

**الفصل الرابع والعشرون**  
**تعليم الناس السير تحت المطر**

عندما كنت مراهقاً شاباً، كان البرنامج التلفزيوني المفضل لابني هو مدمرو الخرافات Mythbusters؛ هو برنامج رائع قائم على العلم من الولايات المتحدة يضم ثلاثة من خريجي العلوم واثنين من اللاعبين ذوي الخبرة الذين يقومون بتجارب علمية تنتهي بشكل شبه حتمي بتكبير شيء ما بطريقة مذهلة.

كانت إحدى الحلقات عن العصي في الذهن، انطلقوا في تلك الحلقة لإثبات أو دحض الخرافة التي تدعي بأنك تصبح أكثر بللاً إذا ركضت تحت المطر.

للقيام بذلك، قام فريق مدمرو الخرافات بإعداد صف من رشاشات السقف في مستودع فارغ. ارتدى أحد الفريقين زيّاً كاملاً جافاً من القطن الأزرق والسير من أحد أطراف المستودع إلى آخر عبر المطر المحاكى. بمجرد تنظيف الرشاشات، تجرد من ملابسه ووضعها في صندوق جاف وفارغ لوزنها. بعد ذلك، ارتدى زيّاً كاملاً آخر متطابقاً من القطن الأزرق وكرر التمرين، لكن هذه المرة كان يجري بطول المستودع عبر دش مطير من صنع الإنسان. لقد وضع الزي الثاني بالكامل في صندوق فارغ وجاف متماثل ليتم وزنه.

النتيجة؟ احتوى الزي الثاني بالكامل على المزيد من المياه من الأول! لقد امتص كمية أكبر من الماء من خلال الجري تحت المطر أكثر من المشي عبره. هذا عكس المتوقع تماماً. عند هطول الأمطار نجري لتقليل وقت المطر بقدر الإمكان. يبدو ذلك معقولاً. لكن هذا خطأ.

إن ما يغير الثقافة هو تعليم الناس المشي في المطر.

## ثقافة الشركة هي كيف يتصرف موظفوها، بشكل فردي وفي فرق

من المفارقات، كما قال بوب دياموند Bob Diamond، الرئيس التنفيذي لباركليز Barclays، قبل أسابيع فقط من اندلاع فضيحة الليبور Libor (London Inter-Bank Offered Rate) أو التلاعب بأسعار الفائدة المعروض بين المصارف في لندن لأول مرة، «ثقافة الشركة هي كيف يتصرف الناس عندما يعتقدون أنه لا أحد يراقبهم».

في أعقاب الأزمة المالية العالمية، شهدت المملكة المتحدة فشلاً جديداً للثقافة في قطاعها المصرفي واحد تلو الآخر. تم توقيع الغرامة على بنك باركليز بسبب تحديد سعر صرف الليبور. تم فرض عقوبات على بنك HSBC وتغريمه من العديد من الولايات القضائية بسبب السماح بالقيام بعمليات غسل الأموال، كما تم تغريم شركة ستاندرد تشارترد Standard Chartered شركة بريطانية متعددة الجنسيات للخدمات المصرفية لنفس الجنحة.

كانت ثقافة البنوك في المملكة المتحدة في دائرة الضوء منذ اللحظة التي تم فيها إنقاذ نورثرن روك Northern Rock لأول مرة بكفالة في سبتمبر من عام 2007 وصولاً إلى عدد كبير من فضائح الضبط وتحديد سعر الفائدة التي عصفت بالقطاع المصرفي في المملكة المتحدة في السنوات التي تلت ذلك. لقد كتبت عدة مقالات حول هذا الموضوع في عام 2012. لا تزال هذه المقالات وثيقة الصلة بالموضوع لدرجة أنني قمت بتضمينها في نهاية هذا الفصل.

