



ملخصات لكتب عالمية

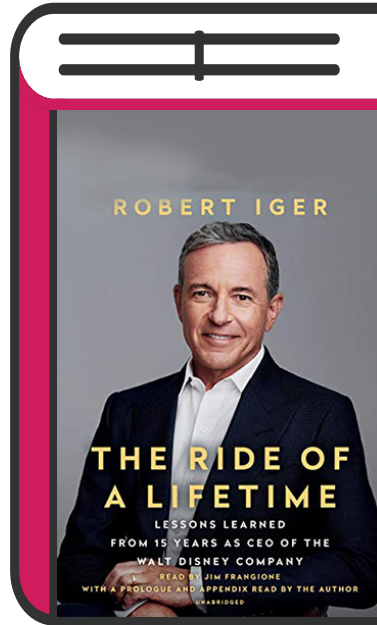


مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM
KNOWLEDGE FOUNDATION

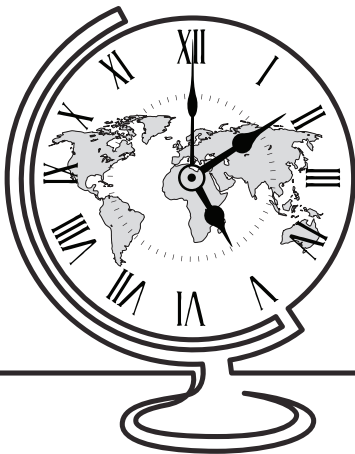
رحلتي مع ديزني

15 عاماً من الابتكار مع أكبر شركة ترفيه في العالم

العدد
213



روبرت إيجر




- ✓ رحلتي مع ديزني
- ✓ القائد الفاعل متفائل
- ✓ استشراف المستقبل بالمزيد من التعلم
- ✓ الابتكار وشجاعة الهدم الخلاق

مبادرات ومشاريع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

 Nobel Museum
متحف نوبل الوحيد في العالم العربي


7 سنوات، أكثر من 400
متحدث في 150 جلسة

 مركز المعرفة الرقمي
Digital Knowledge Hub
أكثر من 2.6 مليون مادة رقمية
و245 ألف عنوان

2030
LITERACY
CHALLENGE

الإحصاء
الإحصائي
معاً لمحو أمية 30 مليون طفل وشباب عربي
بحلول 2030



www.mbrf.ae





في ثوانٍ...

الأسباب التي تدعو كلَّ قائد

ومدير ومخطِّط استراتيجي وخبير إلى قراءة ملخَّص كتاب «روبرت إيجر» وقصَّة حياته ومسيرته المهنية أكثر من أن تُحصى، فقد بدأ الرئيس التنفيذي لـ«والت ديزني» تسطير كتابه عام 2016 ونشره في عام 2019، بعد أن عقد العزم على التقاعد في مطلع عام 2020، بل إنَّه قدَّم استقالته بالفعل قبل أيَّام من اندلاع جائحة «كورونا»؛ ما دفع مجلس إدارة ديزني، بل «وإيجر» نفسه إلى العودة عن الاستقالة بعدما أدرك الجميع أنَّ ديزني ستواجه أزمة غير مسبوقة كونها أكبر شركة ترفيه في العالم.

كانت المفارقة السابقة أحد أسباب تلخيص كتاب «رحلتي مع ديزني» ضمن سلسلة «كتاب في دقائق»، أمَّا المفارقة الثانية فتمثَّلت في مشروع مدينة ديزني في الصين الذي كاد أن يتحوَّل من ميزة تنافسيَّة إلى نقطة ضعف بسبب جائحة «كورونا» أيضاً، وحدثت المفارقة الثالثة بوفاة الممثل الشاب «شادويك بوسمان» بطل فيلم «بلاك بانثر» بعد صدور الكتاب ببضعة أشهر متأثراً بمرض السرطان، وهو الذي راهن عليه «إيجر» واختاره كأول ممثل أسود يلعب دور البطولة في أحد أفلام ديزني.

