

إدارة العلاقات بين المعنيين عبر ست مراحل

«يتوجب على المزودين تحقيق هامش معقول للبقاء في دائرة الأعمال. وأنت لا ترغب أن يخسروا المال لأنه كلما ساءت أعمالهم انعكس ذلك على أعمالك»، مدير العقد لدى حكومة جنوب أستراليا.

«أعتقد أنه يمكن للصفقات الضخمة النجاح لكن ذلك يتطلب كثيراً من العمل المضني»، مأخوذة عن تقرير بي آيه إي حول التعهيد.

«والقلق الآخر الذي كان يساورنا هو في ما لو خضنا في صفقة مدتها خمس سنوات فماذا سيحدث في نهايتها؟ فإذا لم نفلح في الأمر أو إذا رغبتنا باستعادته وكنا قد نقلنا الأشخاص فسنكون حينذاك في وضع سيئ للغاية»، مدير التخطيط والإدارة لدى شركة بترول.

تقديم

تشير نتائج جميع دراسات الحالة والاستقراءات التي قمنا بها بوضوح إلى أن كسب أفضلية في الأعمال يتطلب استراتيجية تزوّد شاملة لوظيفة تكنولوجية المعلومات. وقد قدمنا في فصول سابقة أطر وإجراءات وممارسات من أجل تزوّد ناجح، إلا أن التنفيذ الناجح لمثل تلك الأفكار يلزمه فهم وإدارة للحقائق السياسية. فقرارات التزوّد تغير حياة الأشخاص، وبذلك فإن كل القرارات تؤثر على ميزان القوى بين المعنيين وينتج عن ذلك غالباً مقاومة ضد التغيير وصراع وحتى تخريب.

وتركز معظم المنشورات في موضوع التزوّد بتكنولوجيا المعلومات على معنيين اثنين فقط - الزبون والمزوّد. إلا أن هذا التحليل ثنائي التفرع زبون - مزوّد يخفق في تقدير تعقيد العلاقات بين المعنيين بالتزوّد بتكنولوجيا المعلومات. فالزبائن هم كبار مدراء الأعمال الذين يدفعون ثمن تكنولوجيا المعلومات، وكبار مدراء تكنولوجيا المعلومات الذين يديرونها، وموظفو تكنولوجيا المعلومات الذين يسلمونها، وأخيراً المستخدمين الذين يتلقون فعلياً الخدمة. أما المزوّدون فهم الإدارة العليا التي تتفاوض على الصفقات، ومدراء الحسابات المسؤولين عن تحصيل عائد من الصفقة، وكادر تكنولوجيا المعلومات لدى المزوّد المكلفين بالتسليم. فإذا أقحمت نقابات تكنولوجيا المعلومات أو المحامون أو المتعاقدون الفرعيّون أو التزوّد المتعدد فتضاف حينذاك مجموعات أخرى من المعنيين إلى الحلقة.

ويمكن لسلوك المعنيين أن يكون عدوانياً أو تعاونياً أو حتى تشاركياً بحسب تراصف الأهداف من المسألة المطروحة. فالعلاقات هي بالفعل ديناميكية إلى حد بعيد، وقد وجدنا أن المنظمات التي واجهت الحقائق المعقدة من أهداف متشاركة وأهداف متكاملة وأهداف متضاربة، عوضاً عن أن تنشأ انسجاماً ساذجاً، قد تعلمت العمل بطريقة صحية ومنتجة. وانطلاقاً من هذه الرؤية الأوسع فإنه لا ينظر إلى نشاطات مثل إعادة ترتيب (أي إعادة التفاوض على) عقد في منتصف العلاقة، على أنها إخفاق، بل كمرحلة طبيعية من تطور العلاقة. وإذا ما تم إدراك أن تضارب أهداف المعنيين أمر طبيعي في الغالب، فإن كل طرف يقدر موقف الطرف الآخر مع الاستمرار بحماية أهدافه الخاصة.

وعند الإصغاء إلى توقعات المعنيين الكثر وأهدافهم، يتم فهم الشذوذ الظاهري في العلاقات. لماذا يتعاون مدراء العقد لدى الزبون مع مدراء الحسابات لدى المزوّد من أجل التوسط في ما يخص توقعات مستخدم تكنولوجيا المعلومات، ثم لا يجدون حرجاً في الاقتتال من أجل فاتورة

شهرية؟ إن الجواب بسيط، وهو أن ديناميكية العلاقات بين المعنيين تتغير بحسب المهمة. ففي المثال الأول يتشارك كل من مدراء العقد لدى الزبون ومدراء الحسابات لدى المزود في هدف نقل الالتزامات التعاقدية إلى المستخدمين. (فلا أحد منهم يرغب أن يبادر الزبائن للشكوى من الخدمات التي لم يتم تأهيلها لهم). أما في المثال الأخير فإن لدى الطرفين أهداف متضاربة، فالزبائن يرغبون طبيعياً أن تكون الفواتير أخفض، أما المزودون فيرغبون بأن تكون أعلى. وينشأ كل طرف من حيث المبدأ فاتورة عادلة إلا أن الظروف غالباً ما تكون غامضة مما يقود كل طرف بشكل طبيعي إلى افتراض التفسير الذي يناسب مصالحه أكثر.

ويقدم هذا الفصل إطاراً إجمالياً لفهم العلاقات بين المعنيين قبل وأثناء وبعد التوقيع على عقود تعهيد تكنولوجية المعلومات. ويركز إطار العلاقة على ثلاثة عناصر رئيسية:

- المعنيين بتكنولوجية المعلومات المشمولين بالعلاقة.
- أنواع العلاقات.
- مراحل العلاقة.

ونبدأ من المعنيين بتكنولوجية المعلومات.

المعنيون بتكنولوجية المعلومات

تتكون مجموعة المعنيين بتكنولوجية المعلومات من الأفراد الذين يميلون إلى امتلاك التوقعات والإدراك والأهداف ذاتها من تكنولوجية المعلومات ومن التعهيد. وقد حددت أبحاثنا ثمانية أنواع من المعنيين بتكنولوجية المعلومات عوضاً عن الاكتفاء بتصنيف الأشخاص كزبائن أو كمزودين فقط (انظر الجدول 8 - 1).

على أية حال، وفي حين أن تحليلنا للمعنيين هو أغنى من التحاليل

ثنائية التفرع السابقة، مازلنا نلاحظ أن القوالب تتجاهل الشخصيات الفردية. وسنبين في فقرة الاستنتاجات كيف يمكن للجاذبية الشخصية (أو صقلها) في بعض الأحيان أن تلغي قوالب المعنيين.

جدول 8 - 1 توقعات المعنيين وأهدافهم

التوقعات - الأهداف من تكنولوجيا المعلومات	المعني
توقع كبار مدراء الأعمال لدى الزبون قيمة أعمال مبرهنة من الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات. وعادة ما يدفع عدم القدرة على تقييم فوائد تكنولوجيا المعلومات بكبار مدراء الأعمال إلى التركيز على تكاليف تكنولوجيا المعلومات.	كبار مدراء الأعمال لدى الزبون
يوازن كبار مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون ما بين توقعات امتياز الخدمة من طرف المستخدمين وتوقعات احتواء التكاليف من طرف كبار مدراء الأعمال.	كبار مدراء تكنولوجيا الأعمال لدى الزبون
يركز كادر تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون، المتحمس فنياً، بشكل رئيسي على امتياز الخدمة ولكن ضمن قيود الموازنة والزمن	كادر تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون
يتوقع مستخدمو تكنولوجيا المعلومات امتياز الخدمة. وكانت في الغالب عواقب التكلفة غير ظاهرة بسبب المحاسبة والتعاقد المركزيين لتكنولوجيا المعلومات.	مستخدمو تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون
يوازن كبار مدراء المزود ما بين خدمة الزبون والربحية.	كبار المدراء لدى المزود
يفاوض مدراء الحسابات لدى المزود على صفقات ترضي الزبون مع رفع الأرباح إلى الحد الأقصى	مدراء الحسابات لدى المزود
يركز كادر تكنولوجيا المعلومات لدى المزود، المتحمس فنياً، بشكل رئيسي على امتياز الخدمة ولكن ضمن قيود الموازنة والزمن	كادر تكنولوجيا المعلومات لدى المزود
يُتوقع من المتعاقدين الفرعيين التسليم بموجب عقودهم. ولكنهم ينشدون في بعض الأحيان أيضاً علاقات مباشرة مع الزبائن النهائيين	المتعاقدون الفرعيون

وقد وجدنا بصورة عامة أربعة معنيين بتكنولوجيا المعلومات متميزين من طرف الزبون وثلاثة معنيين متميزين من طرف المزود. ويزداد في حالات

التزوّد المتعدد (مثل خيارات التزوّد التي اتبعتها بريتيش پتروليوم إكسپلوريشن بين السنوات 1993 و1998 مع ثلاثة مزوّدين، ودويون بين سنة 1996 و1997 مع مزوّدين) عدد المعنيين من طرف المزوّد وكذلك التفاعلات بين المعنيين. وغالباً ما يفترض أن التعقيد الإضافي الناجم عن التزوّد المتعدد جدير بالتحمل نظراً لفوائد أفضل تزوّد وإلغاء القوة الاحتكارية لمزوّد وحيد. وبالإضافة إلى ذلك فإنه من الشائع جداً بين المزوّدين في عقود تعهيد تكنولوجية المعلومات الكبيرة، استخدام متعاقدين فرعيين.

كبار مدراء الأعمال لدى الزبون

بالرغم من أن كبار مدراء الأعمال مسؤولون عن تحقيق نتائج في الأعمال من الإنفاق على تكنولوجية المعلومات، إلا أنه في الكثير من الحالات التي درسناها لم تتوفر لهم الأدوات لتقييم ما إذا كانت وظيفة تكنولوجية المعلومات تضيف قيمة أم لا. وكانوا في أغلب الأحيان يطلبون من مدراء تكنولوجية المعلومات إثباتات على قيمة الأعمال. وقد ركز كبار المدراء في الحالات التي لم يتمكنوا فيها من تقييم قيمة تكنولوجية المعلومات، بشكل رئيسي على تمويل وتكاليف تكنولوجية المعلومات. والأسئلة التي تُطرح بشكل طبيعي هي: هل بالإمكان تسليم تكنولوجية المعلومات بصورة أكثر فعالية؟ وهل بالإمكان إزاحة موجودات تكنولوجية المعلومات (والتي يمكن أن تمثل حتى 20٪ من موجودات رأس المال الكلية) من الميزانية العمومية؟ وهل بالإمكان تحويل ميزانيات تكنولوجية المعلومات السنوية الثابتة والكبيرة إلى نموذج الدفع عند الاستخدام؟ وأخيراً «هل بمقدور متعهد تكنولوجية المعلومات أن يوفر علينا المال؟»

كبار مدراء تكنولوجية المعلومات لدى الزبون

عادة ما يكون هؤلاء مركزيين ومسؤولين عن الموازنة بين تكاليف تكنولوجية المعلومات وبين الخدمات المقدمة من أجل ضمان قيمة للمال.

وبصورة عامة فقد كان كبار مدراء تكنولوجيا المعلومات على الأغلب محبطين من أعبائهم. إذ يطالبهم المستخدمون عادة بامتياز الخدمة في حين يطالبهم الرؤساء عادة باحتواء التكاليف. ويشرح أحد كبار مدراء تكنولوجيا المعلومات:

«إنني لا أحظى بأي دعم حول كيفية تخصيص تلك الموارد. وليس بوسعنا أن نلعب دور شرطي المرور في كامل هذه الإجراءات لأن ذلك ليس سليماً. وأنا أحاول إرضاء الجميع لكن ذلك لا يتحقق»، المدير السابق لأنظمة المعلومات لدى شركة بترول أمريكية.

