرى، على التحول إلى المركزية وعلى الترشيح وعلى التقييس من أجل خفض التكاليف ومن ثم زيادة الهوامش. وقد حققت سي إس سي تقدماً مهماً في المجالين الأول والثاني لكنها منعت بموجب العقد من التقييس حيثما كان من المحتمل أن تفشل في تلبية مستويات الخدمة. ففي ما يخص الدمج، دمجت سي إس سي بنجاح مراكز المعطيات خلال السنة الأولى من العقد:

«كان هنالك قرابة ثمانية مراكز معطيات قبل التعهيد، وتقلصت إلى مركزين اثنين خلال 15 شهراً من بدء التعهيد. وقد تم ذلك بكفاءة مهنية عالية وبالتأكيد بصورة أفضل مما كنا قد حصلنا عليه لو أنجزنا ذلك بأنفسنا»، مدير العقد العام لبي أيه إي.

ومع نهاية تشرين الأول/أكتوبر من سنة 1994 سيخفض الدمج الذي تنفذه سي إس سي عدد الموظفين بنحو 250. ويعتبر هذا النهج الإجرائي في تخفيض التكاليف حيويًا من أجل السماح لسي إس سي بكسب المال على هذا الحساب. وهكذا شعر الموظفون المنقولون أن حدسهم بأن التعهيد سيقود إلى زيادة عن الحاجة كان صحيحاً، لكن مدير الموارد البشرية لدى سي إس سي غوردون بوتومز Gordon Bottoms يشير إلى:

«نحن ننظر إلى الأمام لسته أشهر ويوجد هناك 100 عمل شاغر في سي إس سي بالمملكة المتحدة في شركات مثل فورد Ford وبي إتش إس BHS، إضافة إلى عروض للتدريب وإعادة الانتشار»⁽⁵⁾.

أما في ما يتعلق بالترشيد، فقد نفذت سي إس سي إجراءات ومنهجيات جديدة. فعلى سبيل المثال قامت بتنفيذ منهجية تطوير الأنظمة الخاصة بها. ومن وجهة نظر بي آيه إي فإن ذلك كان ناجحاً أيضاً:

«لقد أدخلوا منهجية تطوير. وقد استنتجت أنها منهجية جيدة خاصة لتطوير الأنظمة. وقد انتشرت الآن بشكل جيد في المنظمة. ونحن بدأنا الآن بالفعل في إدراك الفوائد التجارية الحقيقية منها»، المدير العام للعلاقات لدى بي آيه إي، سنة 1997.

ولا تستطيع سي إس سي في حالة بي آيه إي جني كل فوائد التقييس، نظراً لأن لكل قسم متطلبات خاصة من مستويات الخدمة. فعلى سبيل المثال، عندما حاولت سي إس سي جعل الحصول على الكمبيوترات الشخصية عملية مركزية لم يكن ذلك متوافقاً مع بعض المتطلبات الخاصة بالأقسام، وعوضاً عن ذلك توجب على سي إس سي تقديم حلول حسب الطلب:

«يمكن تشبيه بي آيه إي بمنطقة مجاعة. وقمنا بفتح سان سبيري Sainsbury's السوبر ماركت المتطور، فافتحم الأشخاص الأبواب وانتزعوا كل الطعام من على الرفوف... ما كان يتوجب علينا عمله هو أن نرمي لهم أرزاً من مؤخرة شاحنة. أي أن نعطيهم منتجات مقيسة ونديرهم بطريقة مقيسة»، المدير التنفيذي لسي إس سي.

(5) مقتبسة عن: Ex-BaE Staff to go as CSC Revamps Centers, Computer Weekly, October 13, 1994.

إقرار صلاحية الخدمات والتكاليف ومستويات الخدمات والمسؤوليات عن الخدمات القاعدية

يتسبب اكتشاف مواد قاعدية غير معلنة، في غالبية صفقات التعهيد، بتحميل الزبون رسوماً إضافية. وبموجب العقد بين سي إس سي وبي أيه إي فإن سي إس سي ملزمة بالدفع لقاء المواد القاعدية غير المكتشفة. وقد أخفقت سي إس سي في الكشف عن مادتين مهمتين خلال مرحلة التحضير المكوكية المضنية. الأولى حين وجدت سي إس سي برمجيات بقيمة 600000 جنيه إسترليني يفترض أن تحملها بموجب إطار البنية ثابتة الأتعاب:

«يوجد تناقض كبير بين المبالغ التي دفعناها لقاء صيانة البرمجيات وبين مبالغ العوائد التي حصلنا عليها من بي أيه إي. إنها لفجوة كبيرة، على الأقل في هذا الحساب. لذا يصبح من الصعب علي أن أكون محسناً أو كريماً عند معالجة سائر صيانة البرمجيات. وهكذا فإنني أرغب أن أكون أكثر صلابة في هذه المسائل. أما في غالبية المجالات الأخرى فالمسائل ليست بذات أهمية»، مدير العلاقات مع سي إس سي في أحد أقسام بي أيه إي.

والثانية حين ادعت سي إس سي بأنها وجدت التزامات بقيمة 30 مليون جنيه إسترليني لقاء إيجارات كيانات صلبة ورخص برمجيات وتكاليف معاشات تقاعدية وخطوط الاتصالات البريطانية⁽⁶⁾. وقد اقتطعت هذه المواد غير المعلنة كثيراً من أرباح سي إس سي وولدت تحديات هامة أمام العلاقة:

«آتياً (من موقع زبون آخر لسي إس سي) لم تظهر النزاعات في ذاك العقد كما ظهرت في هذا العقد. وأعتقد أن السبب في ذلك هو طريقة بناء العقد التي تضعنا آلياً في موقع سيئ بالنسبة للحصول على أرباح.

(6) Collins, T. (1995). Services Giant Lands BAe with £30 Million Claim. Computer Weekly, cover story, July 20.

كان لزاماً علينا التقيد بالعقد ما أمكن ومحاولة الاستفادة من ذلك للحصول على عوائد حيثما أمكننا، لأنني لا أعتقد أن العقد قد وضع بطريقة تسمح لنا بالحصول على ذلك فوراً»، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع أحد أقسام بي آيه إي.

وتتطلب معظم عقود التعهيد من الزبائن أن يدفعوا لقاء الزيادة في الاستهلاك. أما في العقد بين بي آيه إي وسي إس سي، كانت سي إس سي ملزمة بتقديم الخدمات القاعدية لقاء الأتعاب الثابتة. وتسببت زيادة الطلب في بعض المجالات مثل كمبيوترات سطح المكتب في ضياع الأموال على سي إس سي، وبنتيجة ذلك لم يكن بإمكانهم مالياً خلال السنوات الثلاث الأولى تقديم مستوى الخدمة الذي قد كانوا يرغبون بتقديمه:

«خضنا جولة قاسية جداً حول كمبيوترات سطح المكتب، وهذا مجال يصعب جداً تقديمه في بي آيه إي. ويعود ذلك إلى عدة عوامل، أحدها أننا لا نملك الموارد اللازمة لتلبية متطلبات بي آيه إي وبمعنى آخر فإنه لم يكن لدينا القدرة المالية على تلبية المتطلبات. فقد نقلنا خلال السنة الفائتة كل كمبيوتر شخصي لدى بي آيه إي أكثر من مرة، وحيث إنها مرتبطة جميعها عبر الشبكات، كان لزاماً علينا إعادة التوصيل نظراً لأن البنى التحتية لديهم لم تكن جيدة. ويمثل ذلك حملاً كبيراً علينا حيث إننا نقوم بمعظم ذلك على نفقتنا»، المدير التنفيذي لسي إس سي.

إدارة طلبات الخدمات الإضافية

من البديهي أن المشاريع الجديدة تخرج من نطاق الخطوط القاعدية وهي إذن خاضعة لأتعاب إضافية. وقد أمضى مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى بي آيه إي وسي إس سي أوقاتاً عسيرة يشرحون فيها للمستخدمين أن سي إس سي تسعر الطلبات الجديدة بصورة عادلة. ويقارن المستخدمون أسعار سي إس سي بأسعار السوق لكنهم لا يأخذون بعين الاعتبار التكاليف الكلية للملكية:

«(إن تكلفة الشراء) هي التكلفة الوحيدة التي يراها المستخدم الفردي. ويكلف الحفاظ عليها خمسة أضعاف تكلفة الشراء. ف سعر الشراء يمثل 20٪ فقط من مجمل التكلفة. وقام الرئيس الحالي لوحدة تكنولوجيا المعلومات المركزية الذي يدير الإجرائية كاملة لحساب بي أيه إي بإعداد مذكرات، وقد اضطر للقيام بذلك من أجل شرح الأمر لبي أيه إي»، مدير الجودة لدى سي إس سي (منقول من بي أيه إي).

وبدأ المستخدمون على أي حال بصورة عامة مع نهاية المرحلة الانتقالية بإدراك المقايضة بين التكاليف والخدمات في ما يخص الطلبات الإضافية:

«كانوا ينظرون في السابق إلى أنهم لم يدفعوا لقاء خدمة فيما مضى والآن هم يدفعون لقاء الخدمة. وجعل ذلك هذا الأمر أكثر خفية (فيما مضى) ولعلمهم كانوا يتوقعون أن يزداد ذلك (بعد التعهيد). أعتقد أن ذلك قد يكون السبب وراء توتر العلاقة بادئ الأمر»، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع أحد أقسام بي أيه إي.

فعلى سبيل المثال طلب مدير إحدى وحدات الأعمال نظام تحكم بالمنشأة يفترض أن يوفر عليه 250000 جنيه إسترليني. لكن مدير عقد بي أيه إي أشار إلى أن بناءه قد يكلف 500000 جنيه إسترليني! كما أدرك المستخدمون تكلفة تعليم الأنظمة الموروثة، وهم لا ينفقون مثل هذه المبالغ على تحسينات زهيدة. ووصف مدير عقد بي أيه إي لدى القسم بي خلال حديث له في منتصف سنة 1997، التحسينات الكبيرة في سلوك المستخدم:

«مع التعهيد تتجه إلى الأساس الصفري للثمين عوضاً عن الأساس الهامشي... وكانت الأنظمة تبرر فيما مضى هذا النوع الأساس الهامشي للثمين، استناداً إلى «حسناً لدينا كل هذا العدد من مطوري التطبيقات وهم يحتاجون إلى تطوير شيء ما على أي حال»، مدير عقد بي أيه إي لدى القسم بي.

تشجيع التوقعات الواقعية من أداء المزود

إن الطابع المشترك بين كل الفترات الانتقالية هو الحاجة لتشجيع توقعات واقعية من أداء المزود. ففي كل عقد ضخم قمنا بدراسته، يعتقد المستخدمون عادة أن متعهدي تكنولوجيا المعلومات سيقدمون خدمات استثنائية مجاناً، نظراً «لأنهم خبراء في تكنولوجيا المعلومات». ويصعب على المستخدمين تقبل مفهوم أن المزودين ملزمون طبقاً للعقد بتقديم مستويات الخدمات القاعدية فقط:

«أنا أشعر بأن المستخدم النهائي لا يفهم العقد بصورة حقيقية، ولا ما هو مطلوب منا تقديمه وفق العقد. وهكذا يسود الإدراك أن الخدمة ملزمة بأن تكون أكبر بكثير مما هو مطلوب فعلياً بالعقد من الناحية المالية. وبصورة خاصة فإن بعض زبائننا المهندسين، ممن يملكون كما أعتقد كفاءة فنية عالية مسبقاً يتوقعون مستوى خدمة أعلى بكثير مما تتضمنه اتفاقية مستويات الخدمة»، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع أحد أقسام بي آيه إي.

وكانت الفجوة بين التوقعات والواقع كبيرة بشكل ملحوظ عند طباعته، نظراً لاضطرار الأطراف لترويج مفهوم التعهيد للمستخدمين ولكوادر تكنولوجيا المعلومات. ولكن يتم تسليم العقد عادة، في معظم العقود الضخمة، من قبل قرابة 99٪ من الأشخاص الانتقاليين، وهكذا فإنه لا يأتي بتغييرات جذرية. ويعطي ممثل لسي إس سي تمييزاً للتوقعات غير الواقعية:

«في إحدى المراحل بهذا الموقع، عندما كنا نبليغ قرابة 400 شخص هنا، لم يكن هناك سوى اثنين منا في هذا الموقع ممن سبق لهم العمل لصالح سي إس سي في مكان آخر، أي أنهم كانوا كادراً انتقالياً. وكان ذلك بناء على طلب صريح من بي آيه إي. إذ كانوا يرغبون بأن تكون التغييرات في المرحلة الانتقالية «تطويرية» وهو التعبير الذي استخدم على ما أذكر عوضاً عن أن تكون «ثورية». ولكن وفي الوقت ذاته...

كانت الخدمات (والتوقعات) في طور أن تصبح رائعة. إذ كانوا سيحصلون على كمبيوترات شخصية على مكاتبهم خلال 9.5 دقائق والله يعلم ماذا أيضاً. وهكذا تملك المستخدم النهائي توقعاً لتغيير خطوي، ولكن كنت تقوم بذلك مع القوة العاملة نفسها التي تقوم بالأمور ذاتها. وما حصلوا عليه كان شعار سي إس سي كما حملت شيكات رواتبهم أيضاً شعار سي إس سي، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع القسم أيه A.

وبصورة عامة اعتقد جميع المخبرين أن سي إس سي كانت تلبي معظم مستويات الخدمة المنصوص عليها بالعقد بالنسبة للخدمات الحرجة، ولكن ساد في منتصف سنة 1997 شعور بخيبة الأمل من مفهوم «القيمة المضافة»:

«نعم يستطيع (المزوّد) تحقيق كل الأشياء التي تم اقتراحها، ولكن أين هي خدمة «القيمة المضافة» الشهيرة؟ فنحن لا نحصل على أي شيء يفوق ما بمقدور أي متعهد قديم تأمينه»، مدير عقد تكنولوجيا المعلومات لدى قسم من بي أيه إي سنة 1997.

«أعتقد إحصائياً بشكل إجمالي، أنه إذا نظرت من وجهة نظر الأداء مقارنة مع اتفاقيات مستويات الخدمة والأمور الشبيهة بها، فإننا نلبي بصورة عامة شروط وبنود العقد، ولكنني أعتقد بوجود توقع لدى الزبون يفوق بكثير ما ينص عليه العقد فعلياً. وما لا نستطيع القيام به على الدوام هو العودة إلى العقد للاحتماء به. لذا يتوجب علينا المضي قدماً في العلاقة، ونحتاج إلى أن نكون قادرين على دعم الزبون حتى ولو لم يكن مطلوباً منا ذلك بموجب العقد. ولكن يجب عليه أيضاً الاعتراف بأنه من خلال تقديم واستقبال خدمة فهناك حاجة لنوع من التعويض، لذا أعتقد بأن الجزء الأكبر من إجمالي التعهيد يدور حول فهم كل طرف لتوقعات الآخر»، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع أحد أقسام بي أيه إي، سنة 1997.

وبعد مضي سنة على العقد بدأت الأطراف في إدراك أن الفجوة في

التوقعات تعود بشكل رئيسي إلى الاختلاف في تعريف «القيمة المضافة». فالمستخدمون يفهمون القيمة المضافة أنها الحصول على منتجات أكثر وخدمات أكثر في تكنولوجيا المعلومات تحت مظلة الأتعاب الثابتة. أما مدراء بي إيه أي فيعرفون القيمة المضافة أنها الحصول على تكنولوجيا المعلومات من أجل استغلال أفضلية في الأعمال، في حين يعرف مدير سي إس سي القيمة المضافة أنها تأمين 30٪ من التوفير وتلبية مستويات الخدمة المتعاقد عليها وتزويد بي إيه إي بالمهارات الفنية النادرة بعيد التبليغ بوقت قصير:

«إن أحد الأشياء التي تمكنت سي إس سي من القيام بها نظراً للحجم الدولي لعملياتها، أنها كانت قادرة فعلياً على التوظيف على نطاق واسع. وما كنا لنستطيع القيام بذلك في بي إيه إي. فأنا لم أرَ مطلقاً تشكيل فريق من 40 شخصاً خلال أسابيع، في مجالات تكنولوجيا المعلومات»، مدير عقد بي إيه إي في القسم بي.

وقد اتفقت الأطراف على تعريف ثلاثة مستويات للقيمة المضافة:

- 1 - القيمة المضافة على الأعمال، والتي يطبق المزود فيها خبرته من أجل مساعدة الزبون على استثمار تكنولوجيا المعلومات لتحقيق كسب في الأعمال.
- 2 - القيمة المضافة على السعة، والتي يصب المزود فيها مهارات وتكنولوجيات جديدة بطريقة فعالة.
- 3 - القيمة المضافة على المنفعة، والتي يؤمن فيها المزود خدمات تكنولوجيا معلومات أرخص ثمناً.

ومن الجلي أن المزود كان يقدم القيمة المضافة على المنفعة وعلى السعة. وحاولت بعدها بي إيه إي وسي إس سي القيام بخطوات مهمة على صعيد القيمة المضافة على الأعمال، تعود بالفائدة على الطرفين:

«إن القيمة المضافة ما هي إلا أحد الأهداف. وهي إضافة القيمة، إلا أنه يجب أن تنجز لصالح كلا الطرفين. إذ كان على سي إس سي أن تجني ربحاً وأن تسمح لبي إيه أي بجني ربح أيضاً. فإذا كنت توقع عقداً مع شريك لن ترغب في أن يخسر شريكك مالياً، بل ترغب أن يكون الشريك ناجحاً. لذا أعتقد أن تعبير القيمة المضافة يستخدم مع فهم ضمني أن ذلك يقتضي أن تزدهر سي إس سي أيضاً إلى حد ما»، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع القسم سي C.

ونوجز بالقول أن المرحلة الانتقالية ركزت على تفعيل الاتفاقية التعاقدية. وكان يتوقع من سي إس سي أن تقدم الوفورات بالتكاليف وأن تلبي اتفاقيات مستويات الخدمة. وكانوا يعاملون على هذا الأساس طبقاً لنموذج بي إيه إي التقليدي للعلاقات زبون - مزود القائمة على التبادل. وتتطور العلاقة بفضل سجل إنجازات ذات أداء متين نحو مجالات استراتيجية:

«في البدء كانت التكاليف هي الأولوية. وكل ذلك يدور حول تخفيض التكاليف... ويشبه ذلك إلى حد بعيد علاقة مزود - زبون. أي أن يؤمن المزود التكلفة الأكثر انخفاضاً. أما اليوم ومن خلال ما أنجزنا من أعمال، أعتقد أننا وضعنا التنظيم والإجراءات التي تساعدنا الآن في التركيز على الفوائد»، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع القسم سي.