لكن فشل الثقافة لم يقتصر فقط على البنوك. طالب رئيس الوزراء، وزير الصحة، وزير التعليم، الوزير المسؤول عن الإعلام والثقافة والرياضة، تقرير ليفيسون، محافظ بنك إنجلترا وعدد كبير من الصحفيين بـ «تغيير الثقافة» عبر مجموعة واسعة من الصناعات والمنظمات. كنا بحاجة إلى تغيير ثقافة المكافآت في مصارفنا، والثقافة المستهدفة في مدارسنا، وثقافة التكلفة في صحافتنا، وثقافة وضع علامة صح في مربع tick-box في لجنة جودة الرعاية، وعدم المساءلة في مستشفياتنا. قدم جورج أوزبورن George Osborne مستشار المملكة المتحدة، مراجعة الإنفاق الحكومي لعام 2014 بوعده أنه سيحرص على «لقد تغيرت ثقافة إجحاف شيء مقابل لا شيء». كانت الثقافة قد لقيت رواجاً. لكن بصرف النظر عن اختزال جورج المثير للجدل لمزايا الرعاية الاجتماعية، لم يحدث سوى القليل للغاية من حيث التغيير الثقافي. تم التعبير عن عدد كبير من الكلمات الصريحة والمعبرة بصدق، ولكن لم تتخذ سوى القليل من الإجراءات في الواقع لتغيير الطريقة التي تعمل بها البنوك والمؤسسات الغربية.

ما يزال هذا صحيحاً حتى اليوم. كدليل على ذلك، أقدم مقالاً كان في الصفحة الأولى لفينانشل تايمز FT Financial Times في 21 سبتمبر 2016؛ بعد تسع سنوات من إنقاذ نورثرن روك: «قد تم الهجوم رئيس شركة ويلز وويلز wells في الكونغرس بسبب الحسابات الزائفة». تم استدعاء جون ستومب John Stumpf، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة ويلز فارجو Wells Fargo للإدلاء بشهادته أمام اللجنة المصرفية بمجلس الشيوخ الأمريكي بعد أن اكتشف المنظمون أن موظفي البنك قد أنشؤوا ما يصل إلى مليوني حساب مصرفي وبطاقات ائتمان مدرة للرسم دون علم المستهلكين. أخبرت عضوة مجلس الشيوخ الديمقراطية، إليزابيث وارن Elizabeth Warren السيد ستومب أنه يجب أن يخضع «للتحقيق الجنائي». واستطردت في توبيخه بسبب «رعونة القيادة» وأوضحت أنه يفهم المساءلة بطريقة خاطئة حيث «يعرف المساءلة بأنها إلقاء اللوم على موظفيه ذوي المستوى المنخفض». وادفت قائلة: «إن الطريقة الوحيدة لتغيير وول ستريت Wall Street هي إذا واجه المديرين التنفيذيين عقوبة السجن عندما يرأسون عمليات احتيال ضخمة». وقد وضعت السيناتور وارن تلك العبارات بصورة أقوى مما سردته في مقالاتي.

## التغيير؟ ما التغيير؟

هل الافتقار إلى العمل عندما يتعلق الأمر بتغيير الثقافة يرجع إلى حقيقة أن الرؤساء والمديرين التنفيذيين لا يهتمون بتغيير الطريقة التي يعمل بها رفاقهم؟ أم أنه بسبب أنهم لا يعرفون فعلاً كيف يثرون تغيير مستدام وطويل الأمد؟

إن الأمر يحتاج إلى شجاعة وربما إلى فرضية ساذجة مؤداها أن التغيير حتمي..

إذا كانت لديك رغبة حقيقية في تغيير ثقافة شركتك، فإنني أوصي بمعاملتها كبرنامج عمل تماماً مثل أي مبادرة تغيير أخرى. ويحتاج برنامج تغيير الثقافة هذا إلى تغطية كل خطوة في قائمة المراجعة التالية.

ولكن قبل أن تبدأ في تغيير ثقافتك، ينبغي أن تفهم بشكل حقيقي ما التي عليه اليوم، وتحديد ما هو الذي سوف تقوم بتغييره، فهذه الخطوة في الواقع هي الخطوة رقم 0.