وقد حافظ كبار مدراء تكنولوجيا المعلومات في الكثير من الحالات التي درسناها، على تركيزهم على الموازنة بين تكاليف تكنولوجيا المعلومات وبين الخدمات عبر إجرائية تعهيد. ونادراً ما يهدد تعهيد تكنولوجيا المعلومات كبار مدراء تكنولوجيا المعلومات، إذ إن ذلك يقتضي إعادة تعريف أدوارهم وليس فقدانها. وأضحى بالفعل معظم كبار مدراء تكنولوجيا المعلومات مساهمين قيّمين في تقييمات التعهيد والتفاوض على العقد وإدارة ما بعد العقد. وبالرغم من أننا ناقشنا في لاسيتي وويلكوكس (1998) السلوك السياسي لقلة من مدراء تكنولوجيا المعلومات الذين تحيَّروا ضد التعهيد، فإن الأكثرية الساحقة من مدراء تكنولوجيا المعلومات قد عبروا عن هدفهم الموازنة بين التكاليف وبين تسليم الخدمة.

كادر تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون

هذا الكادر مسؤول عن تسليم خدمة تكنولوجيا المعلومات. وبالرغم من أن المطلوب منهم هو الوفاء بالميزانيات والمواعيد النهائية، إلا أننا وجدنا أن محترفي تكنولوجيا المعلومات متحمسون للتكنولوجيا عموماً، وينشدون أيضاً إرضاء المستخدمين. وكان موظفو تكنولوجيا المعلومات في الشركة مجموعة المعنيين التي تأثرت الأكثر وبصورة عميقة بتقييمات التعهيد

في أغلب الأحيان. وشعروا بأن كبار المدراء كانوا يتخذون خيارات حياتية عنهم في ما يخص الانتقال والإبقاء، وبدون مشاورتهم على الأغلب حول مساراتهم المهنية والرواتب والمزايا. وفي الحالات التي كان فيها كادر تكنولوجيا المعلومات منتسباً إلى نقابة، عبرت النقابات في الغالب بشدة عن رفضها للتعهيد. فعلى سبيل المثال عارضت النقابات في البدء القرارات التي اتخذتها بريتيش أيروسبيس ومصلحة الضرائب الداخلية (انظر الفصل الثالث، وكذلك في حالة أخرى أجرينا عليها بحثاً هي مقاطعة وستشستر Westchester، لاسيتي وويلكوكس 1997). وقد وجدنا في النهاية أن موظفي تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون قد وافقوا على الدوام تقريباً على الانتقال إلى المزود. وكانت معدلات الموافقة أعلى من 95٪ في جميع الحالات التي درسناها باستثناء منظمة قطاع عام أمريكية وشركة معادن أمريكية.

مستخدمو تكنولوجيا المعلومات

ركز هؤلاء بصورة نموذجية وعبر كل المراحل على امتياز خدمة تكنولوجيا المعلومات، آمليين من الأنظمة أن تكون من مستوى أعلى وعاملة، وأن تقدم وظيفة أعمال، وأن تسهل تنفيذ مسؤوليات أعمالهم. ونادراً ما عارض المستخدمون التعهيد بالرغم من أنهم كانوا كثيراً ما يطرحون أسئلة حول سرية المعطيات ونزاهتها.

وكان مستخدمو تكنولوجيا المعلومات في معظم الحالات مشجعين للتعهيد لأنهم كانوا يعتقدون أن المزود سيحسن خدمة تكنولوجيا المعلومات بصورة جذرية. إلا أن تطلعات مستخدمي تكنولوجيا المعلومات إلى امتياز الخدمة كانت في أغلب الأحيان غير واقعية، إذ كانوا يعتقدون أن إدخال تكنولوجيا معلومات جديدة وخدمة أفضل سيقدم من قبل المزود بلا مقابل افتراضياً. إلا أن الفجوة بين التطلعات والحقيقة قد أحبطت في الغالب حماسهم الأولية.

كبار المدراء لدى المزود

هؤلاء المعنيون مسؤولون عن المبيعات والمفاوضات. ويتوجب عليهم الموازنة بين الحاجة لإرضاء زبائنهم وبين الحاجة لتوليد أرباح لصالح منظماتهم. وغالباً ما يحتاج تقييم ما يمكن تسليمه وبأي سعر مع الاستمرار في توليد أرباح إلى اجتهاد كبير مبني عادة على سنوات من الخبرة.

وبحسب أحد كبار المدراء لدى مزود فإن المزودين «لا يبيعون أبداً عن عمد صفقة بتخفيض تكاليف تكنولوجية المعلومات» نظراً لأن الهوامش قليلة جداً. ففي ما يخص شركته تتطلب صفقات تخفيض تكاليف تكنولوجية المعلومات نموذجياً 50٪ كنفقات غير مباشرة (25٪ لمراكز الشركة الرئيسية للمزود، و25٪ أرباحاً على الحساب) مع المحافظة على القدرة على تخفيض تكاليف الزبون من 10٪ إلى 20٪. وقلّة من صفقات تخفيض تكاليف تكنولوجية المعلومات هي التي تقبل. ويركز كبار المدراء لدى المزود عوضاً عن ذلك عادةً على القيمة التي يمكنهم إضافتها إلى الزبون من حيث تحسين الخدمة، وإعادة تصميم إجراءات الأعمال، وتقديم مهارات نادرة في تكنولوجية المعلومات، ومساعدة الزبائن على إعادة تمويل تكنولوجية المعلومات وتطوير أنظمة ذات قيمة مضافة جديدة.

مدراء الحسابات لدى المزود

يضطلع مدراء الحسابات لدى المزود بمسؤولية الربحية ورضا الزبون بالنسبة لعقد تكنولوجية معلومات معين. ويتوجب هنا أيضاً على مدراء الحسابات لدى المزود تحقيق توازن بين الهدفين المتضاربين غالباً وهما امتياز الخدمة واحتواء التكاليف. وحيث إن لمدير حسابات المزود دوراً حرجاً في نجاح علاقة تعهيد، فإن الكثير من الزبائن يضمّنون العقد بنود موافقة على هذا الدور.

كادر تكنولوجيا المعلومات لدى المزود

إن الاهتمام الرئيسي لكادر تكنولوجيا المعلومات لدى مزود هو تقديم خدمة زبون جيدة. وموظفو تكنولوجيا المعلومات لدى المزود عادة متحمسون للتكنولوجيا وحرصون على إرضاء المستخدمين شأنهم في ذلك شأن كادر تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون. ويتوجب في بعض الأحيان لجم حماسهم لخدمة الزبون من قبل إدارتهم من أجل حماية هوامش الربح. على أية حال فإن معظم كادر تكنولوجيا المعلومات يدركون جيداً متطلبات الميزانية والزمن. ومع أنهم يهدفون إلى إرضاء زبائنهم فإن على منظماتهم أن تكسب أرباحاً:

«نحن شركة تكنولوجيا معلومات، وهكذا فإن بمقدورنا نقل تكنولوجيا المعلومات الراهنة وتكنولوجيا المعلومات العصرية وتكنولوجيا المعلومات المستقبلية وتكنولوجيا المعلومات التصويرية. ولكن بالطبع فإن ذلك النقل ليس مجانياً في ما يتعلق بنا. والمشكلة الكبيرة هي أن هؤلاء الأشخاص يعتقدون أن النقل مجاني»، مدير الجودة لدى مزود بتكنولوجيا المعلومات.

المتعاقدون الفرعيون

يستخدم المزودون الرئيسيون متعاقدين فرعيين لتسليم جزء من الخدمة إلى الزبائن. وطبقاً لإنترناشونال داتا كورپوريشن (أي دي سي) تشتمل 36% من عقود تعهيد تكنولوجيا المعلومات على متعاقدين فرعيين. ووجد استقراء أجرته مجلة إنفورميشن ويك Information Week معدلاً أعلى للتعاقد الفرعي: 50% من مزودي تكنولوجيا المعلومات يستخدمون متعاقدين فرعيين. وصرح 15% من 55 مدير تكنولوجيا معلومات أجرت معه أي دي سي استقراءً أن مزودهم بتكنولوجيا المعلومات لا يبلغونهم عندما يستخدمون متعاقدين فرعيين. واعترف نصف المزودين الذين أجرت مجلة إنفورميشن ويك مقابلات معهم أن المتعاقدين الفرعيين يتسببون في بعض الأحيان بمشاكل،

تشتمل على جودة الخدمة (67%) والتكاليف (30%) والفيروسات (17%) والأمن (10%). و يستخدم المتعاقدون الرئيسيون بحسب الاستقراءات متعاقدين فرعيين للوصول إلى مهارات فنية نادرة. وللسخريّة فإنّ الزبائن يقومون بالتعهيد في الغالب للسبب ذاته: وهو الحصول على وصول إلى مهارات تكنولوجية المعلومات النادرة التي تتوفر لدى المتعاقد الرئيسي. إلا أن المتعاقدين الرئيسيين يواجهون مشكلة النقص الشامل في مهارات تكنولوجية المعلومات ذاتها شأن الآخريين⁽¹⁾. وقد وجدنا في دراسات الحالة التي قمنا بها أن ما بين 30% إلى 50% من بعض العقود هي في الواقع معهدة لعدة مزوّدين بصورة مقنّعة. والمجالات التي ساد فيها التعاقد الفرعي أكثر هي الاستشارات الفنية وسطح المكتب (أعمال الكيان الصلب والتركيب، والشبكة، والبرمجيات) والمشاريع الخاصة. ومن الجلي أن الاستخدام واسع الانتشار للتعاقد الفرعي يجلب أبعاداً إضافية ونقاط خلاف للتعهيد. وتدلّ خبرتنا البحثية أن المنظمات - الزبائن غالباً ما تفعل كل ذلك. وقد دققنا في الكثير من الصفقات في أسئلة هامة بدت على أنها لم توجه قبل ذلك، منها: هل يقوم مزوّدك بإدارة المتعاقدين الفرعيين بأفضل مما يمكنك القيام به؟ وهل أتعاب الإدارة هي أعلى مما يكلفك القيام بذلك بنفسك؟ وهل هناك وضوح حول من هو مسؤول عن ماذا؟ وهل هناك خلافات حول حقوق الملكية الفكرية؟ وعلى ماذا تشتمل العقود الفرعية وكيف يتم تخفيف المخاطر على الزبون؟

وباختصار فإنّ أنواع المعنيين الثمانية تحمل توقعات وأهدافاً مختلفة من تكنولوجية المعلومات. إذ يركز بعض المعنيين بشكل رئيسي على تكاليف تكنولوجية المعلومات حيث إنهم من يدفع لقاء تكنولوجية المعلومات.

(1) Caldwell, B., Violino, B. and Mc Gee, M. (1997). Hidden Partners, Hidden Dangers: Security and Service Quality May be at Risk When Your Outsourcing Vendors Use Subcontractors. Information Week, Issue 614, January 20.

ويركز معنيون آخرون على امتياز الخدمة لأنهم من يستخدم خدمة تكنولوجيا المعلومات. ويتوجب على المعنيين الآخرين تحقيق توازن صعب بين امتياز الخدمة واحتواء التكاليف. ومن الجلي أنه يمكن أن يكون لمثل هذا التباين في الأهداف والتوجهات بين المعنيين النموذجيين أثر عميق على أنواع العلاقات التي يمكن أن تتطور.