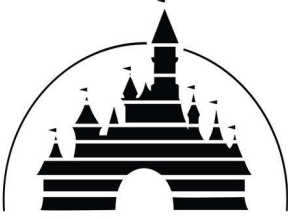
ورغم النجاح الذي حقَّقه «إيجر» بشهادة رواد ملامي ديزني وعشاق منتجاتها ومجلس إدارتها، والصفقات التي أبرمها مستحوذاً على شركات ابتكاريَّة فريدة مثل «بيكسار» التي اشتراها من «ستيف جوبز»، و«لوكاس فيلم»، و«مارفل» التي تنتج سلسلة أفلام «حرب النجوم»، فهو لا ينسب نجاحه إلى رؤيته الثاقبة وقدراته التنفيذيَّة المشهودة، بل لتشبُّهه بعدد من المبادئ الأساسيَّة البسيطة التي آمن بها وطبَّقها فأكسبته ثقة شركائه ومعاونيه وعملائه في أرجاء المعمورة، وحين يلخِّص رئيس ديزني تجربته فإنَّه يرجع الفضل في نجاحه إلى وعيه بذاته، فليس مهماً -كما يقول- ما يعرفه ويتصوره الناس حول أهمِّيتك وقوَّتِك وإنجازاتك، إن لم يكن لديك وعيٌ ذاتيٌّ بقدراتك وأصالتك وقيمك الجوهرية. بمثل هذه البساطة والتواضع والوضوح يعبر «روبرت إيجر» عن حكمته ويكتِّف رحلته في الحياة بقوله: «أعظم درس سيظلُّ عالماً في عقلك كإنسان، أنَّك أينما كُنْتَ ومهما رحلت وحيثما حللت، ومهما كانت اللحظة التي تعيشها والنقطة التي تقف فيها الآن، فإنَّك ستظلُّ الإنسان نفسه، الذي طالما كُنْتَ».

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

رحلتي مع ديزني



طرأت فكرة هذا الكتاب في صيف عام 2016، عندما كان المؤلِّف «روبرت إيجر» يستعدُّ لزيارته الأربعين للصين، للإشراف على افتتاح مدينة ديزني في «شانغهاي»، وكان «إيجر» قد أتمَّ أحد عشر عاماً في منصبه رئيساً تنفيذياً لشركة ديزني، وكان عازماً على إنجاز مهمَّته قبل أن يتقاعد، موقناً بأنَّه سيكون قد ختم مسيرته المهنية بأعظم إنجاز في حياته.

كان إنشاء مدينة ديزني في الصين من أعظم الدروس الجيوسياسية لما يمثِّله من توازن مدروس بين جهود التوسُّع عالمياً ومخاطر ارتدادات «الإمبريالية الثقافية» كما وصفها، فالتحدِّي الحقيقي الذي كان يواجه «إيجر» وفريقه هو إنشاء مدينة ملاهي تجمع بين أصالة ديزني وتفرد الإبداع الصيني.



ورغم تحدِّيات الافتتاح، وفي أثناء وجوده في الصين، فوجئ العالم بحادث إطلاق النار الإرهابي في أحد الملاهي الليلية في «أورلاندو»، حيث كان يعمل «سبعون ألفاً» من موظَّفي ديزني؛ فقد كان عليه أن يفصل عن مخاوفه ومسؤولياته، تجاه موظَّفيه ليركِّز على الحدث الأكبر في مسيرة حياته، وكان يقوم بجولات ويخضُّر بروفات الافتتاح، ويجري مقابلات تلفزيونية وصحفية، ويقابل المساهمين والفنانين