## قائمة مراجعة ثقافة التغيير

1 - الوضوح. الخطوة الأولى هي تحديد وتوضيح السلوكيات الجديدة المطلوبة بوضوح ولماذا تعتبر ضرورية. تحتاج السلوكيات العامة الرفيعة المستوى التي تطبق على كل فرد في المنظمة أن تكون مصممة لكل إدارة وأن تكون شخصية لكل موظف. «كيف تبدو جيدة بالنسبة لي؟»

2 - الدافع. على الرغم من أن الأسباب المنطقية لتبني السلوكيات الجديدة ستكون ذات أهمية، فإن الأسباب العاطفية للالتزام بهذه السلوكيات الجديدة ستكون هي التي تحرك فعليًا التغييرات في السلوك الذي تحتاجه. «ما هو حافزي الشخصي لتبني طرق جديدة للعمل؟»

3 - الأدوات والعمليات. ما هي الأدوات والعمليات التي يحتاجها الأشخاص للتسهيل عليهم بدء التصرف بشكل مختلف؟ ما هي الأدوات والعمليات التي تعترض طريقك حاليًا في تبني السلوكيات المرجوة؟ ما هي الأدوات التي يمكن أن تقدمها لي لمساعدتي في التغيير؟

4 - التعلم والتطوير. لا يمكنك توقع مشاركة الأشخاص في عرض تقديمي PowerPoint حول سلوكيات جديدة وأن يغيروا على الفور الطريقة التي يفعلون بها بالأشياء. نحن البشر لا نتحرك بهذه الطريقة. سيحتاج موظفوك إلى التمرين والتدريب والتوجيه لمساعدتهم على استخدام الأدوات الجديدة وبدء العمل بشكل مختلف. «ما هي المساعدة التي يمكن أن تقدمها لي لمساعدتي في التغيير؟»

5 - مكافأة. يحتاج الموظفون الجزر. كيف ستكافئ الناس عندما يستعرضون السلوكيات المرجوة؟ كما رأينا سابقًا، قد لا تكون المكافأة نقدية. من المهم تسليط الضوء على المتبنين الأوائل ومكافئتهم لتشجيع المزيد من الناس على اتباعهم. 'ما الذي يقدمه الأمر لي؟'

6 - العواقب. كما يحتاج الناس للعصا أيضًا. ما هي عواقب عدم تبني السلوكيات الجديدة؟ إذا لم تكن هناك عواقب، فلن يتغير الناس ببساطة. (بالمناسبة، تتضاعف العواقب بالنسبة لفريق القيادة.) «ماذا يحدث إذا لم أغير؟»

7 - القيادة. تعتبر القيادة هي الأكثر تأثيرًا على الإطلاق. تنبع الثقافة بشكل مباشر من سلوك قادة المنظمة. ينبغي أن يكونوا القادة أول من يتبنى السلوكيات الجديدة، فالقيادة تتم إلى حد كبير بالقسوة. إذا لم يُر القادة يتبنون السلوكيات الجديدة، بغض النظر عن مقدار العمل حسن النية الذي تم على كل من النقاط أعلاه، فإن الثقافة لن تتغير ببساطة.

ولكن، مثل مصباح الفصل الثامن عشر، ينبغي أن يرغب القادة بشكل حقيقي في تغيير شركتهم. كما يحتاجون أيضًا للاستعادة لقيادة برنامج تغيير الثقافة ضد المقاومات الكبيرة. ثم بعد ذلك، يتسلحون بقائمة المراجعة أعلاه و«حافز التغيير»، حيثئذ سيكون لديهم فرصة جيدة للنجاح.

فيما يلي فقرات من مقالي المنشور في الجريدة الإلكترونية Money Marketing بتاريخ 7 مارس 2014:

«الرد على مخاوف مارتن ويتلي Martin Wheatley حول تغيير الثقافة في قطاع الخدمات المالية.»

«ينبغي أن نجبر مصارفنا على تغيير ثقافتهم.»

يقول كامبل ماكفيرسون «لن تتغير ثقافة الشركات في الخدمات المالية حتى يتم إجبار المديرين التنفيذيين ومجالس الإدارة على القيام بذلك.»