المرحلة ما بعد الانتقالية في بي إيه إي: السنوات الوسطى

تتطلب العقود الضخمة نموذجياً مرحلة انتقالية من سنة إلى ثلاث سنوات لكي تنشأ بنى وإجراءات تشغيلية. ولا يعني ذلك اختفاء المشاكل بعد المرحلة الانتقالية، وإنما قيام الأطراف بتطوير أساليب لتحديد المشاكل وحلها. وبالتأكيد فقد كانت إجراءات نظام الإبلاغ عن تقييم الزبون للأداء وسيلة ناجحة لحل المشاكل. وأسهمت التعاريف الرسمية للقيمة المضافة في تراصف التوقعات.

وتظهر تحديات جديدة خلال السنوات الوسطى من عقد. وقد اشتملت تحديات منتصف العقد بين بي أيه وسي إس سي على:

- قياس الأداء من أجل (نظرياً) إعادة تعيين الأسعار.
- إعادة تنظيم العقد بحيث يعكس التغيرات في التكنولوجيا والأعمال.
- إقحام المزود في مجالات أكثر ذات قيمة مضافة.

قياس الأداء من أجل (نظرياً) إعادة تعيين الأسعار

يتضمن الكثير من العقود الضخمة شروطاً لقياس الأداء من أجل ضمان دفع الزبون لأسعار سوق عادلة. وإن قياس أداء الكمبيوترات الرئيسية هو بالتأكيد سهل التنفيذ وعادة ما يكون فعالاً. على أية حال فقد اتفق الطرفان بشكل عام على أن صناعة قياس الأداء في ما يخص استخدام الكمبيوتر الموزعة والتطبيقات كانت غير ناضجة بعد:

«من خلال تجربتنا وبصدق لم أكن سعيداً بإجرائية قياس الأداء. وليس ذلك بمرض لا لسي إس سي ولا لبي أيه إي. إذ يبدو أن الإجرائية ساذجة نوعاً ما»، مدير عقد بي أيه إي لدى القسم بي في سنة 1997.

ويتم على سبيل المثال قياس إنتاجية التطبيق وجودته وتكلفته باستخدام نقاط وظيفية. وسي إس سي ملزمة بأن تكون في عداد أفضل 10٪، إلا أن تصنيف أفضل صنف يعتمد على الممارسات الإدارية كتقييس البرمجيات، والتي تقود إلى مثل تلك النتائج. وحيث إن سي إس سي لا تستطيع تقييس البرمجيات نظراً لطلبات الأعمال الخاصة فإنه من غير المنطقي أن يتوقع من سي إس سي تقديم أفضل النتائج. وعوضاً عن الاعتماد على قياس الأداء فقد اتفق الطرفان على إعادة تعيين الأسعار في إطار إعادة تنظيم العقد.

إعادة تنظيم العقد كي يعكس التغيرات في التكنولوجيا والأعمال

حدثت تغييرات عدة في التكنولوجيا والأعمال منذ سنة 1994. وتحولت تركيبة خدمات تكنولوجيا المعلومات من الكمبيوترات الرئيسية إلى زبون - مخدم. كما أسهم تحرير صناعة الاتصالات في خفض أسعار السوق بصورة جذرية. وازداد الطلب بشكل كبير على كمبيوترات سطح المكتب. ورغبت كل من بي أيه إي وسي إس سي في إعادة تنظيم العقد لتصبح أسسه أكثر واقعية.

واتفق الطرفان في البدء على أن السعر الثابت للخدمات القاعدية لم يعد يعكس استخدام تكنولوجيا المعلومات. فعلى سبيل المثال كانت بي أيه إي قد افترضت خطأ أن استهلاك الكمبيوترات الرئيسية سيبقى ثابتاً طوال مدة العقد، إلا أن الطلب تناقص كثيراً. وأرادت بي أيه إي أن تنخفض تكاليف الكمبيوترات الرئيسية مع الحجم. ومثال آخر، أن سي إس سي كانت تحمل أتعاباً ثابتة لقاء التنقلات المكتبية. فكلما قام موظف من بي أيه إي بتغيير المكتب، كان يتوجب على سي إس سي أن تنقل كمبيوتر سطح المكتب للمستخدم وإعادة تشكيل الشبكة. وتضاعف عدد كمبيوترات سطح المكتب خمس مرات عما كان متوقعاً في العقد منذ توقيعه، وكان على سي إس سي أن تمتص التكاليف الإضافية لكل تلك التنقلات. وأضحى التحول إلى تسعير قائم على التغير أكثر فائدة لكلا الطرفين:

«باتفاق متبادل نسعى إلى جعله (العقد) أكثر ارتباطاً بالحجم بقليل. ولكن ذلك لن يغير إجمالاً الحد الأدنى، وهو الربحية. ولا يتعدى الأمر تعديل في آليات التسعير ضمن العقد، ويؤمن حماية لكلا الجانبين... وأنا أرى التعديل كجانب مستمر وصحي ومفعم بالنشاط للعلاقة»، المدير التنفيذي لسي إس سي.

وأعيد تنظيم الأسعار لساعات عمل - رجل في تكنولوجيا المعلومات،

وللزبون - مخدم وللاتصالات ولتكنولوجيات بارزة أخرى. فعلى سبيل المثال كان العقد الأصلي قائماً على تعرفه وحيدة لساعة عمل رجل. وتسبب ذلك التعريف بمشاكل لكل من بي أيه إي وسي إس سي. ففي حالات تعيين مهارات نادرة ستخسر سي إس سي مالياً على التعرف الساعية. وفي حالات المهارات الإصلاحية كانت بي أيه إي تدفع أكثر من التعريفات الساعية في السوق. ووافق الطرفان على تعرفه ثلاثية المستويات لفوترة ساعات عمل - رجل تأخذ بعين الاعتبار أسعار السوق للخبرات الفنية. وفي مثال آخر جرت إعادة تنظيم أسعار الاتصالات لتعكس تحرير السوق:

«لكن إذا فكرت بما حصل في سوق الاتصالات خلال السنتين الفائتين، وأن العقد مازال قائماً حتى الآن وفقاً لمنظور 1994/1993. لذا وبالنظر إلى الأسعار الثابتة في العقد نجد أنها لا تأخذ بالحسبان تغير التكنولوجيا أو طلب السوق بالنسبة للاتصالات والمنافسة. وهكذا فإن الأسعار مفرطة، لقد كانت مقبولة حتى سنة 1997. أما في سنة 1998 فأعتقد أننا خفضنا إلى النصف أسعار الهاتف باختيار مزودين آخرين. كما أن العقد لا يعترف بالتكنولوجيات البارزة وكانت مشكلة حقيقية لنا أنه لا يعترف بها»، مدير عقد بي أيه إي لدى القسم بي.

وأصر كلا الطرفين على أن إعادة التنظيم لم تكن عائدة إلى أخطاء في الماضي، بل على العكس يرى كلا الجانبين أن إعادة التنظيم هي تقدم طبيعي في العلاقات زبون - مزود:

«لقد توصلت إلى استنتاج أن ما لدينا حالياً، وما نحتاج للقيام به فكرياً يتفق مع العقد ذاته. إذ يجب أن يكون شيئاً أكثر ديناميكية وحركة وتغيراً من أن يكون مجرد شيء جامد. ودون رغبة في تغيير الماضي، عملنا بصورة مشتركة على إعادة تنظيم الآليات بحيث تعطي نتائج تكون أكثر انسجاماً مع ما نسعى إليه. إلا أن العامل المهم هو أننا لحظنا القيام بالأمر ذاته ثانية خلال سنتين أو ثلاث. وبعد ذلك بسنتين أو ثلاث

سنقوم بذلك مجدداً. ليس لأننا أخطأنا التقدير بل بسبب التغير في التكنولوجيات، وبسبب متطلبات المستخدم المتغيرة باستمرار»، مدير العقد العام لبي أيه إي.

والنقطة المهمة هنا أن العقد مازال يخدم كأساس للعلاقة من خلال تعريف توقعات للأسعار والخدمات.

إفحام المزود في مجالات أكثر ذات القيمة المضافة

يجري الإعداد حالياً لعدد من المبادرات الاستراتيجية بهدف التركيز أكثر على استغلال تكنولوجية المعلومات (عوضاً عن استغلال كل طرف للآخر كما قال أحد المخبرين مازحاً). فقد أقحمت سي إس سي في التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجية المعلومات وفي مشاريع إعادة الهندسة وفي برامج التغير الرئيسية. وأقر كلا الجانبين بأن مثل هذه المبادرات تعود بالنفع المالي على كلا الطرفين:

«ما نحاول القيام به في المجال الاستراتيجي هو في الواقع أن لدينا برنامجاً أطلقنا عليه اسم تحسين فاعلية التشغيل. وهو بالفعل خطوة تغيير. ويقع عمل سي إس سي في قلب ذلك إلى جانب كادر بي أيه إي، وما حاولنا القيام به هو جعل الأمر استراتيجياً ليس من الناحية المالية وإنما وفق مفهوم التشارك بالفوائد.... وقد طورنا حالياً، بالحدوث عن العقد، ملحق آخر للعقد يسعى لصياغة المبادئ رسمياً حول التشارك بالفوائد. ورغم أنه ليس محسوساً بعد، لكنه محاولة»، مدير عقد بي أيه إي لدى القسم بي.

وكمثال آخر، كانت سي إس سي مفيدة في عملية استبدال 200 نظام موروث على كمبيوترات رئيسية مخطط لها في خمسة أقسام. وقاموا بتقييم للحزم استغرق 15 شهراً، واختاروا باين Baan وهو مزود ألماني بسبب نجاحه مع بوينغ، وجرى تشكيل فريق من 50 شخصاً من كوادري سي إس سي وبي

أيه إي لتنفيذ النظام. لكن مشاركة سي إس سي في المشاريع الاستراتيجية لا يعني أن بي أيه إي تضع تشديداً أقل على تكاليف تكنولوجيا المعلومات:

«اليوم، وكنتيجة للعمل الاستراتيجي الذي قمنا به، ننفذ بيئة زبون - مخدم متكاملة، ونشتري الكثير من الكمبيوترات الشخصية. ونستطيع أن نبرهن سبب عزمنا على إنفاق كل ذلك المال، ولماذا تحتاج بي أيه إي إلى إنفاق كل ذلك المال. لقد قبلوا بذلك. لكننا نفاوض الآن على كيفية جعل سعر الكمبيوتر الشخصي أخفض ما يمكن. وقد أقروا بأن بنيان زبون - مخدم الذي نقلوه إلى سي إس سي لن يدعم أعمالهم»، مدير العلاقات لدى سي إس سي بالقسم سي.

وعلى الرغم من أن سي إس سي وبي أيه إي تعملان حالياً كشريكتي في المشاريع الاستراتيجية إلا أن العلاقة يمكن أن تبقى تخصمية عندما يتعلق الأمر بمناقشة مسائل تشغيلية:

«نملك علاقة فصامية. ومناقشات في فئتين منفصلتين. إحداهما تعنى بكامل عقد الخدمات واتفاقيات مستويات الخدمة والإيصال والقيمة ومناقشة السعر - الأداء. وهنا، إذا ما قارنا مع الزبائن الآخرين، فإنهم أقوياء جداً وعدوانيين في هذا المجال. ومن جانب آخر فإن لديهم آمالاً كبيرة بأننا سنكون استراتيجيين ونساعدهم في تغيير أعمالهم، ونحن نشارك في عدد من برامجهم الأشد خصوصية»، المدير التنفيذي لسي إس سي.

ومن الشائع مصادفة هذه العلاقة الفصامية خلال السنوات الوسطى من عقد. إذ تتغير طبيعة العلاقة، خاصة بالنسبة لمدراء تكنولوجيا المعلومات، من تخصمية إلى تعاونية فتضامنية بحسب المهمة القائمة. وفي هذه المرحلة على أي حال، تبني المهام، حتى التخصمية منها، على أسس من الثقة مكتسبة عبر سنوات من الأداء المتين.

ونضجت مجموعة العلاقات مع حلول سنة 2000 بشكل ملحوظ. وقد ازدادت ميزانية التعهيد الأولية من 100 مليون جنيه إسترليني سنوياً إلى أكثر من 200 مليون جنيه إسترليني في السنة مع نهاية سنة 1999 ولُحظ أن تزداد أكثر. ومن الواضح أنه كان يتم تحقيق أكثر بكثير مع ذاك المال، إذ حلت سي إس سي الكثير من مشاكل تكنولوجيا المعلومات التي ورثتها وركبت كثيراً من كمبيوترات سطح المكتب والمخدمات والشبكات المحلية، التي لم تكن بي أي إي لتحقيقها بمفردها وهو ما تعترف به. وكانت الإدارة اللامركزية للعقد عبر وحدات الأعمال الكثيرة مصدر قوة وضعف في آن واحد. وإذا كانت وحدات الأعمال قد سعت للحصول على أكثر مما سبق أن طلبوه بشكل صريح، فقد كان هناك عدم فاعلية رغم ذلك. وعلى سبيل المثال استمر النقص في المقاييس المشتركة بين التواصلات المتعددة لوحدات الأعمال مع سي إس سي، والتي كانت تحتاج إلى انسجام في ما بينها. وبعد مضي ست سنوات على العقد كان من المعترف به في بي أي إي أنه مع وجود عدد من الشروط التفصيلية للخروج من العقد فإن تكاليف التبديل والمشاكل الإدارية التي ستنتج عن القيام بذلك ستكون هائلة.

مناقشة العقد بين بي أي إي وسي إس سي وتحليله

- يمكن تقييم نجاح تعهيد تكنولوجيا المعلومات في بي أي إي بالمقارنة مع الأهداف الأولية. وقد اعترفت بي أي إي في محاضرات علنية أنها قد حققت فوائد كثيرة مرسومة من التعهيد:
- تخفيضات بالتكاليف (على الرغم من أن المخبرين يذكرون وفورات متباينة. ويدّعي البعض بأن التكاليف القاعدية قد خفضت بنسبة 30%).
- إزاحة الموجودات من الميزانية العمومية (إذ دفعت سي إس سي 75 مليون جنيه إسترليني إلى بي أي إي لقاء موجوداتها).
- تحسين جودة الخدمات (بواسطة نهج أكثر ترشيحاً بالنسبة لطلبات الخدمات وإجرائية إدارة للتوقعات).

- تجديد التكنولوجيا (مثل كمبيوترات سطح المكتب وأنظمة زبون - مخدم).
- القدرة على التركيز على الأعمال الجوهرية.

أما الفائدة المرسومة الرئيسية الأخرى فكانت كسب القيمة المضافة. وقد عرّفت بي أي بداية القيمة المضافة أنها الوصول إلى تكنولوجيا ومهارات جديدة مجاناً:

«نحن شركة تكنولوجيا معلومات. لذا يمكننا نقل تكنولوجيا المعلومات الراهنة وتكنولوجيا المعلومات العصرية وتكنولوجيا المعلومات المستقبلية وتكنولوجيا المعلومات التصورية. ولكن بالطبع فإن ذلك النقل ليس مجاناً في ما يخصنا. وتكمن المشكلة الكبيرة في أن أولئك الأشخاص يعتقدون أن النقل مجاني، في حين أن كل ما تعاقدنا عليه هو أن نسيّر خدمة من هذا المستوى»، مدير الجودة لدى سي إس سي (منقول من بي أي إي).

واتفقت الأطراف في النهاية على تعريف ثلاثي المستويات للقيمة المضافة يؤكد على حاجة الطرفين للاستفادة من المعاملات.

الشراكة على أرض الواقع

يُميّز الكثيرون نجاح عقد بجودة العلاقة زبون - مزوّد، إلا أن علاقات تعهيد تكنولوجيا المعلومات معقدة بالضرورة نظراً لتشابك عدد كبير من المعنيين. إذ يتوجب على مزوّد تكنولوجيا المعلومات إقامة علاقات مع الكثير من الزبائن وكبار المدراء ومدراء وحدات الأعمال ومدراء تكنولوجيا المعلومات وجمهور من المستخدمين النهائيين يصل عددهم إلى قرابة مئة ألف شخص في بعض المنظمات. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للعقود الضخمة أن تتضمن استيعاب الآلاف من مستخدمي تكنولوجيا المعلومات المؤقتين. ويملك المعنيون احتياجات وتوقعات ورغبات وقياسات نجاح

مختلفة، وتتغير العلاقة زبون - مزود في أغلب المنظمات تبعاً لمجموعات المعنيين تلك، إذ يصفق المستفيدون من عقود تعهيد تكنولوجية المعلومات لأداء المزود، في حين يهاجم الخاسرون أداء المزود.

السنوات الانتقالية: نزاعات العقد التخصصية. كان المعنيون من بي أيه إي يشكلون خلال السنوات الأولى من العقد جبهة موحدة في وجه المزود. وقاتل المعنيون من أجل كسب تفسيرات العقد، وكان ذلك قائماً على إرث بي أيه إي في إدارة العقود القائمة على التبادل:

«لم يسعَ الأشخاص إلى الخصام، ولكن ذلك نابع من إطار ثقافة المنظمة والطريقة التي دربوا عليها والأشخاص الذين يرون فيهم نموذجاً يتبعونه، وأيضاً البحث المستمر عن كسب أكثر بقليل والإصرار على الشخص الأفضل أو الحل السريع للمشكلة. ومهما كانت أبعاد تلك العلاقة فإنهم يسعون على الدوام لكسب إضافي. وماذا بمقدورنا أن نحصل عليه منهم هذه المرة؟»، مدير الحسابات لدى سي إس سي في القسم أيه.

«نعم لا شك في أن العقد قد وجه العلاقة في الأيام الأولى. فبي أيه إي معتادة على شراء الأشياء. حيث يذهب بمفرده ويقول «أنا أرغب بالشراء منك، وأريد هذه الأداة ولسوف تصنعها على هذا النحو تماماً». ومهما كان السعر المعروف فإنه مرتفع وينبغي تخفيضه» - مدير الجودة لدى سي إس سي (منقول من بي أيه إي).