البيت، ورغم عدم شغفه بالمدرسة والحياة الأكاديمية، قرّر أن يتخرّج ويحصل على شهادة كي لا يُخَيّب أمل والده فيه. المرحلة الثانية في رحلة العمل والتعلّم هي عمله في قناة «إيه بي سي ABC»، إذ بدأ مشرفاً في استديوهاتها في عام 1974، ولم تكن وظيفته تتطلب أكثر من الحضور يومياً لعلّ أحد الفنيين يحتاج إلى مساعدته، فكان ينسّق أعمال الكهربائيين وفنيي المكياج والأزياء والديكور، والتأكد من وجود الجميع والعمل وفق جدول العمل اليومي، ولأنّ الوظيفة شاقّة، فقد علّمته التكيّف مع ساعات العمل الطويلة، وقد رافقه هذا السلوك الإيجابي طوال رحلته، ويقول إنّه ما زال حتّى الآن يستيقظ في الرابعة والنصف صباحاً للتفكير والقراءة، وممارسة الرياضة، قبل أن يغرق في تفاصيل الأعمال اليومية، وكان يرى في عادات البكور وتوزيع الأنشطة موازنةً ضروريةً بين الاهتمامات الشخصية ومتطلبات العمل الرسمية.

ما زال طلب الكمال من المحال

انتقل «إيجر» إلى العمل في قناة «إيه بي سي» الرياضية، فأظهرت له العالم كما هو، وجعلته متمرساً في مجاله وعرضته لمواقف لم يفكر في مواجهتها من قبل، واضطرته الوظيفة إلى العمل مع «روني أليدج» صاحب القناة الذي كان مثاليّاً ويسعى إلى الكمال، وتضمّنت مهامه الوظيفية تلقّي الأخبار الرياضية من كلّ أنحاء العالم وإحالتها إلى المنتجين والمُحرّرين، كما تعلّم في هذه الوظيفة كيف يؤسّس بيئة عمل لا تقبل إلا العمل المتميّز، وتعلّم أنّ على المرء الاعتراف بأخطائه لينال ثقة واحترام كلّ من حوله.



الموهبة قبل الخبرة

تذكّر «إيجر» درساً آخر كان عليه تعلّمه حين أصبح نائب رئيس مجلس إدارة قناة «إيه بي سي» الرياضية. حدث ذلك حين بيعت القناة لشركة استثمارية صغيرة لم تكن في مستوى «إيه بي سي» المرموقة، لكنّ رؤسائها كانوا موضوعيين وصادقين وكسبوا احترامه وولاءه، وكانت الشركة تواجه

والقائمين على استقبال الضيوف، والقادة الصينيين، ويلقي خطب التحفيز، وظلّ يتابع الأخبار حول تداعيات إطلاق النار بعد علمه بمقتل أحد موظّفيه.

أراد «إيجر» أن يحتوي الكتاب سلسلة من التجارب والخبرات التي تساعد القادة على اتّباع نهج المخاطرة والإبداع وترسيخ ثقافة الثقة والفضول ومعالجة التغيير، فضلاً عن العمل بشفافية ونزاهة مهما كانت التحديات صعبة، وهذه خلاصة أبرز الدروس المستفادة من تجربة حياة مثيرة للإعجاب وتستحقّ التأمل.



تعلّم الفضول والإنصاف

اكتسب «إيجر» سمة الفضول من والده الذي ملأ أرفف مكتبة المنزل بالكتب المنتقاة، وكان حريصاً على قراءة كلّ كتاب أوصى به والده، ثمّ بدأ يختار كتبه بنفسه، وكان ينتهز فرصة تناول العشاء ليناقد والده بمجريات الأحداث حول العالم، كما غرس فيه سمة الإنصاف والتعامل مع الجميع من منطلق (ربح/ربح)، فيقول «إيجر» إنّ والده كان يتمتّع بحديس إنساني نقي بشأن الصواب والعدل ومساعدة المُهمّشين، وكان لهذا السلوك المتوازن فعل السحر في تفاعله ونجاحه في التعاون مع كبار قادة ديزني بعد انضمامه إليها، وعلى رأسهم: «روي ديزني» و«جورج لوكاس»، ويذكر أنّه اكتسب من والده عادات العمل الجاد والإصرار على تحقيق أفضل النتائج، فقد عمل في صغره حارساً في مدرسة قريبة من منزله، فتعلّم الصبر والتسامح والتصالح مع الحياة مهما بلغت رزابتها، إذ كان ينظّف مئات المقاعد المدرسية كلّ يوم، وعندما عمل في أحد فروع «بيتزا هت» صار يعدّ رقائق البيتزا لأسرته عندما يعود إلى

أمرٌ معياريٌّ في إدارة العمل الإبداعي، وعلى المخرج إظهار الاحترام لكلِّ الفنَّانين، وأن يتقن فن إدارة المُبدعين، كما تعلّم قبول الفشل وتحويله إلى فرصة للابتكار.