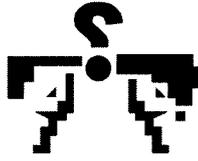
أنواع العلاقات بين المعنيين

كما أشرنا سابقاً فإن العلاقات بين المعنيين ديناميكية جداً. إذ يمكن للشخصين ذاتهما الاقتتال لدقيقة والتعاون في الدقيقة التي تليها، كما وجدنا معنيين يتدخلون بانتظام عند نقاط مختلفة على مر العلاقة المتصلة. وتبرز بصورة عامة أربعة أنواع من العلاقات بدهياً (انظر الشكل 8 - 1):

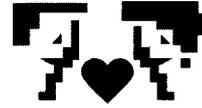
- تجريبية
- تشاركية
- تعاونية
- تخصصية

العلاقات التجريبية

كانت هذه العلاقات كثيرة الشبوع عندما لم يكن للمعنيين أي تاريخ مشترك. وهكذا لم يكن المعنيون واثقين من كون الأهداف متشاركة أم متكاملة أم متضاربة. وكان السلوك المعلن في معظم الأوقات هو الحذر المهدب ولكن كان هناك في بعض الأحيان كان هناك تهيؤ للحماس. فعلى سبيل المثال، كان كبار المدراء لدى الزبون والمزود متحمسين في الغالب - بيد أنهم مترددون - عند تحري إمكانية الشراكة. وفي هذه المرحلة لم يكن هناك التزام ومن ثم لا مبرر لاتخاذ سلوك عدواني أو تخصصي. وقد وصف أحد المخبرين محادثات الإدارة العليا بأنها «رقصة الطاووس» حيث إن كل طرف كان حريصاً على إثارة إعجاب الطرف الآخر بموجودات منظمته وقدراتها.



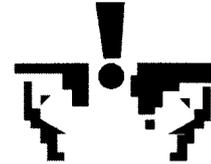
علاقات تجريبية:
أهداف مجهولة



علاقات تشاركية:
أهداف متشاركة



علاقات تعاونية:
أهداف متنامية



علاقات تنافسية:
أهداف متضاربة

الشكل 8 - 1 أنواع العلاقات

وكمثال آخر شائع على العلاقات التجريبية، الاجتماعات الأولى بين المعنيين لدى طرف المزود وبين موظفي تكنولوجية المعلومات لدى الزبون المقترحين للنقل. وساد التردد في الغالب في طرف موظفي تكنولوجية المعلومات الذين كانوا بشكل طبيعي قلقين حول مهنتهم الجديدة ورواتبهم ومزاياهم. وبادر معظم المعنيين لدى المزود إلى بناء الثقة من خلال ضمان رواتب ومزايا مكافئة، ومن خلال إتاحة المجال للأشخاص المحتمل نقلهم بالحديث مع موظفين منقولين في السابق.

العلاقات التشاركية

ظهرت هذه العلاقات حيثما كانت الأهداف متشاركة. وقد شجع على الأهداف المتشاركة في الكثير من الحالات الانتماء إلى المنظمة ذاتها، وكانت أهداف المعنيين لدى الزبون متراصفة في الغالب في ما يخص عدداً

من النشاطات التفاوضية:

- إذ يرغب كل من كبار مدراء الأعمال لدى الزبون وكبار مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون بشكل عام في التفاوض على أفضل خدمة لقاء أخفض تكلفة.
 - يرغب كل من كبار المدراء لدى الزبون وكادر تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون بشكل عام في التفاوض على أفضل رواتب ومزايا للموظفين المستهدفين في عملية النقل إلى المزود.
 - يرغب كل من كبار المدراء لدى الزبون ومستخدمي تكنولوجيا المعلومات بصورة عامة بالتفاوض على أفضل اتفاقيات مستوى خدمة ممكنة مع المزود.
- وبشكل مماثل، كان لكبار مدراء المزود ولمدراء الحسابات اللاحقين لدى المزود أهداف مشتركة في التفاوض على عقد مريح يضمن هوامش الربح حتى مع افتراض وجود أحداث غير متوقعة.

العلاقات التعاونية

ظهرت هذه العلاقات حيثما كانت الأهداف متكاملة. فكل طرف كان يحتاج إلى شيء ما من الطرف الآخر لتحقيق النجاح. وتقوم الكثير من نشاطات تعهيد تكنولوجيا المعلومات على مبدأ التبادل، كأن يدفع الزبون رسماً لقاء خدمة. وهكذا فإن أهداف الزبون والمزود متكاملة: فالزبون يحتاج أن يقدم له المزود الخدمة، ويحتاج المزود أن يدفع له الزبون الرسوم. ومع أن هذه الأهداف ليست متشاركة بوضوح فإن لكل طرف مصلحة مباشرة في نجاح الطرف الآخر. ففي الواقع لم يرغب المعنيون العقلاء لدى الزبون أبداً في أن يخسر المزودون مالياً على الحساب نظراً لأنه عندما يعاني المزود فسيعاني الزبون أيضاً:

«يتوجب على المزودين كسب هامش معقول للبقاء في الأعمال. وأنت

لا تريد لهم أن يخسروا مالا إذ كلما ازدادت أعمالهم سوءاً فإن أعمالك ستسوء أيضاً. وفي الوقت ذاته فأنت لا ترغب أن يكسبوا أرباحاً خيالية على حسابك»، مدير العقد لدى حكومة جنوب أستراليا.

العلاقات التخاصمية

ظهرت هذه العلاقات حيثما كانت أهداف المعنيين في تضارب. وكان المعنيون في خصام عندما كانت تبعاته تقدر بملايين الدولارات، كخصام على تفسير المسؤولية المالية في أحد بنود العقد على سبيل المثال.

وبصورة خاصة فإن هناك ثلاثة نشاطات تحمل في ذاتها الخصام:

- التفاوض على العقد الأصلي.
- إنشاء سابقة لتفسير العقد خلال المرحلة الانتقالية.
- إعادة التفاوض أو إعادة ترتيب العقد في منتصف مساره.

وكان المفتاح هنا هو أن يكون للزبون والمزوّد قوة متكافئة من أجل تحقيق نتيجة منصفة. وعندما كان ميزان القوى يميل إلى أحد الأطراف أكثر من الآخر كان الطرف الأقوى بديهياً يسيطر على الأضعف. وكان للمزوّدين في أولى الصفقات الضخمة قوة أكبر وضوحاً نظراً لصدمة المعلومات. ويعرف أوليفر ويليامسون⁽²⁾ Oliver Williamson صدمة المعلومات كما يأتي:

«تظهر في الظروف التي يكون فيها أحد أطراف عملية تبادل أكثر إطلاعاً بكثير من الآخر في ما يخص الشروط الأساسية وثيقة الصلة بالتجارة، وليس بمقدور الطرف الآخر تحقيق تكافؤ المعلومات إلا بتكلفة هائلة، لأنه لا يستطيع الاعتماد على الطرف الأول للكشف عن المعلومات بطريقة صريحة تماماً».

(2) Williamson, O. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, The Free Press, New York, p. 14.

وكان الزبائن في الغالب عديمي الخبرة في التفاوض على عقود تعهيد تكنولوجية المعلومات، لذا فقد استخدموا الكثير من الخبراء الخارجيين بغية تمثيل مصالحهم وموازنة القوى خلال المفاوضات على العقد. وبالفعل قلة هي صفقات تعهيد تكنولوجية المعلومات التي جرى التوقيع عليها من دون الاعتماد الشامل للزبون على مستشارين فنيين وقانونيين خارجيين. وقد لجأ الزبائن إلى عدد من الاستراتيجيات الأخرى لموازنة القوى هي:

- تثبيت بنود غير حصرية تسمح للزبون بفتح الأعمال أمام عروض منافسة في ما يخص الخدمات التي تتجاوز الخطوط القاعدية.
- التزوّد المتعدد عوضاً عن إعطاء القوة الاحتكارية لمزوّد وحيد.
- التزوّد انتقائياً من أجل حصر سلطة المزوّد على مجموعة جزئية مستهدفة من نشاطات تكنولوجية المعلومات.

ولم يكن الهدف من هذه الاستراتيجيات بالضرورة السيطرة على الطرف الآخر وإنما الحصول على قوة كافية لحل المسائل التخاصمية بصورة عادلة ومرضية. وبالفعل يسهم تفويض الزبون في تعزيز إدراكنا لسبب تمتع العقود الأحدث بمعدلات نجاح أعلى من العقود القديمة (الاسيتي وويلكوكس (1998).

ونوجز بالقول أن الطبيعة الديناميكية للعلاقات بين المعنيين كانت جلية للغاية في المنظمات التي كانت موضع دراسة حالة. ويمكن أن يكون بين المعنيين ذاتهم علاقات تجريبية أو تشاركية أو تعاونية أو تخاصمية بحسب المهمة المطروحة. كما يمكن للزبائن والمزوّدين من خلال فهم تعقيد العلاقة، التخلي عن المطلب الساذج لتناغم مستمر، ويتوجب على المعنيين عوضاً عن ذلك قبول المد والجزر في تطور العلاقات. وبمقدور المعنيين الاقتتال عرضياً مع المحافظة على علاقة جيدة إجمالاً:

«أعتقد أنه يمكن للصفقات الضخمة النجاح لكن ذلك يتطلب الكثير من العمل المضني»، مأخوذة عن تقرير بي آيه إي حول التمهييد.

مراحل العلاقة

قمنا بتحديد ست مراحل للتمهييد، تشتمل كل منها على عدة نشاطات (انظر الجدول 8 - 2). وتختلف علاقات المعنيين خلال النشاطات ضمن المراحل، بحسب تراصف الأهداف. وسنقوم في ما يأتي بوصف أهداف المعنيين الرئيسية والتفاعلات والنتائج التي شاهدنا في دراسات الحالة التي قمنا بها من أجل كل مرحلة.

المرحلة الأولى: تحديد المجال

هدف الزبون: «وضع رؤية استراتيجية للتزود بتكنولوجية المعلومات»

كان النشاطان الرئيسيان في هذه المرحلة تحديد المقدرات الجوهرية في تكنولوجية المعلومات وتحديد نشاطات تكنولوجية المعلومات المرشحة للتمهييد. وكان كبار مدراء الأعمال لدى الزبون وكبار مدراء تكنولوجية المعلومات لدى الزبون عادة المعنيين الأساسيين المشمولين خلال هذه المرحلة الأولى. وكان لكبار مدراء الأعمال جدول أعمال تحثه ضغوط مالية. وقد قادت مثل هذه الضغوط في أغلب الأحوال إلى استراتيجية «مقدرات جوهرية» ركزت فيها المنظمات على ما هو «جوهري» وقلصت حجم الباقي أو قامت بتعهيده. وحيث إن كبار مدراء الأعمال قد اعتبروا أن الكثير من تكنولوجية المعلومات مقدر غير جوهرية فقد طرحوا دورياً إمكانية تعهييد جزء من وظيفة تكنولوجية المعلومات أو مجملها.

وقد جابه كبار مدراء تكنولوجية المعلومات بنجاح إرثاً من محاولات الموازنة بين طلبات امتياز الخدمة من قبل جمهور المستخدمين وبين الضغوط لاحتواء تكاليف تكنولوجية المعلومات من قبل كبار المدراء. ففي الماضي

كان التوتر يسود غالباً بين المدراء التنفيذيين وبين كبار مدراء تكنولوجيا المعلومات حيث إن الأخيرين كانوا يناضلون غالباً من أجل إثبات قيمة لقاء النفقات على تكنولوجيا المعلومات أمام رؤسائهم.

على أية حال فقد أسهم الاستقرار التام لخيارات التزوّد بتكنولوجيا المعلومات في أغلب الأحيان في تراصف أهداف كبار مدراء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات. وكما أشرنا سابقاً كان كبار مدراء تكنولوجيا المعلومات يرحبون عادةً بنهج منطقي نحو تعهيد وظيفة تكنولوجيا المعلومات، حيث إنهم نادراً ما كانوا يفقدون وظائفهم نتيجة التعهيد. وكان بمقدور كبار مدراء تكنولوجيا المعلومات، بدعم من رؤسائهم، التغلب على مقاومة المستخدم وتنفيذ تخفيض في التكاليف واستراتيجيات تعهيد⁽³⁾.