واعتقد بعض المخبرين، باستعادة الأحداث الماضية، أن موقف الخصام الأولي كان ناجماً ليس عن ثقافة بي أيه إي فحسب وإنما عن منحنيات المعرفة لكوارر تكنولوجية المعلومات المتبقية والمؤقتة. إذ يشعر أفراد تكنولوجية المعلومات لدى كلا الطرفين في بادئ الأمر براحة أكثر بالتصارع على مشاكل تكنولوجية المعلومات، عوضاً عن التوحد لبيع تكنولوجية المعلومات إلى جالية الأعمال:

«وهكذا فإن كل تلك الخلافات التعاقدية، سواء أكان هذا الربح الإجمالي أم ذاك، وسواء أكان ذلك ضمن النطاق أم خارجه، كانت بشكل رئيسي التبرير لوجود تنظيم كبير جداً محتفظ به في تكنولوجيا معلومات. إذ كان هنالك الكثير من القصص التي كان بإمكانهم غرز أسنانهم فيها وإرسال مذكرات معبرة عن الازدراء وغير ذلك. وبشكل مماثل، فإن فريق إدارة الحسابات لدى سي إس سي... كانت نوبة جنون بالنسبة لهم أيضاً.... فعوضاً عن الخروج إلى هناك وإعلان البشرى كان من الأسهل نوعاً ما من حيث الدعة الاحتماء في الخنادق وتقاذف الخلافات حول خدمات تكنولوجيا المعلومات»، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع القسم أيه.

وأدرك كلا الطرفين في النهاية أن على كل واحد منهما الاستفادة حالياً من العقد، وبشكل خاص أنه يجدر السماح لسي إس سي بالحصول على عوائد معقولة. فعوضاً عن محاولة كسب كل مسألة بدأت الأطراف باتخاذ مواقف إجمالية أكثر حيادية من الناحية المالية:

«كان علينا من وقت إلى آخر التفاوض حول تسوية. هل أرغب بالخروج متقدماً مالياً؟ بالطبع أنا أرغب بذلك ولكن لا أفعل. فهناك جوانب في العقد ليست واضحة تماماً، أي تبدو نوعاً ما من الجوانب الرمادية. لذا فإنه من الصعب القول من هو على حق ومن هو على خطأ، لذا يتوجب علينا التفاوض»، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع أحد أقسام بي أيه إي.

«إن ما يتوجب عليك وضعه نصب عينيك، إذا ما اخترت تجاهل العقد، أن العقد معقد جداً، وأن ما قد يبدو على أنه غير عادل في حالة معينة، يتم عملياً تعويضه بأمر غير عادل في الاتجاه الآخر في مكان آخر على الطريق. لذا يتوجب الاحتفاظ بعقل منفتح عبر العقد من أجل إدراك ذلك»، مدير عقد بي أيه إي لدى القسم بي.

وانحسرت الخلافات حول العقد في نهاية الأمر، ويشير صراحةً مدير

العلاقات لدى سي إس سي مع القسم آيه إلى أن مشاكل مستويات الخدمة قد مرت تقريباً، ويوافق في ذلك مدراء بي آيه إي:

«لا أستطيع تذكر حادث واحد خلال السنة الفائتة تجابهنا فيه كما سبق أن فعلنا خلال السنة الأولى. لقد خضنا في نقاشات حول السعر أو شيء آخر، سواء أكان في نطاق العقد أو خارجه، أو في ما إذا كانت تلك الخدمة الخاصة (مغطاة). إنها بالفعل علاقة مختلفة. وأعتقد أن هذا أفضل»، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع القسم سي 1999،

السنوات الوسطى: اختلافات بين الأقسام. يصعب تعميم تطور العلاقة بعد مضي السنتين الأوليين، نظراً لتنفيذ العقد في أقسام لامركزية ومستقلة. إذ حافظت بعض الأقسام على نهج صعب الانقياد في العلاقة، في حين اختارت أقسام أخرى تجاوز العقد وإيجاد مجالات عمل. ويميز الاقتباس التالي العلاقات المختلفة بين أكبر ثلاثة أقسام:

«ليست بي آيه إي منظمة موحدة. إذ إن ميلتياري إيركرافت هو زبون كثير الطلب. وهو يقاد بالمشاريع بصورة كبيرة لذا تظهر استثماراته بالمشاريع وليس باستثمار بنى تحتية. وحيث إنهم يكثرون من الطلبات تعاقدياً فإنهم يستخدمون قوتهم بشكل فعال كأكثر وحدة أعمال. وأعتقد أننا اخترقنا ذلك إلى درجة أننا ندير برنامج تغيير كبيراً جداً معهم من خلال مشروع مكاملة أنظمة مشاريع واسعة النطاق. وهكذا فمن جهة هم كثيرون الطلب على تأمين خدمة السلع، ومن جهة أخرى نقوم بإدارة برنامج تساوي قيمته في المجال العمومي بضعة ملايين من الجنيهات كبرنامج تغيير. أما مع إيرباص Airbus فالأمر مختلف. إذ نعمل بطريقة حميمة جداً مع الزبون نظراً للعلاقة المتميزة التي كانت (لمدير العلاقات) مع مجلس إدارة إيرباص وبصورة نموذجية (فهني) طريقة عمل أقل تعاقدية ورسمية. أما الأعمال الديناميكية وهي ثالث أكبر وحدات الأعمال فالعلاقة أكثر (تعاقدية) ولعلها تتوضع بين الإثنتين السابقتين. ويتم التحكم بشكل جيد بالخدمة من نوع يوم بيوم، كما

يجري توثيقها بشكل جيد، والإجراءات حسنة للغاية. لكن القدرة على تنفيذ استراتيجية واسعة النطاق أضحت قليلة بسبب القدرة الشرائية، المدير التنفيذي لسي إس سي.

«أعتقد أننا نملك في بعض المجالات ما يمكن أن أصفه أكثر علاقة أكثر منه شراكة. فبعض المجالات قريبة جداً من زبون - مزود أي من نوع ارمه من فوق الحائط وسنعيده إليك.... والأمر يختلف من وظيفة إلى أخرى ومن مديرية إلى أخرى»، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع أحد أقسام بي آيه إي.

وقد وجد مدراء العقود لدى سي إس سي وبي آيه إي، في بعض الأقسام طرقاتاً لإنجاح العلاقة، حتى ولو اقتضى الأمر تجنب العقد عند الضرورة:

«يترك العقد أكثر فأكثر في الخزانة، ونوجد فسخ للعمل ونقوم بمبادرات محلية. وهكذا لم تعد العلاقة في هذا النطاق علاقة بائع - مزود، ولكن في الوقت ذاته ليست بشراكة استراتيجية كاملة» مدير العلاقات لدى سي إس سي مع القسم آيه.

فعلى سبيل المثال قامت سي إس سي في أحد الأقسام بترقية شبكة بي آيه إي وتوسيعها. ويتطلب عادة العقد من سي إس سي أن تشتري استثماراً في البنية التحتية، ثم تقوم بي آيه إي بالدفع لقاء الخدمة والتدريب والصيانة. إلا أن ما حدث في المثال التالي هو أن بي آيه إي دفعت الاستثمار مقدماً واضطلعت سي إس سي بمسؤولية التدريب والصيانة:

«لقد قمنا بتمديد قرابة 120 كيلومتراً من الليف (الألياف البصرية - المعرب) حتى الآن. وقد أنفقنا على الأرجح في العام الفائت قرابة 3.5 إلى 4 ملايين على تشبيكه فحسب على مستوى الأرض.... ولو درسنا حالة الأعمال وبحثنا أين تكمن الفوائد فسكون قادرين على الفهم. إذ نستطيع أن نضع العقد جانباً ونستوعب أين تقع الفوائد، وسكون

قادرين على فهم من يتوجب عليه الدفع لقاء ذلك... ما قمنا به هو أننا قلنا: «موافقون، سنشتريه لكم ولكننا لن ندريكم عليه ولن ندفع لقاء تدريبكم والذي يقع على عاتقنا بموجب العقد. كما أننا لن ندفع لقاء رفع السعر حيث إن هنالك رفعا للسعر لقاء الامتلاك. ولن ندفع أيضاً لقاء الصيانة المستمرة. إلا أننا سندفع الاستثمار المقدم حيث إننا نقر بأن ذلك لا يوجد ضمن مجموعة أدواتكم»، مدير عقد بي أيه لدى القسم بي.

السنوات الوسطى: الثقة المبنية على سجل إنجازات متين الأداء. إن أحد التعميمات حول تطور العلاقة بديهية: لقد تم بناء مستوى عالٍ من الثقة. وقد أشار جميع المشاركين في الاستقراء إلى أن كسب الثقة تم من خلال سجل إنجازات المزود بأدائه المتين.

«يمكن للثقة أن تتأني فقط من خلال إنجاز الأشخاص لالتزاماتهم التي تعهدوا بها»، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع القسم أيه.

«أعتقد أن الثقة هي أن تكون ثابتاً في تقديم خدمة ناتجة. وستقوم بزرع الثقة بهذه الطريقة... وهكذا وبشكل رئيسي إذا ما قدمت الخدمة وكانوا سعداء بها، سيتم عند ذلك بناء العلاقات وستبرز الشراكات»، مدير الجودة لدى سي إس سي (منقول من بي أيه إي).

وبعد بناء سي إس سي للثقة، دُعيت إلى توسيع مسؤولياتها لتشمل وظائف أكثر استراتيجية. ففي القسم سي على سبيل المثال، اقترحت سي إس سي في البدء توسيع نطاق العقد ليشمل الأنظمة الهندسية. لكن مدير وحدة بي أيه إي أجاب أول الأمر:

«وقال عندما يتمكنون من تقديم كمبيوتر شخصي بعد وعدكم القيام بذلك، عندها فقط سنتحدث عن تعهيد أشخاص أكثر إليكم»، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع القسم سي.

وقد حققت سي إس سي بعد مضي أربع سنوات على العقد، أداءً قياسياً. وعندما قدمت سي إس سي خطة استراتيجية إلى مدير وحدة بي آيه إي نفسه، طلب إلى مدير العلاقات لدى سي إس سي أن يدرج الأنظمة الهندسية في نطاق الخطة:

«قال «ماذا عن كل البرمجيات الهندسية؟ من يهتم بذلك؟ ألا تغطي استراتيجيتكم ذلك؟» فقلت: «أنت من طلب مني عدم الاهتمام بذلك وأن ذلك مرتبط بالهندسة». فقال: «كلا ينبغي عليكم الاهتمام بذلك. فنحن ننفق الكثير من الأموال على البرمجيات الهندسية ويجدر أن يكون ذلك جزءاً من عملكم». وهكذا بدون أن نعلم تحول عقرب الثقة إلى الجانب الآخر»، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع القسم سي.

وقد مُنحت سي إس سي مسؤوليات أكثر في التخطيط الاستراتيجي وإعادة الهندسة وبرنامج التغييرات، بسبب الثقة التي تأتت من أدائها التشغيلي. وكانت طبيعة العلاقة تتغير من تخاضمية إلى تعاونية بحسب طبيعة المهمة تشغيلية كانت أم استراتيجية. ولنستذكر أن أحد المشاركين في الاستقراء قد ميز العلاقة بأنها فصامية. وتقدم الاقتباسات الآتية براهين إضافية على ذلك:

«يتوجب عليك الفصل بين الأمور، فبينما كانت الحرب دائرة جرى إطلاق تمرين استراتيجي رئيسي عهد به إلى فريق مشترك من بي آيه إي وسي إس سي تشاطروا خلاله المكتب ذاته. وإلى حد ما فإن الأشخاص ذاتهم الذين كانوا يتورطون بصورة دورية في المناوشات حول العقد، كانوا في الوقت نفسه أعضاء في فريق مشترك مهمته تعريف استراتيجية جديدة كاملة»، فريق الإدارة المركزي لدى سي إس سي.

«أدخل دوماً في نقاشين حين أذهب لزيارة مدير إدارة. أحدهما يستمر لعشر دقائق وقد يتضمن نقداً لي أو طلباً إليّ لاتخاذ إجراء حول عدم إيصال الكمبيوترات الشخصية، ومن ثم تصفى المحادثة وننتقل إلى

مناقشة جدية على الأرجح حول توجه أعماله وكيف ستقوم تكنولوجيا المعلومات بدعّمه أو ما تستطيع القيام به. وهكذا ننتهي بمناقشات مؤطرة هادئة»، المدير التنفيذي لسي إس سي.

سنوات النضج: الكفاح من أجل علاقات استراتيجية. كانت الأطراف في كلا الجانبين مع حلول سنة 2000 واضحة تماماً في ما يخص طموحاتها لما تبقى من العلاقة. وسيستمر العقد بالطبع في لعب دور الأساس للعلاقة كما أثبتت ذلك عمليات إعادة التنظيم السابقة والمستقبلية. إلا أن مدراء تكنولوجيا المعلومات يرغبون في تمضية الجزء الأكبر من وقتهم في العمل على المسائل الاستراتيجية وترك المسائل التشغيلية. ورغم أن هذا هو هدف مشترك لكن الأطراف لم تتمكن بعد من تحرير أنفسها:

«لا أرغب أن أستهلك في هذه الأمور اليومية. إذ أرغب في تمضية وقت أكثر على استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وعلى تعليم المستخدمين كيفية الاستغلال الأفضل لتكنولوجيا المعلومات وعلى تعليم المستخدمين كيفية إدارة سي إس سي بأنفسهم»، مدير عقد بي إيه إي لدى أحد الأقسام.

«أرغب بشدة أن أكون قادراً على التركيز على تطوير العلاقات والمحافظة عليها ضمن وحدة الأعمال، وأن أكون قادراً على تنسيق عملية تقديم الخدمات إلى الزبون ومساعدته فعلاً على تحقيق أهداف الأعمال. ورغم ذلك فإنني أجد أنني أمضي الكثير من الوقت وكمّاً غير منتظم من وقتي على معالجة مسائل الخدمة اليومية وعلى إيصال الخدمة، بحيث لا يتبقى لي الوقت للخروج والقيام بالعمل وملاقة الزبون وفق الطريقة التي أتمنى اتباعها... إذ أشعر أن لدينا الكثير مما يمكننا المساهمة فيه إذا ما استطعنا المشاركة في مشروع أو فكرة في مرحلة التصور، وأن أكون فعلاً ضمن ذاك الفريق. وأعتقد أن بإمكاننا تقديم خدمة أفضل لهم بتكلفة إجمالية أخفض إذا ما اتبعنا طريقة أخرى»، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع أحد أقسام بي إيه إي.

«أنا أرغب فعلاً بالخروج ومقابلة الزبون أكثر، وليس مجرد الجلوس

مقابلته بينما يقيم أدائي، بل لتطوير علاقة عمل معه. ومع هذا القول فإنه يتوجب علينا كما أعتقد تقديم مستوى قاعدي من الخدمة وفقاً لاتفاقياتنا وإرضاء الزبون، قبل أن نستطيع تطوير تلك العلاقات الأعمق»، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع أحد أقسام بي آيه إي.

الاستنتاجات من حالة بي آيه إي

يمثل العقد بين بي آيه إي وسي إس سي الكثير من عقود تعهيد تكنولوجية المعلومات طويلة الأمد. وتتطلب مثل هذه العلاقات القائمة على التبادل عقداً مفصلاً، حيث إنه يلعب دور البنية النازمة الرئيسية على مدى العلاقة، وعلى الأخص خلال السنوات الانتقالية. وتتسم عادة السنوات الانتقالية بالعدوانية حيث إن كل طرف قد يفترض أن الآخر سيحاول انتهاز الفرص، ليس لأن الأطراف مخادعة، إنما لأن كل طرف ملزم بتمثيل مصالح منظمته.

وقد بدأت الأطراف في بي آيه إي وسي إس سي بتأسيس العلاقة عبر وضع البنى والإجرائيات لحل المشاكل بصورة عادلة. ونمت الثقة بين الأطراف مع ارتقاء سجل أداء المزود. وكانت الخلافات تسوى بطريقة محايدة مالياً تعود بالنفع على الطرفين إجمالاً، بل حتى في بعض الحالات جرت تسوية الخلافات عبر تحييد العقد كلياً. وتتم حالياً مناقشة الخلافات بطريقة مماثلة لأسلوب الأزواج أي مع هامش أمان مريح ضمناً قائم على تاريخ من الالتزام:

«أعتقد أنه مازال بإمكاننا المحافظة على علاقة جيدة وكذلك على خلافات تعاقدية»، مدير العلاقات لدى سي إس سي مع أحد أقسام بي آيه إي.

ولم يعد تهديد انتهاز الفرص قائماً في سنوات النضج، فكلما الطرفين يرغب بنجاح الآخر. ومع ذلك فإن الأطراف مازال تنظر إلى العلاقة أنها

تجارية، ومازال العقد يشكل البنية النازمة الرئيسية. وقد جرت إعادة تنظيم العقد بحد ذاته مرة من أجل مواءمة التغييرات التكنولوجية والتجارية. وقد لحظت الأطراف بل ونفذت إعادة تنظيم للعقد كل سنتين أو ثلاث. ويأمل الطرفان في تخصيص وقت أقل للمسائل التشغيلية ووقت أكثر لاستثمار تكنولوجية المعلومات من أجل تحقيق الأفضلية في الأعمال. وتم في الواقع إنجاز عدة مشاريع استراتيجية، وتوجد مشاريع أخرى قيد الإنجاز.

«أعتقد أنه يمكن للعقود الضخمة أن تنجح، لكن ذلك يتطلب الكثير من العمل المضني»، مأخوذة عن تقرير التعهيد لبي آيه إي.

الحالة الرابعة: مصلحة الضرائب الداخلية

الخلفية

كان لدى مصلحة الضرائب الداخلية (أي آر) في سنة 2000 كادر يربو على 50000 شخص. وتشتمل أي آر على 23 مكتباً تنفيذياً، ووكالة مكتب التقييم، و150 مكتباً محلياً في أنحاء المملكة المتحدة (يو كيه). وتسعى أي آر كإدارة موحدة إلى ثلاثة أهداف:

- 1 - المطاوعة (تحصيل المقدار الصحيح من الضرائب).
- 2 - جودة الخدمة (من خلال استثمارات وكراسات إعلانية ذات صياغة واضحة إضافة إلى إجابات دمة عن التساؤلات).
- 3 - الفعالية (المحافظة على التكاليف أخفض ما يمكن).