كانت خطبة مارتن ويتلي، الرئيس التنفيذي هيئة الإدارة المالية البريطانية Financial Conduct Authority (FCA) في شركة (Worshipful Company of International Bankers (WCIB)، يوم

الثلاثاء الماضي بمثابة تدخلاً في الوقت المناسب، لكن ينبغي على FCA البدء في الحسم إذا أردنا رؤية تغييراً حقيقياً في ثقافة مصارفنا ومؤسساتنا المالية.

كان السيد ويتلي محق في المخاوف بأن الانتعاش الاقتصادي قد يغرق النداء بتغيير الثقافة في الطرف العلوي من صناعتنا. هذا هو بالضبط ما سيحدث ما لم يكن FCA مستعد لإجبار مصارفنا على تغيير طريقة عملها.

بدون قواعد واضحة بشأن تغيير الثقافة وعقوبات حقيقية على المقصر، ستستمر العديد من المؤسسات ببساطة في دفع ثمن هذه الخدمة على حساب استمرار عملاتها، وبالطبع سيتم إجبار دافعي الضرائب مرة أخرى على إنقاذهم، ثم تأتي أزمة المالية القادمة.

ورقة الاتهام ضد مصارفنا طويلة ومسيئة.

تبدأ الاتهامات (1) بيع الرهون العقارية للأشخاص الذين لا يستطيعون سدادها، (2) تعبئتها في أدوات استثمارية مبهمه في محاولة لإخفاء مستوى المخاطرة، ثم (3) إقناع وكالات التصنيف والمستثمرين على حد سواء أن هذه الأكوام من الهراء كانت في الواقع استثمارات ذات التصنيف الأول. بالنسبة للعقول غير المدربة بشكل قانوني، إن هذه هي حالات الغش الثلاثة الجائرة التي أدت بصورة مجمعة إلى رجوع الاقتصاد الغربي.

ومع ذلك، لم يتم توجيه اتهام لأي مسؤول تنفيذي في أي بنك بأي نوع من الإهمال الجنائي. لا يرجع هذا فقط إلى صعوبة العثور على أدلة قاطعة على السلوك الاحتياطي الشخصي، ولكن أيضاً بسبب الافتقار إلى الإرادة التنظيمية أو السياسية للاستيلاء على The City في بريطانيا (المعادل لـ The Wall Street في أمريكا) بطريقة مباشرة.

تستمر ورقة الاتهامات مع التلاعب المنهجي بسعر صرف الليبور، والبيع العالمي الخاطيء مدفوعات الرهن العقاري والتأمين على الحماية والبيع الخاطيء لمقايضات أسعار الفائدة

للشركات. «سوء البيع» هي لفظة أخف وطأة من «احتيال»، بينما في النتيجة النهائية هي بالطبع نفسها، حيث يستغني العملاء عن أموالهم عن ظهر قلب إلى أفراد على ما يبدو عديمي الضمير الذين يتلقون الدعم والتحفيز من ثقافة المبيعات في المنظمات التي وظفتهم.

منذ خمس سنوات ونصف على انهيار ليان براذرز Lehman Brothers، تغيرت بالفعل من الناحية الثقافية أمور بسيطة. لا يزال المصرفيون يكسبون مكافآت هائلة. يستمتع ما يقرب من 500 موظف في بنك باركليز برواتب تزيد قيمتها عن مليون جنيه إسترليني في العام الماضي. حتى أنه لمن المخزي أن يخرج بنك RBS بشكل ممنهج في الدفاع عن المكافآت الكبيرة، مستندًا على الذريعة العالمية التي تقول بأن هناك حرب عالمية في مواجهة الموهبة وإذا لم يتم دفع مبالغ طائلة للمتداولين، فإن «الموهبة» ستجعل ببساطة تجارتهم في أماكن أخرى.

أعلم أن كل أكلية تحتوي على بذرة من الحقيقة، لكن لا أستطيع أن أساعد إلا أنني أتساءل عن عدد الأدوار التي تتطلب بشكل حقيقي مثل هذه المكافآت الفلكية لتقديم نتائج الاستشار التي يحتاجها البنك. لكن هذه ليست القضية..!