ولم يتدخل المعنيون لدى المزوّد بصورة عامة إلا في مرحلة التقييم. على أية حال، وفي عدد قليل من الحالات، حث كبار مدراء المزوّد عملياً على النظر بالتعهيد من خلال التودد إلى كبار المدراء التنفيذيين لدى الزبون في هذه المرحلة. وقد أخبرنا نائب رئيس أنظمة المعلومات في إحدى شركات البترول أن إي دي إس حضرت على قرار التزوّد من خلال عرض أموال إبان معركة قضائية رئيسية خاضتها شركته:

«كتب رئيس مجلس إدارة إي دي إس رسالة إلى مديرنا التنفيذي يقول إنهم يرغبون بدفع أموالاً نقدية ضخمة لقاء كامل بنية أنظمة المعلومات لدينا، ويشتمل ذلك على كل الأفراد. وأنه يسعدهم مقابلته ومناقشة الأمر معه»، نائب رئيس أنظمة المعلومات لدى شركة بترول أمريكية.

وقد اتسمت التفاعلات بين كبار المدراء التنفيذيين لدى الزبون والمزوّد نموذجياً بالحماس التجريبي والتفاؤل خلال مرحلة تحديد المجال. إلا أن

(3) من أجل دراسة حالة حول نفويض تكنولوجيا المعلومات كنتيجة لتقييمات التعهيد انظر: Lacity and Hirschheim (1995a)

درساً واحداً يظهر بوضوح من مجمل أبحاثنا أنه لا ينبغي على كبار المدراء التنفيذيين لدى كل من المزودّ والزبون اتخاذ قرارات تعهيد دون مداخلة إدارة تكنولوجيا المعلومات. وقد فشلت الصفقات التي صنعها المدراء التنفيذيون بصورة عامة بسبب السهو عن التفاصيل. إذ يمكن لمديرين تنفيذيين أن يتحمسا لفكرة تحالف، لكن نجاح أي صفقة تعهيد لتكنولوجية المعلومات يعتمد على تفاصيل التكلفة والخدمة التي سيتم تقديمها.

المرحلة الثانية: التقييم

هدف الزبون: «تحديد أفضل مصدر لنشاطات تكنولوجيا المعلومات»

كانت النشاطات الرئيسية خلال هذه المرحلة هي:

- قياس الخدمات القاعدية والتكاليف.
- وضع طلب عروض.
- تطوير معايير تقييم.
- الدعوة إلى عروض داخلية وخارجية.

ناقشنا في فصول سابقة الحاجة إلى مشاركة مشتركة بين الإدارة العليا وإدارة تكنولوجيا المعلومات في تقييم التزود. كما ناقشنا أيضاً إجراءات التقييم التي قادت إلى النجاح في معظم الحالات، وهي وضع طلب عروض والدعوة إلى عروض داخلية وخارجية بآن واحد. وقد بيّنا كيف تضمن هذه الممارسة مقارنة عرض المزودّ ليس فقط مع أداء تكنولوجيا المعلومات الراهن وإنما مع أداء تكنولوجيا المعلومات الذي كان بالإمكان تحقيقه فيما لو تم تفويض المدراء الداخليين باتباع سلوك مشابه لسلوك المزودّين.

وأضحى المعنيون لدى المزودّ في هذه المرحلة أكثر فعالية، وحضر تقديم العروض إضافةً إلى فريق الإدارة العليا لدى المزودّ حشد من الخبراء لديه. وفي بعض الحالات، كما في حالة بريتيش أيروسبيس (بي أيه إي)

ساعد المزوّدون في كسب العرض من خلال التحدث إلى الكثير من المعنيين لدى الزبون وفي حين أن شركة كمبيوتر سينسز كورپوريشن (سي إس سي) قد تحدّثت بوضوح مع كبار مدراء الأعمال عن الأمور المالية فإنهم قد تحدّثوا أيضاً إلى مستخدمي بي آيه إي عن الخدمة، وإلى كادر تكنولوجيا المعلومات عن المسارات والفوائد المهنية، وإلى مدراء تكنولوجيا المعلومات عن اتفاقيات مستوى الخدمة القاعدية. وقد أشار الكثير من المخبرين لدى بي آيه إي وسي إس سي إلى أن الفضل الأكبر في نجاح سي إس سي بكسب العرض يعود إلى خبرتها في الفضاء وقدرتها على الحديث بلغة الأعمال:

«رغب كبار المدراء في بي آيه إي وأكثر منهم مدراء الأعمال بالاستماع إلى أشخاص يتحدّثون لغتهم، لغة صنع الطائرات. وكنا قادرين على القيام بذلك، كما كنا قادرين على إنتاج الأشخاص الذين يتحدّثون لغتهم»، مدير الجودة لدى سي إس سي (منقول من بي آيه إي).

واتسمت التفاعلات بين الزبون والمزوّد - على الرغم من كونها تجريبية - بالحماسة والتفاؤل على مستوى الإدارة العليا خلال مرحلة التقييم تماماً كما كان عليه الأمر خلال المرحلة السابقة.

وكان الاهتمام الرئيسي لمستخدمي تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون منصباً على امتياز الخدمة خلال تقييم التعهيد بأكمله. وقد طرح مستخدمو تكنولوجيا المعلومات في بعض الأحيان، وكما أشرنا سابقاً، تساؤلات حول أمن وسرية المعطيات عند تعهيد تكنولوجيا المعلومات، ولكن وبالرغم من ذلك فقد دعموا التعهيد بصورة عامة لأنهم أدركوا أن المزوّدين - مع خبرتهم بتكنولوجيا المعلومات - سيزيدون الخدمة ويقدمون تكنولوجيا معلومات جديدة إلى جالية المستخدمين.

أما على مستوى كادر تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون، فإن محترفي

مرحلة التنفيذ	المرحلة الوسطى	مرحلة الانتقال	مرحلة التفاوض	مرحلة التقييم	مرحلة تحديد المجال	النشاطات
<ul style="list-style-type: none"> إعادة ضبط معايير الاستثمار من أجل عكس أفق زمني أقصر التعويض عن الاستثمارات تحديد ما إذا كانت العلاقة ستبقى أم ستمتد 	<ul style="list-style-type: none"> قياس الأداء من أجل إعادة تعيين الأسعار (نظرياً) إعادة ترتيب المقدرات ليتمكن التغييرات في الأسعار والتكولوجية إشراك المزود ذات مجالات ذات قيمة مضافة أكثر 	<ul style="list-style-type: none"> توزيع المقدر على مستخدمي تكنولوجيا المعلومات تفسير العقد إنشاء البنية التحتية لإدارة ما بعد العقد وإجراءاتها تنفيذ الدمج والترشيح والتفتيش إقرار صلاحية نطاق الخدمة والمستويات والتكالييف والمسؤوليات عن الخدمات والقاعدة إدارة طلبات الخدمة الإضافية التشجيع على توقعات واقعية من أداء المزود الترويج للعقد أمام العموم 	<ul style="list-style-type: none"> بذل جهود مفضية للتحقق من المطالب القاعدية في طلب العروض التفاوض على اتفاقيات مستويات الخدمة تسمير وحدات العمل التفاوض على شروط نقل المستخدمين التفاوض على آليات التغيير التعاقدية بما في ذلك المحاسبة بدفتر مقترح، وقياس الأداء وبنود غير حصرية وجداول تسعير 	<ul style="list-style-type: none"> قياس الخدمات القاعدية قياس التكالييف القاعدية وضع طلب عروض تطوير معايير تقييم الدعوة إلى عروض داخلية وخارجية 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد المقدرات الجوهرية في تكنولوجيا المعلومات تحديد نشاطات تكنولوجيا المعلومات المرشحة لاعتماداً للتمهيد اعتماداً على معايير تجارية واقتصادية وافية 	

مرحلة التنفيذ	المرحلة الوسطى	مرحلة الانتقال	مرحلة التفاوض	مرحلة التقييم	مرحلة تحديد المجال	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> • عدم حصول هفوات في الأداء التشغيلي خلال الانتقال النهائي 	<ul style="list-style-type: none"> • تحقيق قيمة مضافة تتجاوز الأداء التشغيلي 	<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء أداء تشغيلي 	<ul style="list-style-type: none"> • التوقيع على العقد (أو العقود) 	<ul style="list-style-type: none"> • انتقاء أفضل عرض والنهائي 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد تنظيم لتكنولوجيا المعلومات مرشحة لنشاطات تكنولوجيا المعلومات المرشحة للتجهيز 	الهدف

تكنولوجية المعلومات قد هددتهم القرار الوشيك بصورة متكررة. وقد شهدت بعض المنظمات، وخاصة تلك التي يتوفر فيها اتحاد لعمال تكنولوجية المعلومات، مقاومة شديدة من قبل هذه المجموعة من المعنيين. ونظم موظفو تكنولوجية المعلومات في كل من بي آيه إي ومصالحة الضرائب المتسبين إلى النقابة إضرابات احتجاجاً على التمهيد.

كما لعبت إجرائية العرض الداخلي، في الحالات التي دعي فيها كادر تكنولوجية المعلومات إلى تقديم عرض بديل، دور قوة مؤثرة. إذ وافقت الإدارة العليا على طلب التقدم بعرض داخلي، في بعض الحالات، «لحفظ المعنويات» وليس لمنافسة العروض الخارجية جدياً. إلا أن مدراء تكنولوجية المعلومات الداخليين عندما مُنحوا مطلق الحرية للمنافسة اعتماداً على فاعلية التكلفة، قد أدهشوا، في ثماني من الحالات التي درسناها، إدارتهم العليا بتقديم العرض الرابع. وأتبع تقييمات التزوّد التي قادت إلى استمرارية التزوّد بوظيفة تكنولوجية المعلومات بإشراف داخلي بمرحلة انتقالية، كان النشاط الرئيسي خلالها هو تنفيذ الدمج والترشيد والتقييس المقترح في العرض الداخلي.

ووجد أن تقييمات التزوّد التي نتج عنها التمهيد قد مرت بأربع مراحل إضافية (انظر أدناه). فعلى النقيض من التزوّد بإشراف داخلي، يتطلب تمهيد تكنولوجية المعلومات تغييرات هامة في واجبات ومسؤوليات إدارة تكنولوجية المعلومات وموظفيها ومستخدميها (كاري Currie وويلكوكس 1998، فيني Feeny وويلكوكس 1998). كما يتوجب على عدد أكبر من المعنيين الانسجام وتعلم التفاعل في ما بينهم من أجل تسليم خدمة تكنولوجية معلومات ذات تكلفة فعالة.

المرحلة الثالثة: التفاوض

هدف الزبون: «التفاوض على عقد يضمن تحقيق التوقعات من التزوّد»

ناقشنا في الفصل السابق، بعض مبادئ التفاوض على الصفقات، بما فيها الممارسات المجربة في التفاوض على عقود قصيرة الأمد وعقود مفصلة. وقد أمضت حكومة جنوب أستراليا ودويون وبريتيش أيروسبيس ومصصلحة الضرائب الداخلية، أكثر من سنة في التفاوض على تفاصيل العقد. وتتضمن تفاصيل العقد هذه:

- الخوض في جولات مكوكية مضمّنة للتحقق من المطالب القاعدية في طلب العروض.
- التفاوض على اتفاقيات مستوى خدمة لأكثر من 500 خدمة تكنولوجية المعلومات.
- إنشاء مصفوفة مسؤوليات زبون - مزوّد لأكثر من 700 مسؤولية.
- تسعير من 20 إلى 30 وحدة عمل، مثل دقيقة سي بي يو (وحدة المعالجة المركزية - المعرّب) وعدد صناديق يونيكس (نظام تشغيل متعدد المستخدمين ومتعدد المهمات - المعرّب)، وعدد ساعة - رجل من زمن المحلل، الخ...
- التفاوض على شروط نقل المستخدمين بالمزايا ذاتها أو أفضل منها.
- الاتفاق على آليات التغيير التعاقدية ومنها قياس الأداء، والمحاسبة بدفتر مفتوح، والبنود غير الحصرية وجداول التسعير.