وقد ناضلت أي آر من أجل تحقيق هذه الأهداف المتنافسة ضمن ميزانية محدودة تحددها سنوياً وزارة المالية. وتخضع أي آر بشكل خاص إلى ضغوط من أجل المحافظة على عمل الأنظمة الراهنة، في الوقت ذاته الذي يتم فيه تنفيذ قوانين ضريبية جديدة وتغييرات سياسية. وقد سن البرلمان خلال

التسعينيات من القرن العشرين عدداً من التغييرات في القوانين الضريبية، من أهمها التقييم الذاتي وهو أحد أضخم الإصلاحات الضريبية في المملكة المتحدة في هذا القرن:

«تُجرى إعادة تنظيم مكاتب الضرائب والتحصيل من أجل جمع النشاطات المرتبطة معاً وتخصيص دافعي الضرائب بنقطة مركزية مسؤولة عنهم. وجرى إدخال التقييم الذاتي في نيسان من سنة 1997، والذي أعطى دافعي الضرائب وعددهم تسعة ملايين، الذين يتلقون استمارة الضريبة، خياراً لحساب فاتورة ضرائبهم»⁽⁷⁾.

وينظر إلى تكنولوجيا المعلومات على أنها المخول الرئيسي لهذه الاستراتيجية. ولم يكن توفير التكاليف الدافع الوحيد وراء العقد مع إي دي إس، بل الوعد بتأمين أنظمة سريعة المواءمة مع التغييرات السياسية أيضاً. وكما ورد في نشرة لأي آر منتصف سنة 1998:

«يشتمل تبسيط إجراءات العمل وتحديثها على جزء رئيسي هو الاستخدام الذكي وإلى الحد الأقصى للتكنولوجيا المتوفرة. وقد دخلت الوزارة في مفاوضات حول عقد «شراكة استراتيجية» مدته عشر سنوات تقوم إي دي إس بموجبه بتأمين خدمات تكنولوجيا المعلومات⁽⁸⁾، بهدف ضمان الحصول على أفضل الأنظمة الممكنة والمهارات والنصائح».

قسم تكنولوجيا المعلومات في مصلحة الضرائب

الداخلية قبل التمهيد

بلغت ميزانية تكنولوجيا المعلومات السنوية لأي آر 100 مليون جنيه

(7) مذكرة في 3 أيار/مايو 1998 على الموقع <http://www.open.gov.uk/inrev/introd.htm>

(8) مذكرة في 3 أيار/مايو 1998 على الموقع <http://www.open.gov.uk/inrev/introd.htm>

إسترليني في سنة 1992 وانطوت على استثمار رئيسي في تكنولوجيا المعلومات يقارب 250 مليون جنيه إسترليني. وكان يضطلع بخدمات تكنولوجيا المعلومات كادر يربو على 2400 موظف تكنولوجيا معلومات، وكانت أي أر تُشغل 13 مركز معطيات.

وكان لوظيفة تكنولوجيا المعلومات الداخلية سجل أداء جيد بصورة عامة، رغم أن ذلك لم يكن على الدوام مطابقاً لوجهة نظر المستخدمين⁽⁹⁾. فالإمكانات الداخلية مقارنة بالسوق كانت عالية في بعض النواحي. فعلى سبيل المثال، اعتبرت شركة قياس أداء خارجية مركز معطيات ورثينك Worthing أنه أكثر فعالية من أي مركز معطيات في القطاع الخاص. وكان انخفاض رواتب الموظفين المدنيين مقارنة بالرواتب في القطاع الخاص يسهم في فعالية التكاليف الإجمالية.

وعلى الرغم من سجل الإنجازات الجيد في أداء تكنولوجيا المعلومات فإن قسم تكنولوجيا المعلومات في أي أر كان يعاني على الدوام صعوبات في تنفيذ إصلاحات قانون الضرائب، المقررة من قبل البرلمان، بموازنات تكنولوجيا المعلومات السنوية التي تقرها المالية. وهكذا فإن كل من المتطلبات والتمويل يُفرض على المنظمة، مما كان يتطلب في بعض الأحيان نداء استغاثة إلى الوزير:

«وحيث لم يكن بمقدورنا التغلب على المصاعب، وحيث كنا نواجه مهمة أكبر من إمكانياتنا، كنا نضطر لرفع بيان بالوقائع خاص إلى المالية وإلى الوزير بالذات إن لزم الأمر من أجل الحصول على تمويل إضافي.

(9) انظر Dyerson, R. and Roper, M. (1990). Building Competencies: The Computerisation of PAYE. Technology Project Paper No. 6. London Business School, London.

وكذلك ويلكوكس وكوري (1997) وويلكوكس وكيرن (1998).

أما بالنسبة لوجهة نظر المستخدم فانظر:

Smith, S. (1996). Taxed to the Limit. Computer Weekly, October 31, p. 48.

وإذا لم يكن هناك من طريقة، كنا نكرس كل جهد ممكن ضمن أي أر من أجل تلبية تلك الطلبات، ورغم ذلك لم نكن ننجح، وكنا نضطر للقول اسمعوا يجب على المالية بيان بعض الأحكام في ما يتعلق بأوليواتنا»، مدير الحسابات لدى أي أر.

وقد حثت الحكومة المحافظة المفوضة بالترويج لخدمات عامة تجريبية بصورة عامة، على إجراء استقصاء حول تعهيد تكنولوجيا المعلومات. وقد نُشد من تعهيد تكنولوجيا المعلومات أربعة أهداف إلى جانب فعالية تكلفة - خدمة هي:

- كسب وصول سريع إلى التكنولوجيات الجديدة.
- تحسين المقدرات في تكنولوجيا المعلومات لتلبية احتياجات الأعمال دائمة التغير.
- تخفيض زمن التطوير وخاصة متطلبات البرلمان.
- تحسين المسيرة المهنية لكوادر تكنولوجيا المعلومات.

إجرائية قرار التعهيد في مصلحة الضرائب الداخلية

استغرقت إجرائية قرار التعهيد قرابة سنتين. وجمعت أي أر فريق تقييم راوح عدد أفرادهِ بين 6 إلى 20 شخصاً عبر الأزمنة المختلفة. واشتمل فريق التقييم على خبراء في القانون والموارد البشرية والتعهيد وتكنولوجيا المعلومات والخدمة المدنية والممتلكات والعقود. وكانت مهمة ذلك الفريق وضع طلب عروض وتقييم العروض والتفاوض على العقد. وكان أحد أولئك الخبراء موظفاً سابقاً في إي دي إس، مدركاً للمعلومات التي يحتاج إليها المزودون لإعداد عرض سليم، واشتملت تلك المعلومات على الأداء الراهن لتكنولوجيا المعلومات والتكاليف والميزانيات وسياسات الموارد البشرية واتفاقيات التقاعد. كما أنشئت أي أر فريقاً منفصلاً لوضع ملحق تدقيق حسابات للإجرائية ونتائجها.

وقدمت أربعة عروض في كانون الثاني/يناير 1993، أحدها من اتحاد عدة مزودين، أما المزودون الثلاثة الآخرون فكانوا إي دي إس EDS وهوسكينز Hoskyns وسيما غروپ Sema group. واختيرت إي دي إس بعد أن اعتُبرت المزود الوحيد القادر على تولي حساب كبير كهذا، وبدأت المفاوضات على العقد.

وكان ضمان معاملة عادلة لموظفي تكنولوجيا المعلومات أحد الهموم الرئيسية خلال المفاوضات على العقد. إذ عارض موظفو تكنولوجيا المعلومات في البداية القرار الوشيك، خشية انخفاض الأجور وفقدان العمل، ونظم الأعضاء منهم في الاتحاد الفيدرالي لموظفي مصلحة الضرائب الداخلية إضراباً ليوم واحد:

«خرج عمال تكنولوجيا المعلومات لدى مصلحة الضرائب الداخلية في أحد أيام شهر نيسان/أبريل للاحتجاج ضد اتفاقية التعهيد طبقاً لأقوال المتحدث باسم اتحاد موظفي مصلحة الضرائب الداخلية. كما رفضوا العمل في أوقات إضافية احتجاجاً على صفقة التعهيد أيضاً كما ذكر المتحدث»⁽¹⁰⁾.

وكانت المسؤولية عن تكاليف الفائض أحد الهموم الأخرى للموارد البشرية. فقد رغبت أي أر أن يحصل كل الكادر الذي رفض النقل إلى إي دي إس أو العروض الأخرى للعمل، على مدفوعات فائضة رغم ذلك. وأرادت إي دي إس أن تُحمّل أي أر مبلغ 50 مليون جنيه إسترليني لقاء هذه التكاليف غير المعروفة، ولكن أي أر اعتبرت أن عرض إي دي إس كان عرضاً ثابت السعر يفترض به أن يشمل كل تكاليف الانتقال بما في ذلك المدفوعات الفائضة. وتمت معالجة معظم مشاكل العلاقات مع الموظفين ووافق اتحاد موظفي مصلحة الضرائب الداخلية على اتفاقيات النقل.

وقد حددت أي أر، شأنها في ذلك شأن بريتيش أيروسبيس، 134 مخاطرة في تعهيد تكنولوجيا المعلومات خلال المفاوضات على العقد. وتم ضبط كل مخاطرة بسياسة أو ببند تعاقدى. فعلى سبيل المثال كانت إحدى المخاطر الحجم المجرد للنقل والبالغ 1900 شخص إجمالاً، وجرى تخفيض المخاطرة في البدء عبر تعريف أربع مراحل للنقل ثم تم إنقاصها إلى اثنتين فيما بعد. وتشتمل الأولى على نقل موظفي عمليات الكمبيوتر في مطلع سنة 1994، وأن يتم بعد 18 شهراً نقل موظفي تطوير تكنولوجيا المعلومات وعددهم 800، في حين يتبقى 300 موظف ضمن الشركة، وكانت التقديرات تشير إلى احتمال ترك 200 شخص عملهم من خلال خسارة طبيعية.

لمحة عامة عن عقد مصلحة الضرائب الداخلية

قدم الكثير من المعارضين في القطاع العام حججاً ضد تعهيد تكنولوجيا المعلومات إلى القطاع الخاص بسبب التهديد المتصور بخرق الخصوصية والسرية، وخطر السرقة في ما يخص تحصيل الضرائب. وقد أكد السير جون بورن John Bourn رئيس مكتب تدقيق الحسابات الوطني عند إعلانه العقد أمام البرلمان في 8 آذار/مارس من سنة 1994، للمواطنين البريطانيين أن العقد يشتمل على إجراءات وقائية لحماية مصالح مصلحة الضرائب الداخلية ودافعي الضرائب والكادر⁽¹¹⁾. وتتضمن الجوانب التفصيلية للاتفاقية:

- اتفاقيات حول خصوصية دافع الضرائب وسريته، توازي على الأقل الاتفاقيات الموجودة سابقاً.
- حق مكتب تدقيق الحسابات الوطني والوزارة في الوصول إلى دفاتر وسجلات إي دي إس الخاصة بتأمين خدمات أي أر.
- مشاركة أي أر في أية فوائد تجنى من البيع اللاحق للموجودات وكذلك

(11) يمكن العثور على مناقشة على الموقع: <http://www.open.gov.uk/nao/9495245.htm>.

- في الإيرادات المولدة من استخدام الموجودات لأعمال لا تخص أي أر، والاحتفاظ بملكية حقوق الملكية الفكرية الموجودة، والحصول على الحقوق المستقبلية الناجمة عن تقديم خدمات العقد.
- أن تحصل الوزارة من المزود على أية موجودات وإجازات قد تحتاج إليها لضمان استمرارية الخدمات بعد انتهاء أو إنهاء العقد.
- أن يتمتع الكادر المنقول إلى إي دي إس بنود وشروط توظيف مماثلة أو لا تقل في إيجابيتها عن تلك المطبقة قبل التعهيد مباشرة، والتي كانت مقبولة في نهاية الأمر من قبل الاتحادات العمالية. وحيث إن بنود وشروط الكادر المنقول لا تقدم ضمانات لاستمرارية الاستخدام على مدى العقد، فقد قدمت الوزارة إلى أي دي إس تحفيزاً مالياً من أجل تقليل الفائض.
- إجراءات وقائية لضمان استمرارية المنافسة السعرية بما في ذلك المشاركة بالأرباح والتحقق بدفتر مفتوح من تكاليف إي دي إس ومستويات الربح وكذلك إعادة اختبار الخدمات الإفرادية مقارنة بالسوق المفتوحة.

التسعير

تم في ما يخص النقطة الأخيرة، وضع ثلاثة تدابير من أجل ضمان تسعير منصف على طول مسار العلاقة. الأول تتبع المحاسبة بدفتر مفتوح لتكاليف إي دي إس وإتمام هوامش الأرباح الإجمالية:

«إذا ما حققت إي دي إس هامشاً أكبر من الهامش الوسطي فسيتم اقتسام الأرباح الزائدة مناصفة. وهذا الأمر رئيسي في هذه الاتفاقية، حيث إنه يعطيني الثقة للدخول في اتفاقية مع إي دي إس، والتي تنص فعلياً على أنه إذا ما كنا قد أخطأنا وقامت إي دي إس بتحقيق أرباح زائدة فإنني سأسترجع نصف تلك الأرباح بموجب الاتفاقية»، مدير الحسابات لدى أي أر.

(وتبين في واقع الأمر من خلال العقود الأخرى أنه من الصعب تنفيذ

المحاسبة بدفتر مفتوح حيث إنها تتطلب الكشف عن بنى التكاليف المتوقعة والموافقة على منهجية المحاسبة⁽¹²⁾.

أما الثاني فهو ضمان جداول التسعير لانخفاض تكلفة الواحدة خلال العقد، ويمكن اعتبار معدل تطوير التطبيقات مثلاً على ذلك:

«وهكذا إذا ما ورثت إي دي إس منا في مجال معين القدرة على إنتاج نقطة وظيفية خلال 20 رجل - يوم من رمز تطبيقي - وهذا مثال توضيحي فقط - فبعد مضي سنتين على العقد سيكونون قد خفضوا ذلك إلى 12 رجل - يوم لكل نقطة وظيفية. وإذا ما أردنا شراء نقاط وظيفية أكثر فسنحصل عليهم عند المستوى 12 مهما كان الأمر. وهكذا نتمتع بضمانة متحررة من الطريقة التي سعرنّا بها ذلك من أجل قيادة فعاليتها نحو الأدنى»، مدير الحسابات لدى أي أر.

وبموجب الثالث تحتفظ أي أر بحق اختبار السوق لأي مجال من تكنولوجيا المعلومات، مع إمكانية تولي مزود آخر لنشاط إذا كان بإمكانه تحقيق ذلك بتكاليف أكثر فعالية:

«نملك بموجب العقد الحق بمقارنة أي مجال يقدموه إلينا مع اختبار للسوق بحيث نعرض اختبار السوق على إي دي إس وإذا أمكنهم الانسجام معه فإنهم يحافظون على العمل»، مدير الحسابات لدى أي أر.

مستويات الخدمة

يتضمن العقد اتفاقية رئيسية لمستويات الخدمة (إم إس إل أيه) تركز على 35 اتجاه أعمال مختلفاً. وتعمل إي دي إس مع اتجاهات الأعمال

(12) انظر: Shepherd, A. (1997). IT Outsourcing in A Changing World. Research and Discussion Paper. Templeton College, Oxford.

الفردية في التفاوض على أية تعديلات مطلوبة:

«تهدف إم إس إل أيه إلى عرض الطيف الشامل للخدمات التي تحصل الأعمال عليها من إي دي إس، وكذلك إلى وضع إطار العمل العام الذي يتم بموجبه الحصول على تلك الخدمات. وتتمركز فلسفة تسليم الخدمة لدى إي دي إس على أساس واحد مقابل واحد بالنسبة لاتجاهات الأعمال، ونحن ندعم ذلك كعلاقة شراكة. ونأمل أن تقوم اتجاهات الأعمال الفردية بالتفاوض، انطلاقاً من اتفاقية مستويات الخدمة الرئيسية، على اتفاقيات خاصة بهم مع إي دي إس»، مدير الحسابات لدى أي آر.

ووافقت إي دي إس في نهاية الأمر على دفع مبلغ 70 مليون جنيه إسترليني إلى أي آر لقاء موجوداتها، وعلى نقل 1900 موظف، ووافقت بالمقابل أي آر على أن تدفع لإي دي إس قرابة 100 مليون جنيه إسترليني سنوياً لقاء الخدمات القاعدية. وكان الوعد أن تبلغ الوفورات في التكاليف 225 مليون جنيه إسترليني خلال السنوات العشر من العلاقة. وخطط مكتب تدقيق الحسابات الوطني ليقوم بدور مراقب مستقل للعقد من أجل ضمان الوفورات لدافعي الضرائب.

الفترة الانتقالية في مصلحة الضرائب الداخلية

أمضت أي آر وإي دي إس كما هو الحال في جميع العقود الضخمة، السنتين الأوليين من العلاقة في تفعيل عقدهم من خلال:

- توزيع العقد على جمهور المستخدمين وتفسيره.
- إنشاء البنية التحتية لإدارة ما بعد العقد.
- إنشاء إجراءات إدارة ما بعد العقد.
- إقرار صلاحية الخدمات والتكاليف ومستويات الخدمة والمسؤوليات عن الخدمات القاعدية.

- إدارة طلبات الخدمة الإضافية.
- تحفيز توقعات واقعية من أداء المزود.

توزيع العقد لجمهور المستخدمين وتفسيره

خلصت أبحاثنا إلى أن غالبية الزبائن قرروا عدم توزيع العقد على جمهور المستخدمين نظراً لصعوبة فهمه وتفسيره من قبلهم، واختارت أي أر بالتأكيد عدم القيام بذلك:

«إذا ما خضت في اتجاهات أعمالنا.... فهم لم يطلعوا عليه أبداً. إذ لم يطلعوا سوى على خلاصة من العقد»، مدير الحسابات لدى أي أر.