من خلال التيسير الكمي (QE) Quantitative Easing، زاد بنك إنجلترا من حدة المشكلة؛ حيث كافأ البنوك والمصرفيين الذين تسببوا في الأزمة المالية مع القدرة على تجديد ميزانياتهم العمومية والمكافآت على التوالي من خلال بيع مئات المليارات من السندات الحكومية.

أيضًا لم تفعل الحكومة الكثير لتشجيع البنوك على تغيير ثقافتها. في الواقع، دخل جورج أوزبورن بنشاط في معركة مع المفوضية الأوروبية نيابة عن The City دفاعًا عن حقهم في دفع مكافآت كبيرة.

دعوني أكون واضحًا؛ أنا لست ضد دفع الكثير من المال للناس عندما يضيفون بشكل حقيقي كثير من القيمة للمنظمة؛ كلما زادت القيمة، زاد الأجر مستحقه. ولكن إذا كانت الحكومة والجهة المنظمة ترغبان بشكل حقيقي في تغيير ثقافة مصارفنا وبالتالي تجنب انهيار

اقتصادي دراماتيكي آخر، فيجب عليها فهم حقيقة أن ثقافة المكافآت الصارخة في The City لم تمس وهي علامة رئيسية على أنها بالنسبة للمصرفيين من الناحية الثقافية، «اعمال كما المعتاد».

دليل آخر على عدم وجود رغبة حقيقية في تغيير الثقافة هو ما توصلت إليه وحدة الاستخبارات الاقتصادية Economist Intelligence Unit (EIU) أن 53٪ من المديرين التنفيذيين للخدمات المالية يعتقدون أن التقدم الوظيفي في شركتهم سيكون صعباً دون مرونة المعايير الأخلاقية. لا يصدق!!

يعتقد مارتن ويتلي أن هذا يشير إلى أن بعض قادة الأعمال لا يزالون يناضلون من أجل توصيل رسالتهم. بالتأكيد الأمر أسوأ بكثير من ذلك. من المؤكد أنه يشير إلى أن أكثر من نصف المديرين التنفيذيين لدينا لا ينظر إليهم ببساطة على أنهم حقيقون في رغبتهم في التغيير الثقافي. قد يثون اللقطات الصوتية الصحيحة سياسياً فيما يتعلق بضرورة تغيير طريقة عمل شركاتهم؛ وحول الحاجة إلى «التوافق مع احتياجات العميل»... لكن الناس ينظرون إلى هذه التصريحات على أنها مجرد شيء يجب أن تقوله لإبقاء الوضع كما هو عليه دون التعرض للمشكلات؛ شيء لتشتيت انتباه وسائل الإعلام حتى تنطلق الموجة التالية وسيبقى كل شيء طي النسيان.

وفقاً لمارتن ويتلي، «إن القضية الرئيسية هنا هي كيف تخلق الشركات ثقافات مختلفة بشكل حقيقي عن تلك التي كانت قائمة قبل الأزمة؟»

إن هذا الشيء في الواقع واضح جداً. يتطلب التغيير الثقافي الناجح اعتماد القائمة المكونة من النقاط السبع، وأهمها «القيادة». تتبع الثقافة بشكل مباشر من سلوك قادة المنظمة. ينبغي أن يكون القائد أول من يتبنى السلوكيات الجديدة، فالقيادة تتم إلى حد كبير بالقدوة. وإلا فإن الثقافة ببساطة لن تتغير.

ومن أجل أن يتغير قادة البنوك لدينا، من الواضح أن الأمر سيستغرق الكثير من الكلمات التشجيعية. وسوف يتطلب تعليمات مباشرة من السلطات.

لقد حان الوقت لإحضار العصا الكبيرة.

كامبل ماكفيرسون

فيما يلي فقرات من مقالي المنشور في الجريدة الالكترونية Money Marketing بتاريخ 9

فبراير 2013:

«إنها الثقافة، يا غبي. لماذا تحب الخدمات المالية آمال الخريجين؟»

في هذا الجزء الأول من سلسلة ثلاثية الأجزاء حول «الجيل القادم»، والتي تغطي الجيل القادم من الموظفين والمستشارين والعملاء، ينظر كامبل ماكفيرسون إلى الجيل القادم من الموظفين ويسأل عما ستحتاج شركات الخدمات المالية FS القيام به لجذبهم.