وإنه لمن العجلى أن المفاوضات على العقد تخاصمية بطبيعتها، إذ يفترض بكل من المعنيين لدى الزبون والمعنيين لدى المزوّد حماية مصالح منظماتهم الخاصة. وقد استخدم المشاركون تعابير «حرب» و«حمام دم» و«معركة» لوصف المفاوضات. وإلا أن أحداً لم يتوقع مصادفة نوع مختلف من العلاقة خلال المفاوضات على العقد، فقد توقع كل طرف أن يكون الآخر مفاوضاً صلباً. وبالفعل بلغ الأمر بأحد مدراء العلاقات لدى سي إس سي حد تهنئة بي أيه على مهاراتهم في التفاوض:

«تقول بي آيه إي إن 70٪ من تكلفة المقاتلة الأوروبية تجلب من مكان آخر، في ما يخص الطيران الحربي. وهم قد اعتادوا ذلك، وثقافتهم كلها تقوم على إبرام الصفقات والتفاوض والمساومات الصعبة. وقد تربوا على ذلك وهم يلعبون كرة صعبة بصورة رائعة»، مدير علاقات لدى سي إس سي.

وكان مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون، خلال مفاوضات التعهيد مفاوضين صلبين، وقاتلوا باستبسال لتمثيل مصالح منظماتهم. فعلى سبيل المثال، كانت نائب رئيس أنظمة المعلومات لدى بنك أمريكي عنيدة في رفضها دفع 500000 دولار أمريكي رسوم نقل رخص البرمجيات، وهدد المزود بإغلاق مركز المعطيات (ومن ثم البنك) إلا إذا تم دفع الفاتورة. وإليكم إجابة نائب رئيس أنظمة المعلومات والمدير المالي:

«استدعينا محامينا. وقاموا بالاتصال مع محاميهم، وقال محامونا «كيف تجرؤون على التهديد بإغلاق بنك وطني؟ أعتقدون أن بمقدوركم إغلاق بنك وطني؟» لكنها كانت فترة صعبة جداً، حين أرسلوا لنا رسالة الإغلاق. وأخيراً قالوا: «لعل من الأفضل أن نذهب للقاء هؤلاء الأشخاص». وحضروا في صباح الخميس وكانت مباراة في الصباح من الجانبين، وقالوا «لسنا مضطرين لتحمل هذا». ورحلوا. ثم اتصل بي محاموهم في اليوم التالي واعتذروا عن مندوبي مبيعاتهم. وفي الأسبوع الذي تلاه تفاوضنا على تخفيض المبلغ من 500000 دولار أمريكي إلى 110000».

وبالرغم من المفاوضات العسيرة فقد انتهت صفقة البنك إلى نجاح. وقد وجدنا حالات مشابهة في الكثير من المنظمات، حيث قادت المعارك الضارية خلال مفاوضات العقد بين عناصر الزبائن والمزودين إلى ترتيبات ناجحة غالباً. إلا أن الزبائن والمزودين ينشدون بعد التوقيع على العقد علاقة أكثر انسجاماً. حتى إن حكومة جنوب أستراليا (إس آيه) استضافت جلسة بين

مدراء تكنولوجيا المعلومات لديها ومدراء إي دي إس من أجل تسريع الانتقال من الحالة التخاصمية لمفاوضات العقد إلى تسليم العقد بصورة أكثر تعاونية.

ويُعتبر مستخدمو تكنولوجيا المعلومات مجموعة أخرى من المعنيين المقحمين في مفاوضات العقد. إذ أضحى المستخدمون أكثر مساهمة في توثيق مستويات الخدمة الراهنة وحجومها، نظراً لأن عقود تعهد تكنولوجيا المعلومات تعتمد نموذجياً على قياس قاعدي للخدمات. وكان مستخدمو تكنولوجيا المعلومات عادة متحفزين حقيقةً لتضخيم مستويات الخدمة الراهنة، مما قد يسمح لهم من حيث المبدأ بحمل المزود على زيادة مستويات الخدمة لقاء سعر قاعدي ثابت الرسوم. إلا أن المزودين كانوا على يقظة من هذه الحماسة، لذا طلبوا إجرائية جرد جدية وموثقة ومفصلة للتحقق من المطالب القاعدية.

ويتم غالباً خلال مرحلة التفاوض استجواب مدراء حسابات المزود المحتملين من قبل المعنيين لدى الزبون. وقد اتسمت أولى الاجتماعات بالتردد في معظمها حيث إن كل طرف كان يسبر حوافز وقيم الطرف الآخر. وكان المعنيون لدى الزبون متحمسين لانتقاء شخص يركز بشكل رئيسي على خدمة الزبون. في حين أن المعنيين لدى المزودين - الذين يحملون المسؤولية أمام حملة الأسهم - كانوا يحتاجون إلى شخص يحمي هوامش أرباحهم. وفي معظم الحالات لم يقدّم الزبائن باختيار شخص كان عضواً في فريق التفاوض للمزود. وحين كان الزبائن يكتشفون مهارات تفاوض صلبة للمزود في البداية، كانوا يتراجعون بشكل طبيعي عن الشخص. وعضواً عن ذلك غالباً ما ساعد الوجه الجديد على الانتقال من التخاصم خلال مرحلة المفاوضات إلى التعاون خلال المرحلة الانتقالية.

وبصورة عامة، توافق جميع الأطراف على أنه وبالرغم من الخصام أثناء

المفاوضات على العقد فإن للإجرائية قيمتها لكلا الطرفين. وتوثق العقود المفصلة التوقعات ومن ثم فهي متطلب أساسي لعلاقة ناجحة:

«من المهم الحصول على عقد قاعدي سليم، فهو الوسيلة لبناء الثقة الفعلية»، نائب رئيس سي إس سي.

«يجب أن لا يكون هناك أي غموض في العقد حول ما هو قاعدي أو ذو سعر ثابت أو مجاني. وما الذي يتوجب عملياً القيام به ومن يدفع لقاء ذلك. ينبغي أن يكون كل ذلك واضحاً تماماً»، مدير الحسابات لدى سي إس سي في ما يخص عقد بي آيه إي.

المرحلة الرابعة: الانتقال

هدف الزبون: «إنشاء سابقات للأداء التشغيلي»

يمكن للنشاطات الانتقالية في العقود الكبيرة أن تدوم من 18 شهراً إلى ما يفوق السنتين. وتبين أبحاثنا ثمانية مجالات رئيسية للنشاط هنا، والتي فصلها في ما يأتي:

1 - توزيع العقد: يستحيل تنفيذ الكثير من عقود تعهيد تكنولوجيا المعلومات الحالية انطلاقاً من العقد ذاته، نظراً لأنها بصورة عامة وثائق هائلة مكتوبة بمصطلحات قانونية غامضة. وقد تتضمن العقود الضخمة 30000 سطر، ومن ثم تتطلب نسخة واحدة عدة صناديق من حجم قانوني. وتتمثل المهام الرئيسية لفريق إدارة العقد المركزي في أول أيام عقد ضخم في وضع أدلة استخدام العقد. ويتم تصميم الأدلة لوصف ما الذي يتوجب على المزود تقديمه بموجب بنية الرسوم الثابتة باستخدام مصطلحات المستخدم.

والمعنيون الرئيسيين في هذا النشاط هم مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون ومستخدمو تكنولوجيا المعلومات، وغالباً ما تضاربت أهدافهم. إذ كان مستخدمو تكنولوجيا المعلومات وخاصة مدراء الأقسام يرغبون

بالإطلاع على العقد كاملاً، في حين كان مدراء تكنولوجيا المعلومات يرغبون بتوزيع خلاصة عن العقد فقط خوفاً من أن يقوم كل مستخدم لتكنولوجية المعلومات بتفسير العقد بصورة مختلفة:

«وجدنا أن أي شيء تكتبه وتوزعه على مجموعة من الأشخاص، يتم تفسيره بشكل مختلف من قبلهم، وحاول بعد ذلك أن تنفذ ضد تفسيراتهم»، مدير التحالف الشامل لدى دويون.

وبالفعل تصارع مستخدمو تكنولوجيا المعلومات، في الكثير من العقود، مع كادر تكنولوجيا المعلومات لدى المزود حول العقد. فعلى سبيل المثال توقف العمل لدى دويون في 150 مشروعاً رئيسياً بسبب النقص في تسعير المشروع، إذ لم يكن الموظفون في المستوى الأدنى متأكدين من كيفية التصرف، كيف يمكننا القيام بهذا العمل حيث إنه لم يتم تسعيره بشكل صحيح والموافقة عليه؟ وعندما أدرك كل من مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى دويون ومدراء الحسابات لدى سي إس سي المشكلة، قاموا بإرسال رسائل واضحة إلى موظفي المستوى الأدنى يطلبون منهم القيام بالعمل وأنهم سيهتمون بمسألة السعر:

«ولكن في الأسبوع المنصرم، كان لديهم زبون يقوم بعمل تصميمي لهم يتعلق بربط الشبكة. وكانت سي إس سي قد حددت سعراً لكنهم شعروا أنه مرتفع للغاية. ونظرت إليه وقلت سنقوم بذلك، وسنهتم بمسألة السعر لاحقاً»، مدير العلاقات لدى بي آيه إي وسي إس سي معاً.

2 - تفسير العقد. مهما بلغت درجة ثقة فرق التفاوض بمدى تثبيتهم للتفاصيل، فإن العقد كان على الدوام مفتوحاً أمام التفسير. وكان مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون ومدراء الحسابات لدى المزود مكلفين عموماً بحل مشاكل تفسير العقد، وتتضارب أهداف المعنيين وضوحاً نظراً لأن كل طرف مكلف بحماية مصالح منظّمته. ونشد كل طرف حلاً عادلاً

لكن الضغوط المالية أثارت التوتر. إذ يمكن لسابقة يتم حلها خلال المرحلة الانتقالية أن يترتب عليها ملايين الدولارات خلال المدة المتبقية من العقد: «يمكن لما قيمته 6000 جنيه إسترليني فقط اليوم أن يضع سابقة تكلف 10 ملايين جنيه إسترليني»، مدير خدمات تكنولوجيا المعلومات لدى بريتيش أيروسبيس.

وتفيد بعض الأمثلة في توضيح الغموض الذي يصادف في العقود:

- إذا كان الزبون يحتاج إلى صيانة تتطلب من المزود إيقاف مركز المعطيات خلال عطلة نهاية الأسبوع فمن سيدفع للمزود لقاء الوقت الإضافي؟
 - ما هو المشمول ضمن السعر الثابت كترقية كيان صلب مقيسة؟ وهل الوقت الذي يمضيه على المحلل في تحديد المتطلبات موضع فوترة أم هو مشمول في السعر الثابت؟ وهل تكاليف التركيب ومد الأسلاك والشحن والتعبئة مشمولة أم موضع فوترة؟
- وأدركت دويون، شأنها في ذلك شأن معظم الزبائن، أنه كان يتوجب عليها الاحتفاظ بعدد أكبر من الموظفين لمعالجة هذه المسائل:

«لو كنا نعلم ما سنواجه لوفرنا موارد أكثر أو لاحتفظنا بموارد أكثر للمساعدة في كل من المفاوضات المستمرة وتعريف الصفقة، كما أن وضع كل تلك الإجراءات الإدارية المطلوبة كجزء من انتقال أو إقلاع الصفقة قد تطلب موارد أكثر مما كنا نتوقع»، مدير التحالف الشامل لدى دويون.

3 - إنشاء البنية التحتية لإدارة ما بعد العقد وإجراءاتها. يشكل الزبائن هنا عادة فرقاً مركزية لتسهيل أدوار مراقبة العقد وتطور البائع. وركزت الفرق المركزية على الإدارة المالية والاستراتيجية للعقد. أما أدوار تسهيل العقد فكانت لامركزية بشكل عام (انظر الفصل السابع لمزيد من التفاصيل حول

تلك الأدوار)، وركزت الفرق اللامركزية على العمليات اليومية.