ولم يطلع في أي أر على العقد سوى 30 شخصاً من فريق الحسابات المركزي. وجرى عوضاً عن ذلك توزيع الاتفاقية الرئيسية لمستويات الخدمة:

«ما يتوفر لديهم هو اتفاقية مستويات الخدمة الرئيسية. وبذلك يكون لديهم البنية التي يمكنهم من خلالها تتبع أهدافهم مع إي دي إس. وهذا يسهل عليهم الأمر من حيث إن مدير الحسابات لدى إي دي إس سيتقرب منهم وكأنه ممثل الأعمال ليقول «لنفهم ماذا تقصد بذلك. أنا أحتاج لترتيب هذه الاحتياجات وفقاً لمحتوى إطار العمل هذا».... وهو لا ينظر إلى العقد»، مدير خدمة الزبائن لدى أي أر.

وعلى الرغم من أن غالبية الزبائن وجدت أنه من الحذر عدم توزيع العقد، إلا أن إبلاغ جالية المستخدمين بالالتزامات التعاقدية يشكل تحدياً مستمراً. إذ يستمر فريق الحسابات المركزي لدى أي أر في شرح العقد لوحداث الأعمال. ويتوجب بشكل خاص على وحدات الأعمال إدراك الطلبات المشمولة بسعر العقد والطلبات التي تتطلب تحريض أتعاب إضافية:

«نحن من يجتمع بالفعل مع نظرائنا بالأعمال ونقول «قانونياً هذا مستوى خدمة معقول يمكننا تقديمه. ونحن نحضر للتعاقد لتقديم ذلك ولا

يوجد أية شروط مرفقة». ويمكن بعدها للأعمال أن تتوقع بشكل منطقي الحصول على مستوى الخدمة ذاك وأن تتقدم بشكوى وتنشد الحصول على نوع من الإصلاح فيما لو لم تحصل عليه. وإذا ما رغبوا في إعادة التفاوض حول بنود الالتزامات المقررة سابقاً أو الأموال المتوفرة فعندها يضاف هذا النطاق»، مدير خدمة الزبائن لدى أي أر.

إنشاء البنية التحتية لإدارة ما بعد العقد

كان جلياً من الخطابات العلنية للسير جون بورن أن أي أر لم تكن واثقة تماماً من كفاءة إدارة مثل هذا العقد الكبير. ولهذا وعد مكتب تدقيق الحسابات الوطني بمراجعة الإجراءات (إضافة إلى تقييم النتائج) مع تقدم العلاقة :

«وجد مكتب تدقيق الحسابات الوطني في ما يخص الإدارة المستقبلية للعقد، أن الوزارة قد أحدثت فريق إدارة يتمتع بالمهارات المناسبة والخبرة، وأنها أحدثت إجراءات ينبغي أن تساعد على ضمان تسليم الوفورات والخدمات المحسنة التي تشدها من إي دي إس. ولكنه من الصعب حالياً تحديد مدى فعالية تلك الإجراءات طوال مدة العقد. وعندما يمضي على العقد وقت التأسيس فإن مكتب التدقيق الوطني ينوي مراجعة اتفاقيات إدارة العقد، بما في ذلك تحقيق الفوائد وتنظيم نفقات العقد والتحكم بها». (انظر الموقع الآتي على الإنترنت:

(<http://www.open.gov.uk/nao/9495245.htm>)

وقامت أي أر بداية بتشكيل كادر مركزي مكون من قرابة 30 شخصاً لإدارة العقد. وخططت أي أر لتحكم محكم بالعقد في بداياته (كما كانت أي أر تعامل مزودها تقليدياً) مع نية تحرير التحكم بعد تثبيت السابقات وأداء المزود.

«إن الطريقة السهلة لإدارة هذا العقد هي الطريقة التي كنا ندير بها

عقودنا على الدوام. وهي لا تختلف من حيث العلاقة والدمغة عن النهج صعب المراس بعض الشيء الذي نتبعه مع مزودينا. ولكن وحتى قبل أن ندخل في هذا العقد، كنا نعلم أننا لا نرغب بمثل هذا النوع من العلاقة على المدى البعيد، وذلك لأننا كنا نعلم أنه ليس بإمكاننا التنبؤ بما ستكون عليه متطلباتنا، وكيف يمكن لها أن تتغير اعتباراً من اليوم الأول للعقد وعبر سنوات العقد العشر»، مدير الحسابات لدى أي أر.

وهناك حجة أخرى تعارض التحكم الشديد بالإحكام على المدى البعيد وهي النفقات:

«لقد شاهدنا أنواعاً أخرى من العقود بين شارٍ ومزود، التي تتجه إلى التفاقم أكثر فأكثر وتستخدم أشخاصاً أكثر فأكثر للتدقيق في كل ما يحدث على كلا الجانبين. ويمكن لك أن تحصل في النهاية على فريق ضخم في الوسط يدق في كل ما يفعله المزود ويتحداه في كل نقطة يخفق فيها. لقد رأينا ذلك لدى مصادر معلوماتنا في الولايات المتحدة وقد تنبهنّا إلى أننا لا نرغب بالخوض في ذلك»، مدير الحسابات لدى أي أر.

وهكذا نشدت أي أر توازناً بين التكاليف والمخاطر في مراقبة المزود، فمن جانب تقلل المراقبة المحكمة من المخاطر إلا أنها تزيد تكاليف المعاملات نظراً للحاجة إلى أشخاص أكثر، ومن جانب آخر فإن التخلي عن المراقبة يقلل من تكاليف المعاملات لكنه يزيد المخاطر.

إنشاء إجراءات إدارة ما بعد العقد

تتم مع بداية كل علاقة مراقبة امتثال المزود للعقد عن قرب إلى أن تنشأ الثقة استناداً إلى سجل الإنجازات من حيث الأداء. وتقوم إي دي إس بتقديم تقرير عن 1000 قياس شهرياً إلى أي أر. وكما في العلاقات الأخرى التي قمنا بدراستها يُرمز كل قياس بالأحمر في حال «مشكلة جدية»

وبالكهرمان في حال «التوجه في اتجاه خاطئ»، وبالأخضر في حال «قبول ممتاز». وهذا المستوى من التفاصيل هو غاية في الغمر، إذ يسمح بتشكيل صورة إجمالية عن الخدمة كل ثلاثة أشهر. والهدف من وراء ذلك هو ضمان توجه أخضر، أي أن يظهر كل تقرير ربعي تحسناً.

إن الكثير من القياسات هي شخصية بالفعل، إذ كان المستخدمون في البدء يميلون إلى تصنيف المشاكل على أنها جدية بهدف الحصول على اهتمام فوري. ومع تطور العلاقة عبر السنين غلب على المستخدمين إعطاء التصنيف الأخضر (ولكن انظر لاحقاً المشاكل التي حدثت سنة 1999).

«إذا كان الأشخاص يشعرون بالراحة نسبياً فإننا نعطي الشريك فائدة الشك»، مدير الحسابات لدى أي آر.

إن الهدف هو حل مشاكل الخدمة بواسطة فرق مشتركة داخل اتجاهات الأعمال، إلا أن المشاكل غير القابلة للحل تُرفع عبر التسلسل إلى مدراء الحسابات الستين، الذين يلتقون شهرياً للنظر في تلك المشاكل:

«إذا ما اعتقدنا أنه يوجد هناك أية تحفظات أو أية اختلافات في الآراء ليس بمقدورنا سبر أعماقها فإننا نحاول حلها كفرق مشتركة. والأمر الرئيسي في هذا العقد أننا نطبق ذلك على مستوى العقد وعلى فريقي إدارة العقد، وهم لا يطلبون ذلك بالضرورة، لكنهم يجرون مناقشات فعالة حول مسائل معينة وينظرون في مواقف كلا الجانبين. وإذا ما حدثت إجرائية تصعيد بحيث لا يتمكنون من التوصل إلى اتفاق ما، فإن المسألة ترفع عبر التسلسل الإداري لتصل إليّ شخصياً وإلى نظيري في إي دي إس لكي نسعى لإيجاد حل وسط لهذه الأمور. وهكذا نستخدم تقنية جمع الأشخاص معاً ونحاول إيجاد حلول بطريقة عادلة»، مدير الحسابات لدى أي آر.

إقرار صلاحية الخدمات والتكاليف ومستويات الخدمة والمسؤوليات عن الخدمات القاعدية

إن المهمة الرئيسية الأولى في أي عقد هي إقرار صلاحية التكاليف والخدمات القاعدية. وتُبنى عروض المزوّد على طلب العروض وعلى الاكتشافات التي يتم التوصل إليها خلال مرحلة التحضير المكوّنة المضمّنة. وتخضع كل البنود غير المكتشفة إلى أتعاب إضافية نموذجياً. فبعد أن دخل العقد بين أي أر وإي دي إس حيّز التنفيذ، اضطرت أي أر لأن تدفع لقاء البنود الآتية التي ظهرت:

- 100 ألف جنيه إسترليني لقاء رسوم إجازات برمجية.
- 5 ملايين جنيه إسترليني سنوياً ناجمة عن عدم دقة في عروض المناقصة الأصلية.
- 15 مليون جنيه إسترليني سنوياً لقاء صيانة الكيان الصلب.

ويبدو إذن أن الوفورات المنظورة في التكاليف والبالغة 20٪ قد وازنها ظهور تكاليف خطية بقيمة 20٪. ويقوم الزبائن نموذجياً بإعادة حساب التكاليف القاعدية والوفورات المنظورة عندما تحدث مثل هذه الأمثلة. (سنرى لاحقاً في فقرة المناقشة أن أي أر ماتزال تؤمن أنها تحقق الوفورات المنظورة على التكاليف القاعدية).

وبالإضافة إلى صعوبة إقرار التكاليف القاعدية، طرح إقرار مستويات الخدمة القاعدية صعاب كبيرة نظراً لأن أي أر لم تعرف بشكل واضح الإجراءات قبل العقد:

«إن المطلوب من هذا العقد هو نفس المستوى من الخدمة إنما بتخفيض التكاليف مع الوقت. وهكذا تنطلق من القواعد التي كانت متوفرة لديك قبل العقد. وهذا بحد ذاته أمر عسير المعرفة والكتابة لأننا كنا نملك بعض الإنجازات الجيدة في مجال أنظمة التشغيل، في حين

لم يكن لدينا إنجازات جيدة في مجال أنظمة التطوير»، مدير الحسابات لدى أي آر.

وظهر تطوير البرمجيات كمصدر اختلاف رئيسي، وتوجب على الأطراف الاتفاق على حجم المحفظة القاعدية والجودة وإنتاجية التطوير:

«نحن نحاول إنشاء ما كانت أي آر قادرة على تقديمه من حيث الناتج عن مجال التطوير. ولم تكن سجلاتنا كاملة. إذ كانت مفتوحة أمام الحدرس وتوجب علينا من حينه محاولة إنشاء بعض الخطوط القاعدية للإنتاجية في مجال التطوير، وكانت تلك الفترة صعبة للغاية. وقد أجرينا بعض اللقاءات الجيدة، وفي نهاية تلك اللقاءات أضحي لزاماً علينا إنجاح الأمر. كان ذلك من ناحية اختباراً حقيقياً للعلاقة حيث إنه توجب على كلينا تحمل بعض المشقة من أجل إيجاد طريق لذلك»، مدير الحسابات لدى أي آر.

لم يتمكن أوائل مدراء الحسابات لدى أي آر وإي دي إس من معالجة تلك الخلافات، فقد شعر كل منهم بالحاجة إلى حماية مصالح منظمته وإلى اتخاذ موقف عدائي (وهو الموقف الذي تمت مكافأتهم عليه خلال مرحلة المفاوضات على العقد). وفي النهاية قررت الإدارة العليا في إي دي إس وفي أي آر ضرورة إبدال المدراء:

«في بداية العقد اضطررنا إلى تغيير مديري العقد بعد مضي ثلاثة أشهر من أجل الحصول على أساس معقول للعلاقة حيث إن الاثنين تابعا المفاوضات خلال الأشهر الثلاثة المفتوحة، وكانا يتشابهان من أول النهار إلى آخره وكان علينا الاستغناء عن الشخصين ومحاولة استعادة تلك العلاقة. وأعتقد أننا نجحنا في ذلك»، مدير الحسابات لدى أي آر.

وحلت الأطراف المسائل القاعدية كما هو مألوف في العقود الضخمة الأخرى، بالدخول من جديد في مفاوضات وبمساعدة خارجية:

«واجهتنا مشكلة في التحقق بمرحلة ما بعد العقد، حيث كان هنالك سوء فهم حقيقي من كلا الجانبين للغاية من العقد. واستقر بنا الأمر إلى طلب النصح من محامين ومحامين لدى المحاكم العليا بالقول «في الواقع يوجد وجهة نظر ينبغي أن تكون لدى الجانبين ونحن لسنا واضحين تماماً»، مدير الحسابات لدى أي آر.

إدارة طلبات الخدمات الإضافية

يمكن إطلاق الخدمات التي تتجاوز الخط القاعدي (ومن ثم فهي عرضة لرسوم إضافية) إما من خلال (1) تجاوز الحجم المتوقعة للخدمات القائمة، أو (2) تغييرات في تركيبة الخدمات القاعدية أو (3) طلب مشاريع جديدة كلياً. وقد جرب كل زبون تعهيد قمنا بدراسته، مصادر التغيير الثلاثة كلها.

(1) في ما يخص الحجم المتوقعة، أخطأت أي آر في تقدير طلبات الزبون:

«ما شاهدناه هو أننا حصلنا بالفعل على طلب متزايد على تكنولوجيا المعلومات، وقمنا بإجراء طلبات أكثر مما كان متوقعاً. ولا شيء غير اعتيادي في هذا الأمر، إذ توجد شهية لا حدود لها في ما يخص تكنولوجيا المعلومات. وتكمن الصعوبة الوحيدة في أن الشهية اللامحدودة تضاربت مع تخفيض الأموال. ولدنا حالياً طلب أكثر على تكنولوجيا المعلومات ضمن أي آر ولا تتوافر لدينا الأموال اللازمة للدفع لقاء ذلك»، مدير الحسابات لدى أي آر، سنة 1999.

(2) كما أن تغيير تركيبة الخدمات القاعدية أمر صعب أيضاً ليس بسبب التعهيد، وإنما بسبب الطبيعة المتكاملة للتكنولوجيا. فعلى سبيل المثال، كان لدى أي آر 50000 كمبيوتر سطح مكتب ذات 16 بت. وتطلبت ترقية البرمجيات ترقية سريعة للكيان الصلب إلى كمبيوترات ذات 32 بت:

«شهدنا تغييرات في التكنولوجيا لم ننتبه إليها سوى في الأشهر الستة

الفائتة أو ما شابه، والتي تتماشى مع أثر نقل خدمات دعم سطح المكتب من البنين 16 بت إلى 32 بت. وبالإضافة إلى ذلك يوجد ارتباط وثيق جداً لبعض البرمجيات المؤقتة المعقدة التي صنعناها بأنفسنا من أجل منتجات محددة بالبنين 16 بت. والمشكلة الآن كيف يمكننا نقل طرفيات سطح المكتب والتي نملك منها 50000، من 16 بت إلى 32 بت، حيث إن السوق لا تدعم البنين 16 بت بعد الآن. وفي الواقع نحن مضطرون لإجراء اتفاقيات خاصة إذا ما أردنا شراء أشياء ما تزال متوافقة مع البنين 16 بت، هذه الاتفاقيات الخاصة هي مع مزودنا من أجل صندوق أدوات كيان صلب. ونحن لا نرغب بالقيام بذلك لأنه من الناحية العملية أو حتى من الناحية الاستراتيجية ليس ذلك بسوق نامية نرغب دخولها، مدير الحسابات لدى أي أر.

(3) تنجم الطلبات على المشاريع الجديدة في هيئات القطاع العام من التغييرات في القانون والسياسة. وتمثل حقيقة المتطلبات المفروضة إزعاجاً لتكنولوجية المعلومات، نظراً لأن المسؤولين المنتخبين نادراً ما يأخذون تكاليف تكنولوجيا المعلومات بالاعتبار لتنفيذ تغييرات برلمانية. وقد أعلنت حكومة المملكة المتحدة في سنة 1995 عن نيتها الاستغناء عن قرابة 3000 وظيفة من بين موظفي الضرائب، عبر إدخال مخطط ضريبي ذاتي التقييم يدخل حيز التنفيذ في نيسان/أبريل 1997. وعندما رسمت أي أر في البداية مخططاتها للتعهيد لم تكن على دراية بذلك المشروع، والذي أعلن عن بنوده العامة من قبل الحكومة في سنة 1993. ومثل ذلك أكبر تعديل إفرادي لإدارة الضرائب في المملكة المتحدة منذ 50 سنة، وكان يعتمد بشدة على أنظمة المعلومات الداعمة المتوفرة. ولم يكن مستغرباً أن ينجم عن تطوير الأنظمة هذا قلق كبير بين كبار كوادر تكنولوجيا المعلومات لدى إي دي إس وأي أر، إذ لم يرغب أي منهما أن يظهر فاشلاً في مثل هذا المشروع التطويري العالي المردود، والذي يطلق عليه الآن مشروع بيئة معالجة كمبيوترية من أجل التقييم الذاتي (سي إي إس أيه).

واعتقدت إي دي إس أنه يتوجب المحافظة على بساطة النظام ما أمكن. وكان بمقدور الحزم القديمة أن تؤمن إمكانية تسجيل من يتوجب عليه استلام النماذج وتاريخ مدفوعات كل مكلف بالضريبة. وتمثلت الصعوبة في أنه ينبغي الحفاظ على نظامين، حيث إن النظام الجديد لا يستطيع التواصل فوراً مع الأنظمة الموجودة التي تحمل كل السجلات الراهنة. وأكثر من ذلك قد لا يسهل النظام الجديد البسيط التفتيش على دقة بيانات دافعي الضرائب، لذا رغبت إدارة أي أر بحزم مفصلة خصيصاً لتبلي متطلباتها المعينة، لكن ذلك زاد كثيراً من خطر الفشل في تسليم نظام متين في الوقت المحدد.