يقول كل جيل، إن الجيل القادم مختلف. لكن هذه المرة أعتقد أن الأمر سيكون صحيحًا.

كان الجيل السابق يتطلع إلى مكتب قابع في زاوية الحجرة وتقف بالخارج على بابه سكرتيرة ذات كفاءة عالية. كما يتوقون إلى المنزل الكبير في البلاد، والشقة في المدينة، وتذكرة درجة أولى لعطلة الموسم السنوية وأن يقضي العطلة تحت أشعة الشمس. ويطمعون في مرسيدس AMG، رينج روفر، ومحفظة استثمار في الخارج وشيكات حساب مصرفي. كانوا يتطلعون إلى سداد قروضهم العقارية، وسداد قروض زوجاتهم السابقة والقدرة على ترك العمل في الخمسينيات من العمر. كان جوردون جيكو Gordon Gecko، دونالد ترامب Donald Trump، كونراد بلاك Conrad Black، آلان بوند Alan Bond، فريد جودوين Fred Goodwin وروبرت مردوخ Rupert Murdoch من أبناء هذا الجيل، الذين كانوا يعملون بكده، ويستمتعون بجده، كانوا محددتين جدا لا يعيرون الانتباه إلى مشاعر الآخرين ولكن يرجع الفضل إلى جيل المعاشات التقاعدية. إن هذا الجيل يمر بعالم غارق في الديون مع وجود فجوة آخذة في الاتساع بين الأغنياء والفقراء، الشباب والكبار، وقد حطموا مفهوم ولاء صاحب العمل للموظف،

مخلفين وراءهم العديد من الشركات تقطر عدم إخلاص؛ من الشركة التي تغتال كل القيم إلى موثيق المسؤولية الاجتماعية للشركة الخاضعة لآلية التأشير بعلامة صح في المربع.

لن يكون الجيل القادم أيًا من هذا.

إن الجيل القادم ليس بحاجة لاستخدام مكتب، ناهيك عن واحد في الزاوية. أنهم يحملون معهم حول جيوبهم مساعدًا خاصًا. يتجنبون التنقل قدر الإمكان فلديهم ما يكفي من التزامات من وقتهم في الجامعة، وعادة ما يقولون شكرًا جزيلًا ليس لدينا وقت. هم ليسوا في وضع جاهز، هم من يصنعون الأشياء. كما أنهم ليسوا في الوضع الراهن؛ هم يريدون تغيير العالم. هم جيل أبل. جوجل، يوتيوب، جيل الفيسبوك. بالنسبة لهم، البريد الإلكتروني هو شكل من أشكال التواصل المنقرضة. إنهم «جيل اجتماعي» يفهمون قوة الشبكات؛ قوة الاتصالات؛ قوة تبادل الأفكار والبناء عليها. لديهم عقد معنوي مع صاحب العمل الذي يعادل تقريبًا «طالما أن كلا الطرفين يكسب من العلاقة، فالعلاقة سيستمر». ستجد إن عدد قليل منهم يرتبط بشركة واحدة أو حتى صناعة واحدة. إنهم يعتقدون أن العمل هو أكثر من مجرد كسب المال؛ صاحب العمل يحتاج إلى القيام بشيء للمجتمع؛ للعالم. ليست لديهم خطط للتقاعد سواء متأخرة أو مبكرة. إن كلمة «التقاعد» ذاتها ليس لها معنى بالنسبة لهم على الإطلاق. يعيش الجيل القادم بروح أن نسبة كبيرة منه تصل إلى 100 عام؛ وهم يعرفون أن هذا يتطلب الكثير من الوقت والجهد. أوه، كما يمكنهم اكتشاف عدم الصدق على بعد ميل واحد.

كيف يمكن أن تجذب هؤلاء الناس إلى عملك على أرض الواقع؟

حسنًا، عندما يتعلق الأمر بالخدمات المالية، فالحقيقة أن حفنة قليلة من الشركات سوف تقوم بذلك، ما لم تقم بإجراء بعض التغييرات الجذرية في طريقة عمل شركتها.