ونشد الكثير من الزبائن والمزودين إجراءات تعاونية عوضاً عن الإجراءات التخاصمية غير المنتجة، من أجل حل المشاكل. إذ جرى لدى دوپون ومصلحة الضرائب الداخلية مثلاً في سنة 1999 تفويض فرق زبون - مزود مشتركة بمسؤولية حل المشاكل التشغيلية. وتتضمن الفرق عادة مستخدمي تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون وكادر تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون وكادر تكنولوجيا المعلومات لدى المزود. والهدف من الفرق المشتركة حل المشكلة قبل رفعها إلى رؤسائهم:

«إذا ما اعتقدنا بوجود تحفظات أو اختلافات في الرأي لا نستطيع الوصول إلى جوهرها، فنحاول حلها بتشكيل فرق مشتركة... ونطبق ذلك على مستوى العقد وعلى فريقي إدارة العقد... وتجرى مناقشات فعالة حول مسائل معينة وينظرون في مواقف الطرفين. و... عندما لا يستطيعون الوصول إلى اتفاق ما، فيرفع الأمر وفق التسلسل الإداري لتصل إليّ وإلى نظيري في إي دي إس لنرى ما إذا كان بمقدورنا التوسط في هذه الأمور»، مدير الحسابات لدى أي آر.

وعلى الرغم من أنه يتوقع من الزبائن أن يمثلوا مصالح الزبون ومن المزودين أن يمثلوا مصالح المزود، إلا أن الفرق المشتركة توفر بيئة تسوية. ويقوم مبدأ عمل الفرق المشتركة على الإنصاف وعدم استغلال قلة الكفاءات في العقد. وتم في دوپون أواخر سنة 1998 حل 120 مشكلة تشغيلية بنجاح باستخدام هذا الأسلوب.

4 - تنفيذ الدمج والترشيد والتقييس كان المعنيون لدى الزبون على دراية بأن عروض المزودين كانت قائمة في جزء منها على الوفورات المتوقع تحقيقها من خلال تنفيذ ممارسات تخفيض التكاليف بعد توقيع العقد. وتتضمن أساليب تخفيض التكاليف دمج مراكز المعطيات وتقييس المنصات

البرمجية ومنصات الكيان الصلب، وإحداث إجراءات موافقة على طلبات الخدمات صارمة، وجعل كادر تكنولوجيا المعلومات مركزياً، وتنفيذ أنظمة إعادة التحميل، وإجراءات أخرى. وكانت هذه الممارسات في غالب الأحيان غير شعبية لدى مستخدمي تكنولوجيا المعلومات نظراً لافتراضهم أن مثل هذه الممارسات قد تخفض مستويات الخدمة. والواقع أنه كان يتم في أغلب الأحيان رفض مقترحات التزوّد بإشراف داخلي لاعتقاد المدراء التنفيذيين أن مدراء تكنولوجيا المعلومات الداخليين يفتقرون إلى النفوذ السياسي الذي يمكنهم من التغلب على مقاومة المستخدم لطرق تخفيض التكاليف. على أي حال عندما يتولى مزوّد موجودات الزبون فإنه يملك بالتأكيد القوة لإدارة الموارد بطريقة أكثر فاعلية.

ودعم مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون مدراء الحسابات لدى المزوّد في ممارساتهم لتخفيض التكاليف إذ أدركوا أن الزبون يحتاج إلى الوفورات من أجل تحصيل أرباح على الحساب. وهنا بالفعل الكثير من الزبائن المزوّدين على قدرتهم على الدمج والترشيد والتقييس:

«لقد أنجزت إي دي إس في 12 شهراً ما لم نستطع تحقيقه خلال 4 سنوات»، مدير العقد لدى حكومة جنوب أستراليا.

«تأثرت كثيراً بنشاطات التحضير والتنفيذ الفعلي للترحيل إلى مراكز معطياتهم. ولم يواجه المستخدمون سوى القليل من انقطاعات الخدمة. لقد جعل [البائع] هذه النقلة المعقدة والمفصلة جداً تبدو أنها بسيطة»، مدير أنظمة المعلومات لدى شركة تعدين أمريكية.

5 - إقرار صلاحية نطاق الخدمات القاعدية وتكالييفها ومستوياتها ومسؤولياتها. كان أحد تحديات الانتقال الهامة أمام جميع العلاقات، إقرار صلاحية الخطوط القاعدية. إذ إن عروض المزوّد كانت تستند إلى طلب العروض وإلى الاكتشافات التي تمت خلال الجولات المكوكية المضنية.

وكانت أية بنود غير مكتشفة تخضع بصورة عامة إلى رسوم إضافية. فعلى سبيل المثال وبعد أن سرى مفعول العقد بين أي آر وإي دي إس توجب على أي آر أن تدفع لقاء البنود الآتية التي ظهرت لاحقاً:

- 100000 جنيه إسترليني لقاء رسوم رخص برمجيات.
- 5 ملايين جنيه إسترليني سنوياً ناجمة عن عدم الدقة في طلبات العروض الأصلية.
- 15 مليون جنيه إسترليني سنوياً لقاء صيانة الكيان الصلب.

أما في ما يخص مستويات الخدمة القاعدية فعادة ما يُكلف كادر تكنولوجية المعلومات لدى الزبون وكادر تكنولوجية المعلومات لدى المزود بهذه المهمة. ففي دوپون يتم التحقق من مستويات الخدمة القاعدية من قبل فرق مشتركة موزعة حول العالم. وحيث إن الفشل في تلبية مستويات الخدمة يمكن أن تنجم عنه عقوبات مالية فإن أهداف المعنيين كانت متضاربة بصورة عامة، فكل طرف محفز لإلقاء اللوم على الآخر لدى حدوث هفوات في الخدمة. ووافقت دوپون، بغية تفادي الخلافات خلال المرحلة الانتقالية، على تعليق العقوبات النقدية في حال عدم الأداء طوال السنة الأولى من العقد. وكما أشار موظف لدى دوپون «إن 90٪ من هفوات الخدمة كانت موروثه منا». وبإزاحة التبعات المالية عملت الأطراف في حالة دوپون معاً لتقليل هفوات الخدمة عوضاً عن الاكتفاء بمحاولة إلقاء اللوم على الآخر.

6 - إدارة طلبات الخدمة الإضافية التي تتجاوز الخطوط القاعدية. يمكن إطلاق خدمات تتجاوز الخط القاعدي ومن ثم فهي موضع رسوم فائضة من خلال:

- تجاوز الحجم المتوقع بالنسبة للخدمات القائمة.
- تغيير تركيبة الخدمات القاعدية.
- طلب خدمات جديدة كلياً.

وقد واجه كل زبون تعهيد تقريباً من الذين شملتهم دراستنا مصادر التغيير الثلاثة. وبالفعل كان الرثاء المشترك بين مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون ومدراء الحسابات لدى المزود «لقد أخطأنا تماماً في تقدير طلبات المستخدم». إذ فرض الكثير من المنظمات خلال إجرائية اتخاذ قرار التعهيد، التي عادة ما تستغرق سنتين، تجميداً على الشراء. ولدى دخول العقد حيز التنفيذ تحررت طلبات المستخدم من القيود:

«استغرقت الإجرائية كاملة حتى سريان العقد سنتين ونصفاً. وجمدت الحكومة خلال تلك الفترة من الزمن شراء التجهيزات والأشياء المشابهة. لذا كان هناك طلب مكبوت أخطأنا جميعاً في تقديره وغمرنا عدد طلبات التغيير، حيث بلغ عدد طلبات التغيير حتى الآن ما يقارب 2000، وهي تتعلق بمخدمات جديدة وشبكات محلية جديدة وهذه الأنواع من الأشياء. فعلى سبيل المثال عند تولي الخط القاعدي، وهذه أرقام تقريبية، كان هناك قرابة 1000 مخدم شبكة محلية، ويوجد الآن قرابة 1800. وهذا مثال توضيحي»، نائب رئيس العمليات لدى بائع في صفقة حكومية مركزية كبيرة.

ويمتلك مدراء الحسابات لدى المزود عموماً الموارد والحافز المالي لتلبية أي حجم من الطلبات، في حين كان مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون مكلفين عادة بالحفاظ على الرسوم الفائضة في حدها الأدنى. ومن ثم غالباً ما كانت أهداف المعنيين في تضارب خلال هذه المهمة، وحاول مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون ضمان عدم طلب المستخدمين لبندود تتجاوز الخط القاعدي إلا إذا كانت الفوائد الناجمة تغطي النفقات الفائضة على أقل تقدير. وعلى سبيل المثال، طلب أحد مدراء وحدات الأعمال لدى بريتيش أيروسبيس نظام تحكم بالمنشأة يمكن أن يوفر عليه 250000 جنيه إسترليني، إلا أن مدير العقد لدى بي أيه إي أشار إلى أن ذلك النظام قد يكلف إنجازه 500000 جنيه إسترليني!

7 - تشجيع التوقعات الواقعية من أداء المزود. كنا قد أشرنا في الكثير من المرات إلى أن مستخدمي تكنولوجيا المعلومات لديهم غالباً إدراك خاطئ حول ما يتوجب على المزود تقديمه إلى الزبون. وبالرغم من توزيع موجز عن العقد إلى مستخدمي تكنولوجيا المعلومات فإنه يمكن لجلالية المستخدمين أن تشتمل على آلاف الأفراد.

ويتوقع مستخدمو تكنولوجيا المعلومات في أغلب الأحيان تغييراً نوعياً في الخدمة، إلا أن العقود كانت تطالب عادةً بالمحافظة على مستويات الخدمة الراهنة بتكاليف مخفضة. ويتشارك مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون ومدراء الحسابات لدى المزود في هدف إيصال الالتزامات التعاقدية إلى جلالية مستخدمي تكنولوجيا المعلومات. وقد رغب مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون أن تكون للمستخدمين توقعات واقعية لأسباب كثيرة:

- عدم رغبتهم بأن يطلب مستخدمو تكنولوجيا المعلومات مستوى أعلى من الخدمة كي لا يتسبب ذلك برسوم إضافية.
- عدم رغبتهم بأن يخيب أمل مستخدمي تكنولوجيا المعلومات في إدارتهم للعقد.
- عدم رغبتهم بأن يشتكي مستخدمو تكنولوجيا المعلومات عن غير حق على المزود لأن ذلك يتسبب بخلق توترات ويتطلب تدخل الإدارة.

كما رغب المزودون أيضاً أن يفهم المستخدمون الالتزامات التعاقدية لأن إرضاء الزبون هو بديهاً هدف كل المزودين، ويتطلب إرضاء الزبون بدوره توقعات واقعية من أداء المزود.

ونظراً للتشارك في الأهداف فقد كان مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون يدمون بشدة عموماً المزود في هذا النشاط. وتاريخياً وجد مدراء تكنولوجيا المعلومات الداخليون أنفسهم في الموقف ذاته، وهو محاولة

الموازنة بين توقعات المستخدم بتميز الخدمة وبين قيود التكلفة. وعبر مدير العقد لدى حكومة جنوب أستراليا، على سبيل المثال، عن دعمه للمزوّد في تحقيق توقعات واقعية لمستخدم تكنولوجيا المعلومات:

«لقد كنت متعهداً فيما مضى.... ويسود عادة توقع من جانب المستخدم أنه قد وجد الفارس صاحب الدرع المشرق وأنه سيحصل على خدمة أفضل بثلاث مرات لقاء نصف السعر. وما يحدث أيضاً أن التوقعات تنمو كلما اقتربت من العقد وهكذا توجد فجوة كبيرة في التوقعات منذ البدء»، مدير العقد لدى حكومة جنوب أستراليا.