كما اتسم التطوير بالشك، فتكلفة المشروع لم تكن معلومة حتى منتصف سنة 1995. والتقدير بأنه يتوجب على النظام معالجة 90 مليون معاملة سنوياً لم يكن موثقاً بما فيه الكفاية. وطرح مدرء إي دي إس تساؤلات حول مدى قابلية التكنولوجيا المختارة للتوسيع. كما أن النظام، المؤلف من كمبيوترات رئيسية من البنية أي سي إل في إم إي ICL VME مربوطة إلى مخدّمات وآلاف الطرفيات، كان مرتبطاً بالمخدّمات الفائقة من نوع أي سي إل غولدرش ICL Goldrush والتي لم يتم استخدامها قبل ذلك في مشروع كبير من هذا الحجم. كما كانت إي دي إس قلقة من أن التجهيزات أي سي إل تبدو أنها ذات تكلفة مضاعفة في الشراء والتشغيل مقارنة مع نظيراتها من شركة أي بي إم.

وقد مثل المشروع بالنسبة لمدرء إي دي إس مجازفة كبيرة من حيث المدد الزمنية القصيرة والتعقيد التقني والتغيير الهام في طريقة تسير الأعمال. ومن ناحية أخرى لم يكن المشروع ليصبح تحت سيطرة إي دي إس حتى يتم نقل كادر تطوير تكنولوجيا المعلومات المتبقي لدى أي أر وعددهم 800 إلى الشركة مطلع سنة 1996، مما أضاف مجازفة أخرى، كما أقر بذلك كبار المدرء في كلتا المنظمين، وهي نقل إدارة المشروع عند منتصف العقد إلى مزوّد خارجي. وطلب مدرء إي دي إس في منتصف سنة 1995 أن يتم

تسليم التحكم بالمشروع قبل الموعد المحدد، إذ شعروا بأنهم لا يستطيعون إعطاء ضمانة بالتسليم قبل أن تكون لهم السيطرة وأن يتوصلوا إلى اتفاق حول خيار الأنظمة.

وكان كبار المدراء لدى أي أر يرغبون بالتخلي عن السيطرة من أجل إعطاء إي دي إس فرصة أفضل للتسليم. فال فشل سينعكس سلباً على مجموعتي المدراء، وأيضاً على عقد التعهيد بأكمله. وبدا في ضوء تلك الظروف أن تكلفة المشروع قد تكون مسألة أقل أهمية من مسألة تسليم نظام متين في الموعد المحدد، كما أن الأمر قد يحتاج إلى موارد إضافية سواء من خلال تحويل الكوادر من مشاريع أي أر الأخرى، أو عن طريق شراء موارد إضافية من إي دي إس تتجاوز سعر العقد الأصلي.

التشجيع على توقعات واقعية لأداء المزود

ينص العقد على سعر محدد لقاء مستوى خدمة قاعدي، لكن المستخدمين يتوقعون عادة خدمة محسنة بشكل كبير. ويحتاجون في أن «متعهدي تكنولوجيا المعلومات هم خبراء تكنولوجيا المعلومات ويفترض بهم القيام بذلك بصورة أفضل مما كانت عليه». ويضطر كل فريق إدارة عقد لمواجهة هذا التحدي الناجم عن عدم التوافق بين الالتزامات التعاقدية وتوقعات المستخدم، ولم يكن الأمر في أي أر مختلفاً عن ذلك.

«يتمحور العقد حول مستوى الخدمة ذاته الذي كانت تقدمه أقسام تكنولوجيا المعلومات، ولم يكن زبائننا راضين تماماً عنا في الماضي»، مدير الحسابات لدى أي أر.

ولعبت فرق الحسابات المركزية دور الوسيط في جعل التوقعات واقعية بين جمهور المستخدمين:

«يوجد دوماً بعض الجوانب الساخنة هنا وهناك حيث لا تجري الأمور

تماماً كما يشتهي الطرفان. وعادة ما ينجم ذلك عن سوء فهم لما يمكن للأشخاص توقعه من العقد ومن العلاقة. لذا وعندما تصل إلى ذلك الوضع فإنه ليس من الصعب على الأغلب إيجاد طريقة ما لتحسين العلاقة. والأمر أنك لا تعلم دوماً متى يحدث نوع من التحفظ»، مدير الحسابات لدى أي آر في سنة 1997.

ولعل أحد النواتج الإيجابية لمعظم علاقات التعهيد تلمس المستخدمين للتسوية بين التكلفة والخدمة. وتسهم آلية التحميل الإرجاعي الرسمية للمزود في ربط السعر مع المتطلبات التي تتجاوز الخدمات القاعدية:

«أعتقد أن أحد الأشياء التي تنجم عن العقد هو الخروج بفهم أفضل لاتجاهات الأعمال الفردية. ما الذي يحصلون عليه، فهم مضطرون إلى تحديد ما هم بحاجة إليه في المقام الأول. ويتوجب عليهم القبول، شأنهم شأن أي مشروع تجاري أن هناك سعراً يتوجب دفعه»، مدير خدمة الزبائن لدى أي آر، في سنة 1996.

وخلاصة القول إن السنوات الانتقالية لأي آر قد ركزت على تشغيل العقد، وكانت العلاقة خلال الأيام الأولى تعوقها مستويات خدمة قاعدية غير واضحة، وتغييرات واسعة في القوانين الضريبية، وتوقعات من المستخدمين غير واقعية. إلا أن العلاقة استقرت خلال السنوات الوسطى.

المرحلة ما بعد الانتقالية لأي آر: السنوات الوسطى

لاحظنا من خلال الحالات التي درسناها أن العلاقات تتحسن كثيراً خلال السنوات الوسطى. ورغم أن الخلافات تستمر في الحدوث نظراً لأن على كل طرف أن يمثل مصالح منظّمته، إلا أنه يتم حلها على أساس من الثقة المبنية على تاريخ من الالتزام والأداء. ومع مواجهة أي آر وإي دي إس لمشاكل السنوات الوسطى الواردة أدناه نشدت الأطراف بحماسة فهم موقف الطرف الآخر، وكان عدم التحيز هو الحكم في الحلول. وقد تجاوزت

الأطراف بشكل خاص المسائل الآتية:

- اختبار السوق للتفاوض على الأسعار.
- إعادة تنظيم التوقعات من العقد
- إشراك المزود في مجالات قيمة مضافة أكثر.

اختبار السوق للتفاوض على الأسعار

خطت مصلحة الضرائب الداخلية في البداية، كما فعل زبائن التعهيد الضخم الآخرون، لاستخدام اختبار السوق من أجل ضمان أسعار عادلة خلال مسيرة العلاقة. ولكن الزبائن وجدوا في الواقع العملي أن هذا الموقف ساذج نوعاً ما حيث إن وجود إي دي إس يشمل كل شيء، وأنه من المستحيل افتراضياً اقتطاع مجالات لمصلحة مزود آخر. وعوضاً عن اختبار سوق رسمي استخدمت أي أر اختباراً غير رسمي للسوق في نطاق محدود للمساعدة على التفاوض بصورة أفضل على الأسعار:

«لم نكن لنخوض عموماً في اختبار رسمي للسوق. لأن الطريقة التي قد نتبعها هي أن نختبر السوق بشكل غير رسمي لنقارن مع سعر إي دي إس، وإذا تبين أنه معقول فإننا لا نخوض مطلقاً في اختبار السوق»، مدير الحسابات لدى أي أر.

وهكذا فإن الهدف من اختبار السوق بشكل غير رسمي هو أن تقدم إي دي إس الخدمة في موعدها. فعلى سبيل المثال استخدمت أي أر الاختبار غير الرسمي للسوق في مجال التزود بالكيان الصلب من أجل مفاوضة إي دي إس على سعر أخفض:

«لقد نجح ذلك. إذ كانت إي دي إس قادرة على التجاوب وأن تستفيد من السوق لتقديم تلك المواد المعينة إلينا بسعر أخفض»، مدير الحسابات لدى أي أر.

وفي مجال تطوير التطبيقات استخدمت أي آر في بعض الأحيان خبراء خارجيين لمساعدتها في التفاوض على سعر. فعلى سبيل المثال استخدمت أي آر مجموعة غارتنر للمساعدة على تحديد سعر مشروع سنة 2000. وكان يمكن لهذا المشروع الكبير، الذي بلغت قيمته ملايين الجنيهات الإسترلينية، أن يُطرح في مناقصة تنافسية بموجب العقد. لكن الواقع أن إي دي إس هي من يشغل التطبيقات:

«ليس هناك من مصلحة لنا أن نطلب من طرف آخر أن ينقب في بعض تطبيقاتنا وأن يغيرها ومن ثم نعيدها إلى إي دي إس لتشغيلها، أو شيء من هذا القبيل. لذا ما إن نواجه مسألة مثل مشروع سنة 2000، فإننا ندخل في مفاوضات مباشرة مع إي دي إس كمزود لنا، حيث إنه الوحيد الذي يقوم بمعاملة الأنظمة من أجل خدمات تكنولوجيا المعلومات لدينا في أي آر»، مدير الحسابات لدى أي آر.

واتفق الطرفان على سعر ثابت للمشروع، وبهذه الطريقة ظفرت أي آر بتيقن في ما يخص التكلفة وأضحت إي دي إس مسؤولة عن تحصيل عائد، بغض النظر عما يُكشف النقاب عنه:

«تولت [إي دي إس] كامل المسؤولية عن إنجاح ذاك التحويل... وقد حصلنا على نصائح من غارتنر حول تقييم ما إذا كان ذلك صفقة جيدة لنا أم لا. واقتنعنا بعد ذلك أن من الأفضل الأخذ (بسعر ثابت) من محاولة تحريض قاعدة دفع النفقات عند تكبُّدها، والذي كان من الممكن أن تحملنا المجازفة الكاملة لما قد يجذوه»، مدير الحسابات لدى أي آر.

إعادة تنظيم توقعات العقد

وجدت أي آر، كما هو الحال مع تجربة بي آيه إي، أن العقد الأصلي يصبح باطل الاستعمال مع تطور التكنولوجيا وتغير المتطلبات وظهور الافتراضات الخاطئة. فقد كانت الأطراف تتوقع من بعضها الآخر أشياء لم

تكن واقعية دوماً، كاعتقاد المستخدم أنه يتوجب على إي دي إس ترقية التكنولوجيا كجزء من «الشراكة الاستراتيجية». وبدأ كلا الطرفين في سنة 1997 باستجلاء الملاحظات، والتقت فرق إي دي إس وأي أر بشكل منفصل لتوثيق ملاحظات كل طرف:

«ثم تشاركنا في تلك الملاحظات. ووضعناها في قالب معين وقدمناها إلى الطرف الآخر، وكانوا ملزمين بالاستماع إليها وبعدم اتخاذ أي رد فعل. وحتى ولو شعروا بأن الإقرار بذلك لا يكون واقعياً فقد كان لتلك الملاحظات دور لتعبه»، مدير الحسابات لدى أي أر.

أما المرحلة الثانية من استجلاء الملاحظات فكانت تخصيص فرق مشتركة لمعالجة المجالات ذات الاهتمام البالغ وعددها 68. وتقدم الفرق تقريراً شهرياً إلى مدراء الحسابات الستين حول مدى تقدمها:

«نلتقي كل شهر ونكلف الثنائيات الناجمة عن اجتماع الشراكة المشترك ذاك بسبر أغوار الطريقة التي صنفنا بموجبها تلك المسائل. ونقوم بتحليل تلك المسائل ونضعها في فئات معينة ونطلب منهم فحصها ووضع مخطط عمل لكيفية حل تلك المسائل المعينة، واحدة فواحدة»، مدير الحسابات لدى أي أر في سنة 1997.

فعلى سبيل المثال، رغب كلا الطرفين في تفكيك بيروقراطية طلب الموارد البشرية، وكانت أي أر ملزمة تعاقدياً بتقديم تقديرات للقوة البشرية اللازمة في 48 مجموعة من مجموعات المهارات وذلك للأشهر الثلاثة عشر التالية. ووجدوا أن هذه المهمة مستحيلة تقريباً، وبنتيجة ذلك قاموا بتبسيط الإجراءات:

«إذا نظرت إلى الطريقة التي تعمل بها إجراءات طلب الموارد المركزية لدينا وقارنتها عبر سنوات العقد الثلاث التي مرت فستجد أنها أضحت أبسط بكثير. فنحن نديرها الآن باعتماد 25 نوعاً من الموارد فيما كانت

أكثر من 50 سابقاً. كما نديرها على أساس ربح سنوي عوضاً عن ربح شهري. وهكذا فقد توصلنا إلى ترتيب مناسب للطرفين حول كيفية معالجة هذا الأمر»، مدير الحسابات لدى أي آر.

وكمثال آخر، جرت إعادة هندسة وضوح الفاتورة نظراً لأنها كانت تعتبر مرهقة كثيراً. وأخيراً جرى تغيير تسعير التجهيزات الرئيسية الجديدة لأن العقد كان في بادئ الأمر يجزي إي دي إس على الإنفاق الزائد:

«لقد غيرنا العقد أثناء سريانه، حيث اعتقدنا أن في ذلك فائدة متبادلة. ومن أحد تلك المجالات، ذاك الذي أدخلنا فيه حوافز لإي دي إس من أجل تخفيض تكاليف رأس المال لتكنولوجيا المعلومات. وقبل ذلك لم يكن هناك حافز فعال في العقد نظراً لأنهم كانوا يحصلون على ربح إجمالي متفق عليه، على أي بند رأس مال يخصصونه من أجل تأمين خدماتنا. وفيما لو كلفت أقل فإنهم يحصلون على ربح إجمالي أقل. لذا قمنا بإدخال بعض الترتيبات ضمن العقد تفيد بأن رغبتهم بقيادة بعض المساومات والصفقات الأصعب جدية بالاحترام على أن نتقاسم الفوائد من التكاليف المخفضة»، مدير الحسابات لدى أي آر.

كان الهدف من استجلاء الملاحظات أن يكون الإطار غير متحيز، وبعد حل مثل تلك المسائل يُصادق عليها وتوثق:

«اتفقنا على مستوى شراكة مشترك على أن هذا ما يهمننا القيام به. وكانت تردنا أوراق ترفع إلينا في كلتا المنظمين داخلياً من أجل توقيع المصادقة على تلك التغييرات في العقد. وكان معظمها مكتوباً في الإجراءات، ولا نقوم بالضرورة بتغيير العقد إلا إذا كان لذلك أهمية بالغة»، مدير العقود لدى أي آر.

إشراك المزود في مجالات ذات قيمة مضافة أكثر

توقعت أي آر من إي دي إس في أول أيام العقد، أن تقدم مقترحات

حول إعادة تصميم إجراءات الأعمال من أجل تحقيق وفورات أكبر في تكنولوجيا المعلومات. وكان ينظر إلى ذلك التوقع في السنوات الأولى على أنه ساذج، فالمزودون الخارجيين ليسوا متحمسين لاقتراح مثل تلك الوفورات بالتكاليف. وليس هذا بنقد للمزود حيث إنه لا يمتلك سوى كمية محدودة من الموارد ويحتاج إلى التركيز على تنفيذ الاتفاقية. وتوصل المزود في السنوات الوسطى إلى إدراك أفضل لمجالات الخدمات التي يكلفه دعمها موارد مفرطة. وهكذا فإنه يتوجب على أي مقترح لتنظيم إجراءات الأعمال، أن يعود بالنفع على كلا الطرفين:

«كانت لنا محاولة وحيدة (في إعادة تصميم الإجراءات لتحقيق وفورات مالية على أي أر) في الأيام الأولى، ولم تلق نجاحاً ملحوظاً. إلا أنني أعتقد أن علاقتنا قد تحسنت منذ ذلك الحين، إذ أعتقد أننا نحصل الآن على تعاون أكبر بكثير من جانب إي دي إس حول ذلك النوع من النهج الإجرائي. فهم الآن في وضع يخولهم معرفة ما هو مكلف دعمه بالنسبة لهم وما قد لا يكون له قيمة أعمال عالية. ونجري الآن نقاشاً حول الموازنة بين التكلفة المنخفضة - القيمة العالية من جانب والتكلفة العالية - القيمة المنخفضة من جانب آخر، ونماذج أخرى من هذا النوع»، مدير الحسابات لدى أي أر.

وكانت محاولة الحفاظ على الخدمات الموجودة بصورة متزامنة مع إدخال تغييرات في السياسة، أحد التحديات الاستراتيجية الرئيسية لقسم تكنولوجيا المعلومات لدى أي أر. ودخل قسم تكنولوجيا المعلومات في مفاوضات مع وزارة الخزانة في كل سنة من أجل الموازنة المقبلة. وكان يفترض من الناحية النظرية أن تزيد الميزانية من أجل تغطية التغييرات في السياسة لكن واقع التمويل المقيد جعل من المفاوضات ومن إعطاء الأولوية للإنفاق على تكنولوجيا المعلومات أمراً صعباً للغاية:

«كانت لدينا ميزانية سنوية يتم التفاوض عليها مع وزارة الخزانة. ويتوقع

منا ضمن تلك الموازنة أن نكون قادرين على تقديم بعض عناصر تغيير السياسة والتوافق مع أنظمة الضرائب الرئيسية لدينا. وفي الواقع في هذه اللحظة ونظراً لأننا شهدنا تغييراً حكومياً، فإن لدينا تغييرات سياسية أكثر أهمية بكثير لأخذها بالاعتبار، بعضها جرى الإعلان عنه ضمن الميزانيات السابقة وبعضها أعلن عنه عبر المجلس التشريعي، وبعضها سيتم حتماً الإعلان عنه في الموازنة المقبلة. ويمثل كل ذلك حجماً أكبر بكثير مما كان لدينا في السابق. وما يتوجب علينا فعله هو تقييم ما نستطيع القيام به ضمن التمويل الموجود وكيف نضع الأولوية لإنفاق المال على تكنولوجيا المعلومات مع أي أر وهل نستطيع الحصول على تمويلات أخرى»، مدير الحسابات لدى أي أر.

تخدم إي دي إس ضمن لجنة الموازنة منذ سنة 2000، نظراً لأن مشاركتهم ضرورية لفهم آثار تكاليف تكنولوجيا المعلومات على التغييرات الضريبية المقترحة:

«إنها لجنة يرأسها نائب الرئيس وفي الواقع لدينا تمثيل من إي دي إس في تلك اللجنة. وبذلك فإننا نتمتع بتمثيل مشترك في تلك اللجنة، وبالطبع عندما نقدم تقديرات لما يمكن أن تكلفه تغييرات ضريبية معينة فإن تقديراتنا مصدرها إي دي إس. ولدينا (إي دي إس وأي أر) أشخاص يتعاونون مع فريق تقييم الجدوى حول ما يمكن لتلك التقديرات أن تكون وما ستكون عليه التكاليف»، مدير الحسابات لدى أي أر.