وفقًا لآخر تصنيفات من The Job Crowd ([www.thejobcrowd.com](http://www.thejobcrowd.com))، والتي تعد منخفضة بشكل يبعث على السخرية نظرًا لأهمية الخدمات المالية لاقتصادنا توجد فقط تسع

شركات للخدمات المالية للخرميجين ضمن أفضل 100 شركة. يعتمد الترتيب على الآلاف من الآراء المكتوبة على TheJobCrowd.com من قبل الموظفين في السنوات الثلاث الأولى من العمل لدى مئات من أصحاب العمل في المملكة المتحدة. كانت شركات الخدمات المالية التسع التي تضمنت قائمة أفضل 100 شركة هي مجموعة Kiln في المرتبة 10 (من إحصائي التأمين والمعاشات وفقاً لموقعهم)، ورقم 17 وفقاً لشركات nationwide، ورقم 38 وفقاً لميتسوبيشي للأوراق المالية Mitsubishi Securities، ورقم 48 وفقاً مورغان ستانلي Morgan Stanley، ورقم 49 وفقاً لسيتي بنك Citibank، ورقم 59 وفقاً لإتش إس بي سي HSBC، ورقم 65 وفقاً لمارش Marsh، ورقم 75 وفقاً فيديليتي Fidelity، ورقم 85 وفقاً لأون Aon.

أين برودينشال Prudential؟ أفيبا Aviva & L & G؟ زيورخ Zurich؟ أين باركليز Barclays؟  
 أين لويديز Lloyds؟ أين جولدمان ساكس Goldman Sachs؟ أين جوبيتر Jupiter؟ هندرسون Henderson؟  
 ولأجل الخير احتل بنك إنجلترا المرتبة 89 بينما تسلل FSA إلى الرقم 196  
 ربما يمكننا التحقق من بعض الأسباب وراء الأداء السيئ لشركات الخدمات المالية إذا  
 ألقينا نظرة على بعض التعليقات التي تلقتها الشركات الرائدة في التصنيف، وسألنا أنفسنا:

«هل يقول موظفيك نفس الأشياء عن منظمتك؟»

1 - «الناس هنا مدهشون!» (Microsoft، المرتبة رقم # 1)

2 - «هناك ثقافة من الانفتاح حيث تتم مشاركة الأفكار والترحيب بها على جميع المستويات في هذه الشركة الديناميكية بشكل لا يصدق والتي تنمو بشكل سريع.» (Newton

(Mangement Consultants # 2)

3 - «الكل يساعد بعضه البعض، ودود ومتحمس للغاية.» (National Grid # 3)

4 - «إنه مكان ودود وإيجابي بشكل لا يصدق للعمل. يعمل الجميع بكد لتحقيق أهداف

الشركة، لكننا أيضًا معًا.» (FDM Group 4 #)

5 - «سمعة قوية لدعم المعايير الأخلاقية. الشعور بأنك تساهم في المجتمع بأكمله.» (Co-

operative Group #5)

تتضمن التعليقات الأخرى لتلك الشركات المصنفة من بين أفضل 20 شركة ما يلي:

• «التوق إلى التغيير والابتكار.»

• «مناخ رحب وممتع بشكل لا يصدق داخل الشركة.»

• «دعم وتدريب وفرصة كبيرة للتقدم.»

• «مكان مثير وناض بالحياة للعمل.»

• «يهتم بصدق بالتوازن بين العمل والحياة.»

• «رائع، مريح، رحب للغاية وشفاف.»

ربما تكون قد لاحظت شيئًا واحدًا على الفور مما سبق هو أن الأمر كله يتعلق بالثقافة؛

كيف يشعر الناس ويتصرفون، وفي نظر الجيل القادم، هناك عدد قليل جدًا من شركات

الخدمات المالية ترقى إلى مستوى عالٍ.