8 - الترويج العلني لعقد تكنولوجيا المعلومات. أما النشاط الشائع الآخر الذي يحمل تشاركاً في الأهداف بين المعنيين لدى المزوّد ولدى الزبون فهو الترويج لعقد تكنولوجيا المعلومات بين الجمهور العام، وبصورة خاصة في تعهيد القطاع العام. فقد كان دافعوا الضرائب والموظفون الرسميون المنتخبون من المعارضة ينتقدون غالباً التعهيد، لذا كان على كبار المدراء لدى الزبون ولدى المزوّد عقد مؤتمرات صحفية مشتركة لشرح مزايا العلاقة لعامة الناس. وعلى الرغم من إقرار الطرفين معاً بأن العلاقات لم تكن سهلة على الدوام إلا أن الزبائن والمزوّدين يؤكدون لدفاعي الضرائب على القيمة الإجمالية.

ويتم حالياً في مصلحة الضرائب الداخلية البريطانية تقديم تقرير عن وضع العقد إلى البرلمان. ويتعاون مدراء العقد لدى مصلحة الضرائب الداخلية ومدراء الحسابات لدى المزوّد إي دي إس معاً في اللجان البرلمانية والتخطيط الاستراتيجي:

«إنها لجنة يرأسها نائب الرئيس، وهناك تمثيل لإي دي إس في تلك اللجنة. أي أن لدينا تمثيلاً مشتركاً في تلك اللجنة. وبالتأكيد فإننا عندما نقدم تقديرات لما يمكن لبعض التغييرات في السياسات أن تكلف فإن

التقديرات مصدرها إي دي إس. ولدينا أشخاص [من إي دي إس وأي أر] يتعاونون مع فريق تميم الجدوى لدينا حول ما يمكن أن تكون عليه تلك التقديرات وما هي التكاليف المقدرة»، مدير الحسابات لدى أي أر.

المرحلة الخامسة: المرحلة الوسطى

الهدف: «تحقيق قيمة مضافة تفوق الأداء التشغيلي وتتجاوزه».

ينشد الزبائن في هذه المرحلة مواءمة العقد وتحسينه لما هو أبعد من الخط القاعدي. كتخفيض التكاليف وتحسين الخدمة ورؤى أكثر استراتيجية لتسليم خدمة تكنولوجية المعلومات. وتشتمل النشاطات الرئيسية في هذه المرحلة على قياس الأداء وإعادة ترتيب العقد وإقحام المزود في مجالات ذات قيمة مضافة. ونظراً للتاريخ المشترك السابق في العمل كانت الأطراف خلال المرحلة الوسطى مرتاحة، مما سمح لها بتغيير السلوك من تخاصمي إلى تعاوني أو إلى تعاضدي، بحسب المهمة قيد المعالجة. وأصبح تعقيد العلاقات مع حلول المرحلة الوسطى أمراً طبيعياً، مع أن مناخ العلاقة كان يتعلق كثيراً بما يؤول إليه ترتيب التعهيد الإجمالي.

1 - قياس الأداء. إن قياس الأداء هو الممارسة التي تعتمد على إجراء مقارنة لأداء الزبون في تكنولوجية المعلومات مع مجموعة مرجعية لمنظمات مشابهة. ويستخدم قياس الأداء في هذه المرحلة كأداة لضمان أن تكاليف المزود والخدمات التي يقدمها هي من أفضل الموجود. ويرى الزبائن في قياس الأداء أداة فعالة لتعزيز موقفهم في المساومة مع المزود.

وكان المعنيون الرئيسيون المشمولون بهذا النشاط مدراء تكنولوجية المعلومات لدى الزبون ومدراء الحسابات لدى المزود. وقد رغب الزبائن باستخدام قياس الأداء من أجل تخفيض الأسعار أو زيادة مستويات الخدمة تحت مظلة الرسم الثابت، أما المزودون فرغبوا باستخدام قياس الأداء ليبرهنوا أن أداءهم هو بالفعل متفوق ومن ثم لا يتوجب تخفيض الأسعار.

وهكذا فإنه من الجلي أن أهداف المعنيين متضاربة، وبالإضافة إلى ذلك وحيث إن بمقدور قياس الأداء إعادة تعيين الأسعار فإن النتائج المالية لهذا النشاط قد ينجم عنها هنا أيضاً ملايين الدولارات مما يسهم في زيادة التوتر.

وتُحسن شركات قياس الأداء بصورة عامة قياس تكلفة المنصات الفنية وخدماتها مثل أداء مراكز المعطيات ذات الكمبيوترات الرئيسية من نوع أي بي إم، أو أداء استخدام الكومبيوتر متوسطة الحجم من نوع يونيكس، أو أداء الشبكات المحلية. إلا أن المشاركين من الزبائن والمزوّدين على حد سواء يتفقون على أن صناعة قياس الأداء غير ناضجة في الكثير من المجالات وخاصة في استخدام كومبيوتر سطح المكتب وتطوير التطبيقات ودعمها. فعلى سبيل المثال، استخدمت ثلة من الزبائن نقاطاً وظيفية لقياس إنتاجية التطبيق وجودته، لكن الزبون احتج على نتائج قياس الأداء. فإنتاجية التطبيق لا تعتمد فقط على أداء المزوّد، وإنما على جودة الأنظمة الموروثة من الزبون. وتتطلب الأنظمة الموروثة شديدة الخصوصية والمُعدة لغرض معين، دعماً كبيراً من طرف المزوّد، فهل من العدل مقارنة أدائها بإنتاجية الحزم التطبيقية؟

«كي أكون صادقاً فإنني لم أكن راضياً عن إجرائية قياس الأداء من خلال تجربتنا. وهذا لا يسعد لا سي إس سي ولا بي أيه إي. فالإجرائية تبدو ساذجة نوعاً ما»، مدير العقد لدى بي أيه إي.

وبالرغم من محدودية قياس الأداء، إلا أن الزبائن يعتقدون أنه يبقى أداة قيمة لكونه يقدم على الأقل بعض المعطيات المنطقية حول الأداء⁽⁴⁾.

(4) من أجل تحليل مفصل، انظر:

Lacity, M. and Hirschheim, R. (1996). The Role of Benchmarking in Demonstrating IS Performance.

Willcocks, L. (ed.), Investing in Information Systems. TB Press, London.

في

2- إعادة ترتيب العقد. كثيراً ما وجد الزبائن أن العقد الأصلي يصبح باطلاً مع تقدم التكنولوجيا وتغير متطلبات الأعمال وإدراك خطأ بعض الافتراضات. وتشتمل التغيرات التكنولوجية على التحول من الكمبيوترات الرئيسية إلى زبون - مخدم، وتحرير صناعة الاتصالات وبروز تكنولوجيا جديدة مثل الإنترنت والأنظمة المؤسسية الواسعة الانتشار (مثل إس آيه بّي). وقد حثت الأنظمة الحكومية - مثل مشروع التقييم الذاتي لمصلحة الضرائب الداخلية - وكذلك الاكتساب والاندماج والتجريد على التغيرات في متطلبات الأعمال. ومن بين الافتراضات الخاطئة المكتشفة التقديرات السيئة للخدمات القاعدية وحجمها وتكاليفها. وإضافة إلى ذلك فإن آليات العقد الأصلي المصممة لغرض واحد قد يتم تشغيلها بغير الطرق المرغوبة. وقام بعض الزبائن بامتصاص هوامش المزود مما حفز عملياً سوء أداء المزود، كإعطاء المزود ربحاً إجمالياً محدداً على الاستثمارات الرئيسية الجديدة في تكنولوجيا المعلومات. وكلما ازدادت تكلفة التكنولوجيا كلما ازداد كسب المزود.

وإدعى عدد من المشاركين بالاستقراء أنه لا يمكن للعقود أن تبقى صالحة لفترة تتجاوز ثلاث سنوات ويتوجب بعدها إعادة التفاوض على العقود:

«إن هذه التكنولوجيا متقلبة بطبيعتها، ومن ثمّ فكان من الصعوبة بمكان التنبؤ حتى لسنتين أو ثلاث، والتي هي أقل بكثير من عشر، على درجة من الثقة... وسواء أكانت المدة سنتين أم ثلاث سنوات أم خمس سنوات فإنك ستشهد تزايداً في التورط بإعادة التفاوض من أجل تغطية الحالات التكنولوجية التي لم تكن متوقعة عندما أعدت الصفقة»، مدير تخطيط أنظمة المعلومات لدى شركة طاقة.

وكان مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون ومدراء الحسابات لدى المزود أكثر المعنيين نشاطاً خلال إعادة ترتيب العقد، وكانت أهدافهم في تضارب، حيث إن كل طرف كان مندفعاً لحماية مصالح منظّمته. ولكن عند

هذه المرحلة من العلاقة تكون العلاقات قد تقدمت وتجاوزت تجريب مفاوضات العقد الأصلية. إذ أضحي لعناصر الزبون والمزوّد تاريخ من العمل المشترك وجميعهم ملتزمون باستمرارية العلاقة وازدهارها. ففي حالتى بريتيش أيروسبيس ومصلحة الضرائب الداخلية كان لدى الطرفين رغبة في إعادة ترتيب العقد للمساعدة على وضع توقعات واقعية. وبالفعل تتوقع الأطراف الخوض في عملية إعادة ترتيب كل بضع سنوات:

«لقد توصلنا إلى الاستنتاج أن ما نحتاج للقيام به ذهنياً هو التخلص من العقد ذاته. إذ يتوجب أن يكون شيئاً أكثر ديناميكية وتحركاً وتغيراً عوضاً عن شيء متحجر. وبدون أن يكون هناك رغبة بتغيير الماضي فقد عملنا معاً على إعادة ترتيب الآليات بحيث تعطي نتائج أكثر انسجاماً مع ما كنا نسعى إليه. إلا أن العامل المهم هو أننا وضعنا في الحسبان القيام بذلك مجدداً بعد سنتين أو ثلاثاً وبعد ذلك بسنتين أو ثلاث أخرى سنقوم بالأمر ذاته مجدداً. ليس لأننا قد أخطأنا في ما قمنا به ولكن بسبب التغيير في التكنولوجيات ومتطلبات المستخدم»، مدير العقد لدى شركة صناعات جوية.

3 - إقحام المزوّد في مجالات ذات قيمة مضافة. كان التركيز في المرحلة الانتقالية منصباً على تأسيس أداء تشغيلي، وكان جلياً من النشاطات الانتقالية التي نوقشت في مرحلة سابقة قيام الزبائن والمزوّدين بتكريس كل وقتهم ومواردهم لإنجاح خدمة تكنولوجيا المعلومات. وتطلع المعنيون لدى الزبون والمزوّد على قدم المساواة عند الانتهاء من المهام الانتقالية إلى أساليب لتوسيع العلاقة إلى مجالات ذات قيمة مضافة أكثر. وبالفعل فإن إحدى مقدرات تكنولوجيا المعلومات الجوهرية التسع التي نوقشت في الفصل السابع، هي هذا الدور في «تطوير البائع». وقد تتضمن القيمة المضافة هنا العلاقات التعاونية أو العلاقات التشاركية، بحسب ما إذا كانت الأهداف متكاملة أم متشاركة، ونذكر من بين المجالات ذات القيمة المضافة:

- مشاركة المزوّد في لجان التوجيه. وكانت الفكرة إدخال وجهة نظر تكنولوجية المعلومات حول مبادرات الأعمال والاستراتيجيات.
- بيع موجودات تكنولوجية المعلومات لدى الزبون والتشارك بالأرباح. لكننا لا نملك سوى عدد محدود جداً من الأمثلة حول هذا النشاط، مثل بيع مزوّد لنماذج معطيات زبون إلى بائع بالتجزئة بريطاني.
- مشاركة المزوّد في مشاريع إعادة هندسة معالجة الأعمال. وهنا أيضاً لا نملك سوى القليل من الأمثلة عن هذه القيمة المضافة، مثل إعادة هندسة إجرائية إعداد الفواتير لدى مصلحة الضرائب الداخلية في المملكة المتحدة.