كما تشارك إي دي إس في الاجتماعات الشهرية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي:

«لدينا مشاركة كاملة من إي دي إس في ملتقيات التخطيط الاستراتيجي. وهكذا فإن لدينا لجنة تنفيذ إدارية كبيرة يرأسها نائب رئيس لجنة الاستثمار وفيها نائب رئيس آخر في مجلس الإدارة وتشارك إي دي إس في ذلك. وهو لقاء شهري تتم فيه الموافقة على المشاريع التي لها

الأولوية الإدارية. وهكذا فإننا نحظى بإي دي إس كأعضاء كاملين في اللجنة الإدارية، والتي تصب فيها إجراءات طلب مواردنا وكل اتفاقاتنا التعاقدية. أي أننا نقدم معلومات عن خططنا بعيدة المدى، للسنتين المقبلتين بالنسبة للقوى البشرية ولل سنوات العشر بالنسبة للرأس مال والبنية التحتية»، مدير حسابات لدى أي آر.

وتشهد مشاركة إي دي إس في المشاريع الأكثر استراتيجية واللجان على نمو العلاقة ونضجها.

نضج العقد

كانت صفقة أي آر - إي دي إس في سنة 1999 تدير قاعدة كيان صلب مركبة بقيمة تفوق 250 مليون جنيه إسترليني. وقد جرى دمج مراكز المعطيات مع مراكز وزارة الضمان الاجتماعي (والتي تديرها إي دي إس أيضاً). وعنت اقتصاديات الحجم التي تحققت بأن إي دي إس أضحت قادرة وللمرة الأولى على تحقيق ربح معقول من ذلك الجزء من العقد. كما كان هنالك أيضاً 30 مخدماً إما إتش بي HP من الصنف في V أو سيكونت Sequent من الصنف نوما - كيو Q - Numa، إضافة إلى مخدمات يونيكس من شركة بيل Bull (والتي استعير منها فيما بعد 800 مخدم إن تي NT، وكذلك أكثر من 200 مليون قطعة من المخارج. وجرى في منتصف سنة 2000 ترقية 56000 محطة عمل بشكل واسع إلى إن تي). وأكثر من ذلك قدمت إي دي إس من بين أشياء أخرى، نظام التقييم الذاتي بقيمة 200 مليون جنيه إسترليني في موعده وبدون مشاكل تذكر.

إلا أن النهوض بالبنية التحتية 2000 (أي تو كيه) في الفترة بين 1999 - 2000 صحبته مشاكل كبيرة دفعت إلى ظهور تساؤلات بين الكثير من جمهور المستخدمين. إذ إن النهوض بكمبيوترات سطح المكتب وأنظمة ويندوز إن تي Windows NT 4.0 واستبدال مخدمات يونيكس المكتبية المحلية قد أثر

بالتأكيد على الأداء والمعنويات في مكاتب الضرائب في المملكة المتحدة والبالغ عددها 600⁽¹³⁾.

وعلى أي حال شعرت إدارة مشروع البنية التحتية للسنة 2000 لدى إي دي إس أنها قادرة على الإعلان عن أن الخدمة كانت مستقرة وفي تحسن، وأنه لم تطرح مشاكل جديدة طوال ثلاثة أشهر. واعترفت إدارة أي آر بظهور مشاكل لكنها أشارت إلى أن التغييرات الهائلة في البنية التحتية قد تأخرت بسبب مشكلة سنة 2000، والحاجة إلى ضمان أن إدخال أنظمة التقييم قد جرى بشكل سليم. وطبقاً لجون يارد John Yard مدير تكنولوجيا المعلومات لدى أي آر فإن المشاكل كانت ناجمة بشكل رئيسي عن نطاق التغييرات وتعقيدها وحجمها.

وارتفعت قيمة العقد بحلول سنة 2000 من 1 بليون جنيه إسترليني إلى 2 بليون جنيه إسترليني. إذ ازداد اعتماد أي آر على الكمبيوترات وأضحت العلاقات المتبادلة بين الأنظمة أكثر تعقيداً، كما أعطيت إي دي إس أعمال تكنولوجيا معلومات أكثر نظراً لأن عملها أصبح متشابكاً بشكل معقد مع عمل أي آر. وأثرت تلك العوامل صراحة في تقرير آخر لمكتب تدقيق الحسابات الوطني حول الصفقة بين إي دي إس وأي آر في سنة 2000، والذي توصل إلى النتيجة العامة أن ترتيب التعهيد كان يدار بشكل جيد ويقدم قيمة للمال.

مناقشة العقد بين مصلحة الضرائب الداخلية وإي دي إس وتحليله

يقيم نجاح أي قرار من خلال مقارنة نتائجه مع الأهداف الأولية. وفي حالات تعهيد تكنولوجيا المعلومات العائدة للقطاع العام يعتبر المشاركون

(13) يوجد تفسير لاستياء المستخدم في:

Collins, T. (1999). Chaos at UK Tax Offices. Computer Weekly, October 28, pp. 1,3.

مسؤولين بشكل رئيسي عن تنفيذ الوفورات في التكاليف لدافع الضرائب. ولكن في حالة التعهيد الكلي لتكنولوجية المعلومات يصعب الاعتماد على الأهداف الأولية للتكاليف نظراً لأن حجومات تكنولوجيا المعلومات وتركيبها خلال العقد يختلف بشكل جذري عن الحجم والتركيب القاعدية. وفي ما يخص أي أر فقد بنيت الوفورات في التكاليف على أساس تكلفة قاعدية مفترضة، تبين فيما بعد أن تعيينها كان الارتياح فيه قرابة 20٪.

وقد توصل مدراء العقد لدى أي أر مع ذلك إلى أن التكاليف القاعدية قد وضعت باستخدام نموذج قاعدي أولي. وهذا النموذج غير صالح بالنسبة للحجم والتركيب الحالية للخدمات، لكن حكومة المملكة المتحدة طلبت تدقيق حسابات الوفورات الحالية مقارنة بالمقدرة. ويشرح مدير عقد لدى أي أر كيف يتم تقييم الوفورات القاعدية في التكاليف:

«تم توقيع هذا العقد استناداً إلى نموذج قمنا بوضعه، دلنا على أنه سيتم توفير 225 مليون جنيه إسترليني خلال 10 سنوات. ونحن نقوم الآن ببناء نموذج تكلفة أحادية يعطينا تقديراً لما قمنا بتوفيره مقارنة بما يمكننا تحديده هذه السنة. وقمنا بذلك استناداً إلى مبدأ الحجم الثابتة أي أن لدينا حجوماً نربطها مع بداية العقد. وفيما لو تم طلب كل ذلك في السنة الأولى أي ما نطلبه اليوم، فما هي التخفيضات في التكاليف التي استطعنا تحقيقها؟ وماذا يقول النموذج لنا في هذا الوقت، علماً بأن مكتب تدقيق الحسابات الوطني لم يتحقق بعد من هذا النموذج لكنه سيصبح معتمداً عندما ينظرون في موعد لإجراء تدقيق بالقيمة لقاء المال [هذه السنة]. وما يقوله لنا النموذج أننا تجاوزنا هدفنا في تحقيق 225 مليون جنيه إسترليني على حجومنا الثابتة»، مدير الحسابات لدى أي أر.

كما يتوجب على أي أر متابعة كل تغير مقارنة بالخط القاعدي ليتمكنوا من تبرير أية انحرافات عن العقد.

«إن ذلك صعب علينا نظراً لاحتمال التفتيش الدائم من مكتب تدقيق

الحسابات الوطني المسلط على رؤوسنا بقصد إعداد تقرير إلى البرلمان عند نقطة ما حول صلاحية العقد. وفي الواقع فإنهم قد بدأوا بتدقيق كبير هذه السنة. لذا يتوجب أن يكون لدينا حساب معقول للتغيرات في العلاقة»، مدير الحسابات لدى أي آر.

وهكذا يحافظ مدراء العقد لدى أي آر باستمرار على نموذجين: (1) الهجوم والخدمات القاعدية، (2) الهجوم والخدمات الراهنة، من أجل تقييم آثار تعهيد تكنولوجية المعلومات على التكاليف.

وقد ارتفعت التكلفة الإجمالية للعقد بين أي آر وإي دي إس في سنة 1998 عملياً بنسبة 60٪ لتصل إلى 1.6 بليون جنيه إسترليني منذ توقيعها في سنة 1994. وأضحت القيمة لقاء المال محور مراقبة دقيقة من قبل مكتب التدقيق الوطني منذ سنة 1997. وقد ركز تقريرهم الإيجابي في سنة 1998 على الأعمال الإضافية التي أسندت إلى إي دي إس منذ أن تم توقيع العقد الأصلي. وتلقت إي دي إس 280 مليون جنيه إسترليني إضافية في السنوات الأربع التي تلت سنة 1994 من أجل تغطية حجوم الأعمال المتزايدة والناجمة عن المشاريع الجديدة و220 مليون جنيه إسترليني لتغطية التغيرات في قيمة الموارد المنقولة إلى إي دي إس و100 مليون جنيه إسترليني لتغطية التضخم.

وبالعودة إلى الأهداف الأخرى من تعهيد تكنولوجية المعلومات، نشدت أي آر أيضاً وصولاً سريعاً إلى التكنولوجيات الجديدة، وإنقاص زمن التطوير وتحسين المقدرات في تكنولوجية المعلومات. وأنجزت إي دي إس الكثير من المشاريع مثل مشروع سي إي إس أيه ضمن الجداول الزمنية المطلوبة (رغم أن ذلك جرى غالباً على حساب الوظيفة). وبالإضافة إلى ذلك فقد سلمت إي دي إس في النهاية نظام ادفع ودون (على الرغم من المشاكل الموروثة من أي آر) وهو نظام وطني يسمح للموظفين بتقديم معلومات عن النفقات والأرباح على وسط مغناطيسي. كما ساعدت إي دي إس في قيادة نظام تبادل معطيات إلكتروني للسماح للموظفين بتقديم

معلومات المباشرة والانفكاك. واستمر تشغيل المشروع التجريبي حتى نيسان/ أبريل 1999 عندما تم تقييمه على أنه يؤمن فعالية بالتكاليف وجودة خدمة جيدتين. كما كان مشروع سنة 2000 مساهمة حيوية لصالح أي أر.

ممارسة الشراكة

يقيم نجاح التعهيد أيضاً من خلال جودة العلاقة زبون - مزود. وكما هي الحال في جميع العقود تكون العلاقات معقدة بسبب أبعاد الزمن (تطور العلاقة) والأفراد (بعضهم يتأقلم بصورة أفضل من الآخرين) وتوقعات المعنيين (مجموعات مختلفة تتوقع أشياء مختلفة من العلاقة). وبصورة عامة فقد تحسنت العلاقة بشكل كبير عما كانت عليه في الأيام الأولى.

السنوات الانتقالية: خلافات تخصمية حول العقد. كان المعنيون يشكلون جبهة موحدة في وجه المزود خلال الأيام الأولى من العقد. إذ كان المعنيون يعتمدون بشكل رئيسي على العقد لكسب الخلافات نظراً لعدم وجود تاريخ سابق.

«كنا عند حدوث خلاف نأخذ على الدوام بالاعتبار الواقعي كيف يبدو الخلاف في بنود العقد. وهكذا كنا ننظر على الدوام إلى ما تنص عليه فقرات العقد حول هذا المجال. وكنا ننظر إذا كنا نعتقد أن العقد شامل في هذا المجال، وإذا كان يحتاج إلى إجراء بعض التعديلات حيث إننا كنا منفتحين تماماً على التغيير في العقد إذا كان ذلك يعود بالفائدة. إلا أن ذلك كان دوماً في منظور ما ينص عليه العقد حول ذلك المجال من الأعمال»، مدير الحسابات لدى أي أر.

تطلب أول الخلافات إعادة فتح المفاوضات من أجل تفسير العقد. وأدركت الأطراف سريعاً أن الموقف التخاصمي لن ينجح على المدى الطويل. وعوضاً عن الاعتماد على الكلمات الدقيقة للعقد بدأت الأطراف بمناقشة «روح المغزى» فيه:

«من حين إلى آخر إذا لم نكن واثقين تماماً مما ينص عليه العقد - علماً بأن العقد معقد للغاية - كنا نقول: «ماذا كنا نقصد من هذه الإجرائية» وعلى ماذا كان ينص عرض إي دي إس حول هذه النقطة وكيف تم إخراجها فيما بعد؟ وهكذا كان علينا العودة إلى الوراء والتساؤل: ماذا كان الغرض من عمل ذلك هنا، وكيف قُدم ذلك في الفقرات التي نقوم الآن بدراساتها؟»، مدير الحسابات لدى أي آر.

وكان يجري تبديل لبعض الأفراد من أجل تسهيل الاتفاق، إذ كان على الأفراد الهامين تحقيق توازن صعب بين تمثيل مصالح مؤسساتهم وتسهيل التسوية:

«وهكذا كانت لدينا نوايا سليمة والأشخاص الذين هم على استعداد لإنجاح العمل بالطريقة الأكثر عدالة. واعتمدنا على مدير عقدنا لنحظى بدور دقيق جداً. أولاً أن يكون قادراً على قول ما ينص عليه العقد حول هذه المسألة الخاصة بموضوعية تامة، وثانياً أن يكون قادراً على اقتراح ما يمكن أن يكون نقلة عادلة»، مدير الحسابات لدى أي آر.

السنوات الوسطى: تؤخذ مدراء الحسابات السنتين من أجل إدارة المعنيين. استمر مدراء الحسابات العامون خلال السنوات الوسطى في تمثيل مصالح مؤسساتهم. وبذلك لم تكن أي آر وإي دي إس لتصبحا شريكين حقيقيين، أي أنه لن يكون لهما ملكية مشتركة وعوائد متشارك بها أو مسؤولين عن ديون بعضهم البعض. إلا أن مدراء الحسابات السنتين وقفوا جبهة واحدة أمام اتجاهات الأعمال والجمهور والجهات الأخرى.

لنأخذ على سبيل المثال الكفاح المستمر في خنادق اتجاهات الأعمال:

«هذا هو السؤال: كيف نقوم بإدارة العلاقة على المستوى التشغيلي؟ والجواب هو: بصورة غير جيدة. فهناك عدد من الاقتراحات والتي هي وجهة نظر معادية أكثر لإي دي إس بحيث لا أشعر بالراحة معها بعد

أن عملت معها. ولعله توجه طبيعي إلى ثقافة اللوم التي ورثناها على الأغلب من الأيام الخوالي، لكنها لم تتحسن مع إي دي إس. ونحن نحاول بشكل متعدد مواجهة ذلك»، مدير الحسابات لدى أي آر.

وكافح مدراء الحسابات العامون لتحديد الخلافات وإيجاد الحلول السريعة لها في اتجاهات الأعمال:

«ما كنا فيه هو في الواقع علاقة توجد فيها تواصلات تأخذ موقعها عند ما نسميه التواصل التشغيلي - أي تأخذ موقعها بين جالية أعمالنا ومدراء حسابات إي دي إس، في كل ساعة وفي كل يوم - نظرياً. ويمكن لأي منها أن يأخذ مجرى خاطئاً، وقد لا نعلم عنه حتى يصبح فظاً لسبب أو لآخر. عندها سندخل في الموضوع ونخرجه بصيغة تتفق مع نهج غير منحاز. ونحاول إبعادها عن الهراء والهجمات وإدخالها في اتفاقيات عمل أكثر تعاونية»، مدير الحسابات لدى أي آر.

وبصورة إجمالية رغم الاعتراف بالصعاب فقد كانت إدارة أي آر راضية عن أسلوب تطور العلاقة مع إي دي إس. وقد ساعد على تحسين العلاقة، تركيبة من التغييرات التعاقدية، وملء الأدوار الرئيسية لمدير الحسابات، وبناء الثقة اعتماداً على النجاحات السابقة، واشترك إي دي إس في مشاريع أي آر الاستراتيجية ولجانها:

«لقد تطورت العلاقة بشكل جوهري عن بدايتها. وأضحت لدينا الآن علاقة أكثر انفتاحاً بكثير. وأعتقد أننا نملك الآن تلك العلاقات التي نرغب بها والقريبة من الشراكة»، مدير الحسابات لدى أي آر.

سنوات النضج: التوافق المستمر. تابع كلا الطرفين بصورة فعالة مراجعة العلاقة وقيادتها خلال سنوات النضج:

«نجلس معاً بشكل دوري ونسأل «إلى أين تأخذنا هذه العلاقة؟» و«هل

تحقق بالفعل شيئاً لمصلحتنا المتبادلة؟» ونواجه الصعاب. وقد يكون النهج الذي اتبعناه في السابق هو السبب وراء تلك الصعاب. وقد يكون السبب وراء الصعاب أحد جوانب أعمالنا. ويسمح لنا ذلك بصورة مستمرة بإعادة تقدير ما هي أهدافنا. فالأمر ليس مقصوداً على وضع تلك الأشياء في قالب محدد وأن نقول أننا سنتجه إليهم طوال السنوات العشر»، مدير خدمة الزبون لدى أي آر.

ورغم أن الأطراف ماتزال في سنوات العقد الوسطى فإن مسائل الإنهاء تلوح في الأفق. فعلى سبيل المثال تعتمد أي آر على إي دي إس في القيام باستثمارات في البنية التحتية نيابة عنها. وتحمل إي دي إس تكاليف الاستثمار والتي تسترد مع الزمن على شكل رسوم خدمات. ويتوجب على كلا الطرفين مع نضج العقد التأكد من أن إي دي إس تملك فرصة لكسب عائد من استثمارها:

«إذا لم يكن بمقدورنا توفير فيض من العوائد لهم يتجاوز العقد، فإنه سيصبح من الصعب أكثر فأكثر أن نطلب منهم أن يستثمروا. فكلانا يدرك تماماً أن في ذلك صعوبة كبيرة لنا. ويجب أن نبحث مجدداً عن كيفية التغلب على ذلك، وإلا فإننا سنصبح في وضع لا نحسد عليه كلما اقتربنا أكثر فأكثر من نهاية العقد»، مدير الحسابات لدى أي آر.