كم عدد شركات التأمين التي يصفها موظفوها بأنها «تتوق للتغيير والابتكار»؟

كم عدد البنوك التي سيتم الإشادة بأنها ذات «سمعة قوية لدعمها للمعايير الأخلاقية»؟

كم عدد المديرين الذين يمكن القول بحقهم «إنهم يهتمون بشكل حقيقي بالتوازن بين

العمل والحياة»؟

كم عدد شركات الخدمات المالية التي يمكن القول بإنها تتمتع « بثقافة الانفتاح حيث يتم مشاركة الأفكار والترحيب بها على جميع المستويات »؟

وفقاً لموقع The Job Crowd، فالإجابة على السؤال الأخير هي تسعة

لا يكفي هذا.

كاميل ماكفيرسون

## الملاحظات

- 1 - بيتر دراكر Peter Drucker مستشار أمريكي ولد في أستراليا، تربوي، ومؤلف. أسهمت كتاباته في التأسيس الفلسفي والعملي لشركات الأعمال الحديثة. (1909-2005).
- 2 - شركة الإستراتيجية & strategy & للاستشارات وعرفت باسم بوزكين للاستشارات الإستراتيجية حتى استحوزت عليها شركة برايس ووترهاوس كوبرز PWC price-waterhousecoopers في 2014.
- 3 - لويس فنسنت جرستتر، الابن Louis V. Gerstner, Jr الرئيس والمدير التنفيذي آي بي إم 1993-IBM-2002.
- 4 - كتاب الذكاء الثقافي: تفاعلات الأفراد عبر الثقافات، ستانفورد بيزنس بوك، 2003.
- 5 - ب. كريستوفر إيلي وإيلين موساكوفسكي P. Christopher Ealey and Elaine Mosa-kowski «الذكاء الثقافي»، هارفرد بيزنس ريفيو، أكتوبر 2004.
- 6 - السيدة إدنا إيفراج Dame Edna Everage في برنامج أسترالي كوميدي في استضافة مقدمه باري هامفريز Barry Humphries
- 7 - جوردون براون Gordon Brown، رئيس الوزراء البريطاني السابق والمستشار في 2012.

8 - مصطلح ياباني يشير إلى الاجانب. « بالرغم من أن المصطلح نفسه ليس له معنى مهين، إلا أنه يؤكد على تفرد الاسلوب الياباني في الاشارة إلى الاجانب ومن ثم التصقت باللفظة دلالات مزعجة يستاء الكثير من الغربيين منها. » مايومي إيتوه 1995 Mayumi Itoh.

9 - ارنولد بينيت Arnold Bennett كاتب انجليزي (1867-1931)

10 - آدم مورغان Adam Morgan (2009)، تناول السمكة الكبيرة، النسخة الثانية، جون ويلي وأبناؤه.

11 - الشيخ زايد مؤسس دولة الإمارات العربية المتحدة وحاكم إمارة أبوظبي من عام 1966 حتى وفاته في 2004. كانت قيادته التي لا تصدق هي القوة الدافعة وراء تحويل مجموعة من القبائل الفقيرة جدًا ومع ذلك تتسم بالتفاخر إلى واحدة من أغنى دول العالم وأكثرها تقدمًا.

12 - المجلس Majilis مصطلح عربي بمعنى «مكان الجلوس» يستخدم كأسم للمجالس التشريعية والنيابية ويصف انواع متعددة من الاجتماعات الخاصة بين مجموعات تجمعها اهتمامات مشتركة سواء إدارية، اجتماعية او دينية. كما يستخدم هذا اللفظ أيضًا ليشير على المكان الخاص حيث يتم استقبال الزوار واستضافتهم.

13 - كتاب Nudge اللكزة، 2008، مطابع جامعة يال Yale.

14 - موريس كينج يودل Mo Udall عضو الكونجرس الأمريكي السابق 1961-1991، والمرشح الرئاسي الديمقراطي عن أريزونا.

15 - نشأت قاعدة تشاتام هاوس Chatham House Rule في عام 1927 في تشاتام هاوس في لندن حتى تشجع على المشاركة الفعالة في النقاشات والسجلات.

16 - <https://www.chathamhouse.org/about/chatham-house-rule>