ويبقى البحث عن القيمة المضافة هدفاً - وإن يكن محيراً - لجميع المشاركين. ففي حين تحدث الجميع عن القيمة المضافة إلا أن قليلاً منهم من حقق ذلك بالفعل. انظر في الفصل السادس الصعاب التي عانت منها بي بي إكسپلوريشن على سبيل المثال. كما تعبر الاقتباسات الآتية عن تلك المشاعر:

«إن القيمة المضافة هي أحد الأهداف. إنها إضافة قيمة ولكن ينبغي أن تنعكس على كلا الجانبين. فعلى سي إس سي أن تجني ربحاً وأن تسمح أيضاً لبي أيه إي بأن تجني ربحاً. فإذا كنت بصدد التوقيع على شراكة فإنك لن ترغب أن يخسر شريكك مالياً. بل تود أن يلاقي شريكك النجاح. لذا أعتقد أن تعبير القيمة المضافة يستخدم مع فهم ضمني بأنه يقتضي أن على سي إس سي أن تزدهر بالمستوى نفسه»، مدير العلاقات لدى سي إس سي.

«من بين الأمور التي يبدو أن الزبائن قد خاب أملهم فيها أكثر من غيرها هي أنهم تطلعوا إلى المزوّدين وكأنهم «يدركون مستقبل تكنولوجية المعلومات وما هي إمكانياتها وكيفية تسخير تكنولوجية المعلومات من أجل قيمة الأعمال». ومن هذا المنطلق يبدو أنه خاب أملهم حيث إن كل شيء الآن هو تقني للغاية، كم هو عدد الشبكات المحلية

والشبكات واسعة النطاق وكمبيوترات سطح المكتب... الخ. وهم يشكون من أن العقد يفسح مجالاً لهذا الأسلوب. وأنا أعتقد أن العقد يتجه نحو مثل هذه الرؤية. لقد نزعنا استراتيجية تكنولوجيا المعلومات من العقد»، مستشار لدى حكومة جنوب أستراليا.

المرحلة السادسة: مرحلة النضج

هدف الزبون: «تحديد مصير خيارات التزود الراهنة وتخطيطه».

إن هدف الزبون خلال مرحلة النضج هو أولاً ضمان استمرارية أداء التشغيل فيما لو لم يتم تجديد العلاقة. وقد أمنت مرحلة النضج في الحالات التي تم فيها توسيع العلاقات، فرصة للتعلم من التجارب السابقة وكذلك لاستكشاف خيارات مبتكرة حين بناء صفقة جديدة. وسيتعلق تقييم تلك الخيارات بالاهتمامات الاستراتيجية للأعمال وطبيعة المناخ التنافسي الحالي والمستقبلي، وكذلك، وعلى القدر ذاته من الأهمية، بمتانة العلاقات والقيمة السابقة لاتفاقية التعاقد. وعلى الرغم من أن قلة من الصفقات طويلة الأمد التي درسناها قد بلغت تلك المرحلة فإن نشاطين قد ظهرا بوضوح:

1 - إعادة ضبط معايير الاستثمار. عندما يقوم المزودون بإجراء استثمارات في تكنولوجيا المعلومات نيابة عن زبون، فإنهم يحتاجون إلى وقت لتعويض الاستثمار. وعند اقتراب العقد من أجله تصبح إعادة الاستثمار مسألة رئيسية. إذ لن يرغب المزودون بالاستثمار في موجودات رئيسية جديدة إذا ما قرر الزبون عدم تمديد العلاقة. ففي حالة أي أر على سبيل المثال يتوجب على كلا الطرفين التأكد من أن أمام إي دي إس فرصة لكسب مردود الاستثمار مع نضج العقد:

«إذا لم تتمكن من إيجاد طريقة ما لتأمين مورد لهم لما بعد العقد، فإنه سيصبح من الصعب مطالبتهم بالاستثمار. نحن ندرك سوية أن في ذلك صعوبة حقيقية أمامنا. ويتوجب علينا أن نبحث من جديد في كيفية

التغلب على هذه المشكلة. وإلا فإننا سنحبط كلما ازددنا قرباً من نهاية العقد»، مدير الحسابات لدى أي أر.

2 - تحديد ما إذا كانت العلاقة ستمدد أم ستنهى. كان بعض المشاركين بالاستقراء شديدي القلق مما يمكن أن يحدث عند نهاية العقود، إلى درجة تفادي التعهيد برمته:

«كان لدينا مصدر قلق آخر هو أنه إذا ما أبرمنا صفقة مدتها خمس سنوات مثلاً، فماذا سيحدث عند نهاية السنوات الخمس؟ إذا لم نفلح جيداً في ذلك أو إذا ما رغبتنا باستعادته وكنا قد نقلنا الأشخاص، عند ذلك نكون في ورطة حقيقية»، مدير التخطيط والإدارة لدى شركة بترول.

ولكن هل الزبائن في وضع سيئ حقاً؟ توجد عادة ثلاثة خيارات ممكنة:

- تمديد العقد مع المزود (أو المزودين) الحالي.
- تبديل المزود (أو المزودين).
- إعادة نشاط تكنولوجيا المعلومات إلى داخل الشركة.

الجدول 8 - 3 مواعيد انقضاء أجل عقود دراسات الحالة: عقود التعهيد الكلي

المنظمة المدروسة	موعد انقضاء أجل العقد (السنة)
بنك 1، ميتال، لوجيست، فينانس 1، بي إس بي 9	2000
ترانس، ماين، كونسلت، ريتل 9	2001
أيرو 3	2002
أيرو 1، ريتل 1، پترو 1	2003
بي إس بي 1، بي إس بي 5، أيرو 2، إكوپ 2	2004
بنك 4، ريتل 5، بي إس بي 9	2005
ريتل 5	2006
تشم 4، إكوپ 1	2007

كما تظهر معطيات استقراءنا حول مسؤولي المعلومات الرئيسيين أن الخيارات الثلاثة كلها شائعة التطبيق في أسواق الولايات المتحدة والمملكة المتحدة: 51٪ أبدلوا المزود، 34٪ أعادوا النشاط إلى داخل الشركة و11٪ جددوا العقد الأصلي (وطبقاً لاستقراءات أخرى في سنة 1999، أبدت منظمات القارة الأوروبية ميلاً أقل بكثير نحو إبدال المزود أو إعادة نشاط تكنولوجيا المعلومات إلى داخل الشركة عند نهاية العقد). فعند انتهاء الاتفاقيات في سنة 1998 قامت بي بي بّي إكسپلوريشن بتجديد بعض العقود بنجاح وخفضت البعض، كما جلبت مزوداً جديداً. ولدينا أمثلة على الخيارات الثلاثة من دراسات الحالة التي قمنا بها. ولم تكن النتائج مدمرة في أي من الحالات، إذ يمكن بالفعل تنفيذ الخيارات الثلاثة جميعها من دون تعطيل جدي للخدمة طالما أن الزبائن قد خططوا للأحداث بصورة جيدة. فقد أبدلت غودز Goods المزودين، في حين اختارت إلكترونيك 1 تجديد عقودها مع المزود الأصلي، وأعدت تشم 1 ورابر وبي إس بي 6 وظيفة تكنولوجيا المعلومات إلى داخل الشركة (انظر الموقع على الإنترنت:

<http://www.umsl.edu/~lacity/cases.htm>

- تحولت تشم 1 من منصة الكمبيوتر الرئيسي للمزود إلى نظام كمبيوتر متوسط، كما أعادت توظيف 40 من موظفيها الذين سبق أن نقلتهم.
- كانت رابر شركة كبيرة بما فيه الكفاية لترحيل نشاطات تكنولوجيا المعلومات إلى مركز معطيات شركة فرعية لها.
- اعتبر عقد بي إس بي 6 غير قانوني وأعيد الأشخاص والموجودات إلى الحكومة.

على أي حال فإن 23 من قرارات التمهيد الكلي التي قمنا بدراساتها مازالت ضمن مدة العقد الأصلية (انظر الجدول 8 - 3)، لذا سنستمر في متابعة دراسات الحالة مع اقترابها من سنوات النضج.

الاستنتاجات

يعتبر في الكثير من أطر عمل «الشراكة» أن «الزبون» و«المزوّد» هم فقط المعنيون وثيقي الصلة. وقد وجدنا من خلال أبحاثنا أن هذه الازدواجية مبسطة جداً وساذجة. وبغية سد الفجوة في المنشورات الرائجة، ركز هذا البحث على العلاقات الديناميكية بين ثمانية أنواع متميزة على الأقل من المعنيين: كبار مدراء الأعمال لدى الزبون وكبار مدراء تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون وكادر تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون ومستخدمو تكنولوجيا المعلومات لدى الزبون وكبار المدراء لدى المزوّد ومدراء الحسابات لدى المزوّد وكادر تكنولوجيا المعلومات لدى المزوّد. وفي حين ركزت أبحاث كثيرة سابقة على كيفية اتخاذ قرارات التزود، فإن القليل من الأبحاث عُني بإدارة ما بعد العقد، والمرحلة الوسطى ومرحلة النضج. ويمكن للزبائن وللمزوّدين أن يخططوا ويديروا عقودهم بصورة أفضل فيما لو أدركوا نشاطات إدارة ما بعد العقد الشائعة والأهداف الذاتية للمعنيين والعلاقات خلال تلك النشاطات.

إلا أننا نشير إلى تنبيه واحد حول قولبة المعنيين، هو أن تحليلنا للمعنيين يصف الأهداف والرؤى العامة للأعضاء المعنيين. ففي حين تعتبر التعميمات أداة فعالة لإيجاز التجارب المشتركة، لكنها تهمل دور شخصيات الأفراد في نجاح العلاقات بين الزبون والمزوّد. وقد تحسنت العلاقات بين المعنيين في حالات كثيرة عندما تم إبدال الشخص. وكان لمدراء الحسابات لدى الزبون ولدى المزوّد معدل حجم أعمال عالٍ في الكثير من الصفقات الضخمة المدروسة. وتشهد الاقتباسات الآتية عن المشاركين على مدى فاعلية الوجوه الجديدة:

«أعتقد أن الأمر الرئيسي الذي يقود التغيير في العلاقة هو أنه جرى تغيير في رئاسة تكنولوجيا المعلومات وتغيير مدير العلاقات لدى سي

إس سي. وللصدفة فإن (مدير العلاقات لدى إس سي) وأنا قد عملنا معاً في صناعة فضائية بريطانية أخرى كانت أقل حجماً بكثير وذات مشاكل أقل بحيث كنا قادرين على تطوير علاقة عمل جيدة وقد أحضرنا تلك العلاقة إلى إم أيه دي MAD، مدير العقد لدى القسم إم أيه دي لدى بي أيه أي.

«أعتقد أن تخليد العلاقات ذاتها لمدة طويلة هو أمر سيئ في جميع الحالات، لأن كل طرف يصبح على معرفة جيدة بالآخر بحيث نادراً ما يجلب رؤية جديدة حول الأمور، ومن هنا تأتي أهمية زوج نضر من العيون مع مجموعة جديدة من الأفكار»، المدير العام للعقد لدى بي أيه أي

وهكذا فإن إدارة العلاقة لا تتطلب فهماً لأهداف المعنيين وتوقعاتهم فحسب، بل وكما يشير الفصل التاسع، لحساسية الموارد البشرية تجاه الأفراد الذين يشغلون تلك الأدوار.

وبالفعل فإن مصدر القلق الرئيسي للكثير من المشاركين، في ما يخص حالات الصفقات الضخمة، هو التجديد المستمر للمهارات والخبرات لشغل تلك الأدوار، وخاصة خلال علاقة مدتها عشر سنوات. وعلى سبيل المثال فإن الفريق الحالي من مسهلي العقد ومراقبي العقد لدى دوپون في سنة 2000 كان يتمتع بخبرة 10 سنوات أو أكثر لدى دوپون. وهكذا تراكم لديه فهم لاحتياجات الأعمال الخاصة بدوپون إلى جانب فهم لكيفية دعم تكنولوجية المعلومات لتلك الاحتياجات. ومع تآكل الفريق فإن دوپون تتساءل عن كيفية إيجاد بدلاء لهؤلاء المعنيين.