النقاط الأخيرة حول مصلحة الضرائب الداخلية

كانت إحدى القوى الدافعة وراء تعهيد تكنولوجيا المعلومات في أي آر، الرغبة في تحقيق وفورات في التكاليف والفرضية أن بمقدور المزودين من القطاع الخاص تقديم تكنولوجيا المعلومات بصورة أكثر فعالية من دوائر القطاع العام، بل وجني الأرباح. وقد يبدو أن الوفورات في التكاليف المقدرة بنسبة 20٪ والتي أعلن عنها في بدء المشروع، قد وازنتها التكلفة الإضافية غير المتوقعة والبالغة 20 مليون جنيه إسترليني التي تُكبّدت خلال سنة من بدء المشروع. وعندما أخذ مشروع تطوير التقييم الذاتي بعد ذلك بالاعتبار،

أضحى جلياً أن الوفورات في التكاليف، حتى في سنة 1996، قد أضحت ذات أولوية أدنى بكثير من السابق، على الرغم من أن وفورات التكاليف التشغيلية الأصلية والبالغة 220 مليون جنيه إسترليني مازال سارية بموجب العقد. وكان واضحاً بحلول سنة 2000 أن الاقتصاديات المتوقعة من مثل هذه الصفقة طويلة الأمد يتم تجاوزها بانتظام من قبل التغييرات الهائلة في متطلبات الأعمال والتكنولوجية وأسواق العمل في تكنولوجيا المعلومات. وقد بينا التحديات التي تواجه التعاقد وتطوير أساليب الإدارة من خلال الحالتين المعروضتين في هذا الفصل.

كما أظهرت حالة أي أر الشكوك السياسية والتقنية التي يمكن أن تهلك مشاريع القطاع العام. ويمثل برنامج التقييم الذاتي الذي أدخل بتفويض من الحكومة في نيسان/أبريل 1997 فحسب، مثلاً لافتاً وواسع النطاق على المخاطر الإضافية التي تنشأ عندما يتوجب تطوير أنظمة جديدة خلال عقد تعهيد. وكنا قد أشرنا في مؤلفات سابقة إلى أمثلة لوزراء حكوميين رفيعي المستوى ممن طوروا سياسة الحكومة دون فهم حقيقي لأبعاد تكنولوجيا المعلومات، وإلى الصعوبات المرتبطة بتقديم دعم لأنظمة المعلومات (ويلكوكس 1994). ويبدو أن هذا العامل في حالة أي أر له صلة بالتزام الحكومة (المحافظة) بالمواعيد المحددة المحكمة لتسليم برنامج التقييم الذاتي، وبميلها إلى خصخصة خدمات تكنولوجيا المعلومات بأكملها. ولعل السعي في حالة أي أر كان نحو الترويج مع تمتع صفقة أي أر بمدراء وبمزود التزاموا بإنجاحها بشكل لافت، مما يمهد الطريق أمام الوزارات الحكومية الأخرى. وفي الواقع فإن الميل إلى التعهيد واسع النطاق لم يتوقف مع انتخاب حكومة (عمل) جديدة في سنة 1997.

الاستنتاجات

يوجد تشابهات بين حالات حكومة جنوب أستراليا ودويون وبريتيش أيروسبيس ومصلحة الضرائب الداخلية (انظر الجدول 3 - 1).

جدول 3 - 1 مقارنة بين الصفقات الضخمة

مصلحة الضرائب الداخلية	بريتش أيرويس	دوبون	حكومة جنوب أستراليا	راعي القرار: كبار المدراء (أو المسؤولون المحكموسين) ومدراء تكنولوجيا المعلومات
نعم	نعم	نعم	نعم	الدافع وراء القرار
اختبار للسوق بضغط من حكومة المملكة المتحدة	قادت خسائر اقتصادية إلى استراتيجية تركيز على المقدرات الجوهرية وتخفيض التكاليف العامة	قاد الاكماش الاقتصادي إلى استراتيجية تركيز على المقدرات الجوهرية وتخفيض التكاليف العامة	الرغبة في بناء صناعة تكنولوجيا معلومات في جنوب أستراليا	
تطوير سريع لتكنولوجيا معلومات جديدة	ابتغاء قيمة مضافة من الموزد وتقليل التكاليف العامة	تفاذي تجديد الاستثمار، والانتقال من تكاليف تكنولوجيا معلومات ثابتة إلى تكاليف متغيرة	التطوير الاقتصادي	التوقعات غير المرتبطة بالتكاليف
وفورات بالتكاليف 20%	وفورات بالتكاليف من 10% - 30%	وفورات 7%	وفورات بالتكاليف من 10% - 15%	التوقعات المرتبطة بالتكاليف

مصلحة الضرائب الداخلية	بريتيش أيروسبيس	دوبون	حكومة جنوب أستراليا	
سجل جيد للأداء ولكن صعوبة في تجديد مهارات تكنولوجيا المعلومات النادرة	لا مركزية بشكل كبير، يملك موظفو تكنولوجيا المعلومات كفاءات عالية جداً	دمج وتقييس وترشيد كبير أدى إلى تخفيض تكاليف تكنولوجيا المعلومات بمقدار 45٪ قبل التمهيد، نقص في مهارات تكنولوجيا المعلومات بسبب التخفيضات الهائلة في التكاليف	لامركزية بشكل كبير، وظائف مكررة، خدمة رديئة في الكثير من المجالات	وظيفة تكنولوجيا المعلومات قبل التمهيد
2 ستان	1.5 سنة	1.2 سنة	1.5 سنة	طول مدة إجرائية القرار
نعم	نعم	نعم	نعم	استخدام خبراء خارجيين للمساعدة في تقييم العقد والتفاوض عليه
لم تذكر	استخدم العرض الداخلي لإنهاء قوة الزبون خلال المفاوضات على العقد	لا حيث إن تكنولوجيا المعلومات قد تم ترشيدها من قبل قسم تكنولوجيا المعلومات الداخلي	لا حيث إن قسم تكنولوجيا المعلومات الداخلي لم يكن بمقدوره تطوير الاقتصاد	عرض داخلي
4	3	4	2	عدد العروض
أضريت النقاية في البدء، ثم تعاونت	أضريت النقاية في البدء، ثم تعاونت	لا وجود لنقاية	نعم، نشدت المشاركة منذ البدء	نقاية لموظفي تكنولوجيا المعلومات؟

بنية سعر العقد	حكومة جنوب أستراليا	دوبون	بريتش أيرويس	مصلحة الضرائب الداخلية
تدابير لتعديل الأسعار	سعر متغير بحسب الحجم	سعر متغير بحسب الحجم	سعر ثابت بغض النظر عن الحجم	سعر متغير بحسب الحجم
مستويات الخدمة في العقد	مئات من مستويات الخدمة معروفة على مستوى الوكالة	مئات من مستويات الخدمة معروفة، اتفاقية مستوى خدمة رئيسية، لكنها مفصلة بحسب كل موقع لامركزي	مئات من مستويات الخدمة معروفة، اتفاقية مستوى خدمة رئيسية ولكن مفصلة بحسب كل موقع لامركزي	مئات من مستويات الخدمة معروفة، اتفاقية مستوى خدمة رئيسية، لكن مفصلة بحسب كل تيار أعمال
الحاجة إلى تبسيط إس إلى أيه خلال إدارة ما بعد العقد	نعم	نعم	نعم	نعم
توزيع العقد على المستخدمين	وثيقة موجزة فقط	وثيقة موجزة فقط	وثيقة موجزة فقط	وثيقة موجزة فقط
إجرائية حل المشاكل باستخدام رموز ألوان	لا	نعم	نعم	نعم
مصفوفة مسؤوليات زبون - مزود	نعم	نعم	غير مذكورة	غير مذكورة

مصلحة الضرائب الداخلية	بريتيش أيروسبيس	دويون	حكومة جنوب أستراليا	
نعم	نعم	نعم	نعم	فريق إدارة عقد مركزي؟
نعم	نعم	نعم	نعم	روابط زبون - مستخدم لامركزية؟
نعم	نعم	نعم	نعم	خلافاً حول تفسير العقد خلال الانتقال؟
نعم	غير مذكور	نعم	نعم	إساءة تقدير طلب الزبون من أي شيء؟
نعم	نعم	لا (مايزال العقد في أولى سنواته)	لا (السنوات الوسطى بدأت لنوها)	إعادة تنظيم العقد خلال السنوات الوسطى؟
نعم	نعم	لا (مايزال العقد في أولى سنواته)	نعم	هل ازادت تركيبة حجم الخطوط القاعدية بشكل كبير؟
غير مذكور	نعم	نعم	نعم	هل أخطأ الزبون في تقدير عدد الموظفين اللازمين لإدارة العلاقة؟

- ففي المؤسسات الأربع حظيت قرارات التمهيد بدعم كبار المدراء التنفيذيين أو المسؤولين الحكوميين ورعايتهم بالتعاون مع إدارة تكنولوجيا المعلومات. إذ تتطلب الصفقات الضخمة النفوذ السياسي وإرادة كبار المدراء التنفيذيين للتغلب على المقاومة ولفرض الطرق المقيسة وللتفاوض على صفقات مواتية. وكما يشير أحد نواب رئيس العمليات لدى إي دي إس، كان يمكن للصفقة مع جنوب أستراليا أن تموت 1000 مرة على مسار الطريق لو لم تلق الدعم الكامل من رئيس الوزراء.
 - كل المؤسسات الأربع توقعت وفورات في التكاليف. على الرغم من أن الكثير من الأشخاص يحاججون بأن الوفورات في التكاليف لم تعد سبباً رئيسياً للتمهيد، فإنه من الجلي أن الوفورات في التكاليف على أساس الخطوط القاعدية هي المنشودة. فما من منظمة كانت لترغب في التمهيد لو كانت التكلفة ستبقى ذاتها أو تزيد.
- ويفرض الاختبار الحكومي للسوق بصورة خاصة في مؤسسات القطاع العامة وفورات لا تقل عن 10٪ من التمهيد على الأغلب. ولكن مع تقدم العلاقات تصبح التقديرات الأصلية للوفورات في التكاليف باطلة بشكل متزايد نظراً لتغير حجوم الخدمات وتركيباتها جذرياً. وعوضاً عن التساؤل «هل وفرنا مالاً؟»، يطرح الزبون غالباً: «هل نحصل على سعر سوق عادل؟» (ونشير إلى أنه في حالة أو حالتين للقطاع العام، مازالت جنوب أستراليا وأي أر مضطرة للحفاظ على نموذج قاعدي ثقيل وباطل لتبرهن على وفورات التكاليف أمام دافعي الضرائب).
- نشدت المؤسسات الأربع إضافة إلى الوفورات في التكاليف أهدافاً استراتيجية أخرى. فحكومة جنوب أستراليا رغبت في بناء قاعدة لصناعة تكنولوجيا المعلومات في ألدريد. في حين رغبت دويون بتفادي تكاليف تجديد موجوداتها من تكنولوجيا المعلومات ونشدت إعادة تحويل تكنولوجيا المعلومات من نفقات ثابتة إلى نفقات متغيرة. ونشدت بي آيه إي بدورها القيمة المضافة من الشراكة مع مزود. ونشدت أي أر تطويراً سريعاً لتكنولوجيات معلومات جديدة ومسارات مهنية أفضل في نظم المعلومات.

- استغرق اتخاذ قرارات التعهيد في المؤسسات الأربع ما بين سنة إلى سنتين. لا يمكن تقييم وتوقيع الصفقات الضخمة خلال بضعة أشهر. إذ تطلبت الإجرائية بدءاً من طلب العروض ومروراً بالدعوات إلى العروض وتحليل العروض والجولات المكوكية والمفاوضات على العقد ما بين 14 شهراً إلى سنتين في حالات تلك الشركات.
- اجتذبت المؤسسات الأربع أربعة عروض خارجية أو أقل. بالنظر إلى حجم هذه الصفقات الضخمة فإن قلة من المزودين فقط تستطيع المنافسة في السوق. وكانت إي دي إس وسي إس سي وأي بي إم وأيه سي من بين المتقدمين إلى العروض بصورة متكررة في سوق الصفقات الضخمة.
- عرّفت المؤسسات الأربع كلها المئات من اتفاقيات مستويات الخدمة ضمن العقد. إن اتفاقيات خدمة مفصلة ضرورية لإنشاء التزامات خدمة تعاقدية. إذ وجدنا في دراسات سابقة أن المنظمات التي فشلت في تفصيل اتفاقيات مستويات الخدمة قد ندمت على القرار، ونجم عن ذلك اتهامات بتردي الخدمة وحتى بعدم كفاءة المزود. ومن السخرية أن ادعت المؤسسات الأربع أنها غير قادرة في الواقع على إدارة مستويات الخدمة الكثيرة تلك، ونشأت تحديد بضعة مؤشرات أداء هامة. ولكن لم يندم أي من المشاركين على اتفاقيات مستويات الخدمة المفصلة - فهي موجودة حين الحاجة إليها.
- وزعت المؤسسات الأربع وثائق موجزة عن العقد فقط على الموظفين. حيث أن العقود يمكن لها أن تبلغ 30000 سطر طويلاً وأنها مكتوبة بلغة قانونية، فإنه يصعب ترجمتها إلى ممارسات وتوقعات عمل يومية. وقررت المؤسسات الأربع جميعها أن لا توزع العقد على الموظفين. وعوضاً عن ذلك، كانت إحدى أولى مهام مدراء العقد المركزيين كتابة وثيقة موجزة تشرح الالتزامات التعاقدية. وتبين الوثائق ما هي الخدمات وما هي مستويات الخدمة المقدمة في إطار العقد وكذلك ما هي الخدمات أو الحجوم الإضافية غير المشمولة والتي تخضع إذن إلى

رسوم إضافية. ومع ذلك فقد كانت الوثائق الموجزة أيضاً مفتوحة أمام التفسير وتسببت في خلافات بين جالية المستخدمين.

- تملك المؤسسات الأربع كلها فريق إدارة عقد مركزي من أجل إدارة المزود وكذلك روابط لامركزية زبون - مزود. تقوم فرق إدارة العقد المركزية بمراقبة أداء المزود ومراجعة الطلبات وإدارة التزويد والطلب والتوسط في الخلافات والتنسيق بين المزودين المتعددين وإدارة الأموال والتفاوض حول الزيادات واستكشاف أبعاد جديدة للعلاقة وقياس التكاليف والأداء وتطوير استراتيجيات في تكنولوجيا المعلومات. أما الروابط اللامركزية فتراقب اتفاقيات مستويات الخدمة المحلية وتساعد على تعريف متطلبات المستخدم وتساعد على شرح التسوية بين التكاليف والخدمة في ما يخص خيارات تكنولوجيا المعلومات وتعمل مع المستخدمين والمزودين عبر إجراءات إدارة متغيرة وتتواصل مع فريق إدارة العقد المركزي.

- تعرضت المؤسسات الأربع كلها إلى خلافات حول العقد خلال المرحلة الانتقالية. اكتشفت المؤسسات الأربع أنه مهما كان العقد مفصلاً فإنه مفتوح دوماً أمام التفسيرات. فعلى سبيل المثال نص عقد بي آيه إي على أن تحسينات الشبكة مجانية أما التوسيع فهو إضافي. إلا أن كلمتي تحسين وتوسيع كانتا موضع تفسيرات مختلفة حتماً. ويكون خلال المرحلة الانتقالية كل من الزبائن والمزودين متحمسين لاتخاذ موقف صعب حيال تفسيرات العقد لأن ذلك يضع سابقات تغطي 10 سنوات وملايين الدولارات. ونشدت المؤسسات الأربع في النهاية حلولاً عادلة أو «ذات حياد مالي» لمسألة التفسيرات، فكل فرد كان راغباً في كسب جزء وفقدان جزء طالما أن ميزان القوة كان متساوياً بين الزبون والمزود بصورة إجمالية.

- أخطأت المؤسسات الأربع في تقديرها لعدد ولتنوع الموظفين الذين ينبغي الاحتفاظ بهم لإدارة العلاقة. ادعى المشاركون أنه كان حرياً بهم الاحتفاظ بأشخاص فنيين أكثر داخل الشركة. فوجود الفنيين ضروري

لاتخاذ القرارات الفنية مع مراعاة أفضل مصلحة للزبون. ويلعب الفنيون بالإضافة إلى ذلك دوراً في تقييم جودة سعر التغييرات الفنية والعروض الإضافية التي تتجاوز الخطوط القاعدية وعدالتها. ومن بين المهارات الأخرى التي لا تعطى حقها مصممو النماذج المالية والعموميون القادرون على توظيف وتسخير خبرة اختصاصي. وسيتناول الفصل القادم بشكل خاص المقدرات الجوهرية في تكنولوجيا المعلومات التي ينبغي الإبقاء عليها داخلياً بغض النظر عن حجم الصفات الضخمة.

وتشتمل الممارسات الشائعة الأخرى التي وجدناها من خلال الحالات المدروسة على نظام تحديد المشاكل باستخدام الترميز الملون (بي أيه إي ودوپون وأي آر)، وفرق مشتركة مزوّدة - زبون (دوپون وأي آر)، وتحسين مصفوفة مسؤوليات (جنوب أسترالية ودوپون). وبالرغم من أن كل واحدة من المنظمات المشاركة في هذا البحث تنظر إلى هذه الممارسات على أنها أسرار تنافسية، فإن الممارسات هي ذاتها تقريباً في كل الصفقات الضخمة. كما أننا نشاهد أثراً متشاكلاً مؤسساتياً إذ يوزع الخبراء الخارجيون، مثل تكنولوجياي پارتنرز Technology Partners وغارتنر غروپ Gartner Group (مستشارين لثلاثة من العقود الأربعة)، على المنظمات الزبائن طرقاً ومقاييس متشابهة. وبالإضافة لذلك فإن ثلاثاً من المنظمات الأربع تنتمي إلى مجموعة أي تي يو جي ITUG والتي تقدم فرصاً كثيرة لتبادل المعلومات. وبهذه الطريقة ينتقل التعليم التنظيمي عبر المنظمات ويتم نشر الممارسات المجربة بصورة أكثر سرعة.