قيادة التغيير

كان على «إيجر» تعلّم دروسٍ أكثر عقب استحواذ ديزني على شركة «كايتال سيتي» التي تملك «إيه بي سي»، إذ بدأ تهديد ثقافة الشركة التي شارك في ترسيخها واعتمادها، وصار عليه أن يتقبّل ثقافة أخرى أكثر صعوبة وإبداعاً وتعقيداً، فعمل على جعل الانتقال أكثر سلاسة، حتّى أصبح هو المدير التنفيذي لشركة ديزني، وكان «إيجر» حينها في الرابعة والأربعين، وكان يدرك أنّ أمامه طريقاً طويلاً ودروساً كثيرة ليتعلّمها، وعلى الرغم من أنّ ترقية «مايكل أوفيتز» -مديره الجديد- رئيساً لـديزني قد خيّبت آماله، فقد أدرك أنّه لن يستفيد شيئاً من الاصطدام به، فعمل جاهداً على أن يتكيّف مع ثقافة ديزني، وكان يعرف أيضاً أنّ «مايكل أيزنر» -المدير التنفيذي لـديزني- و«مايكل أوفيتز» لم يكونا على وفاق، فكان «أيزنر» لا يهتم كثيراً بأفكار «أوفيتز» الذي كان صاحب أفكار، وكان «أيزنر» يبحث عن حقائق، ما أغضب «أوفيتز» وأوقعه في كثير من الحرج، وأخيراً ترك «أوفيتز» منصبه، وبمرور الوقت نمت علاقة «إيجر» بـ«أيزنر» وصارا متقاربين جداً بعد أن تقلّصت مستويات الإدارة العليا من ثلاثة مستويات إلى مستويين فقط.



أدرك «إيجر» بعد تولّي منصبه الجديد أنّ القيادة الفعّالة تتمثّل في تعليم الآخريين ومساعدتهم ليكونوا جاهزين لتولّي مهام أكبر من وظائفهم، وهذا يعني منحهم هوامش من الحرّية والفرص لصنع القرارات والتعرّف إلى المهارات التي يحتاجون إلى تطويرها ومساعدتهم على النمو، وقد كان واضحاً أنّ الوقت قد حان لتنمو ديزني وتصبح عالميّة، فعُيّن «إيجر» رئيساً لـوالث ديزني العالميّة وكلفه «أيزنر» بوضع استراتيجية للتوسّع واختيار مكان جيّد لبناء مدينة ملاهي

منافسة شرسة في السوق الأمريكيّة، ومع ذلك تشبّثت إدارة الشركة بأخلاق العمل، فتعلّم أنّه يمكن الجمع بين المنافسة الشديدة والاحترام الكبير في مكان واحد، وتعلّم كيف يضع استراتيجيات عمل بسيطة تركّز على الأولويّات والوضوح والشفافية ليكسب تعاون جميع أعضاء الفريق، ما انعكس فيما بعد على فهمه لاستراتيجية ديزني التي شهدت نجاح «مايكل أيزنر» الذي سبقه في قيادتها.

ساعدته إدارة «إيه بي سي» على إثبات نفسه وفعل أشياء لم يجربها من قبل، وفي الحقيقة أعطت إدارة المؤسّسة الموهبة والإبداع قيمةً أعلى أكثر من الخبرة السابقة، وكان واضحاً أنّ تمكين الموظّفين يحفّزهم لإنجاز أعمال صعبة وجديدة، حتّى وإن لم يجربوها قبلاً أو لم يكونوا شغوفين بها، وركّزت الإدارة على الموهبة ووضع الأشخاص الموهوبين في مناصب لا تخلو من التحدّي لتمكينهم من النمو والتعلّم على رأس العمل.

التواضع والإبداع

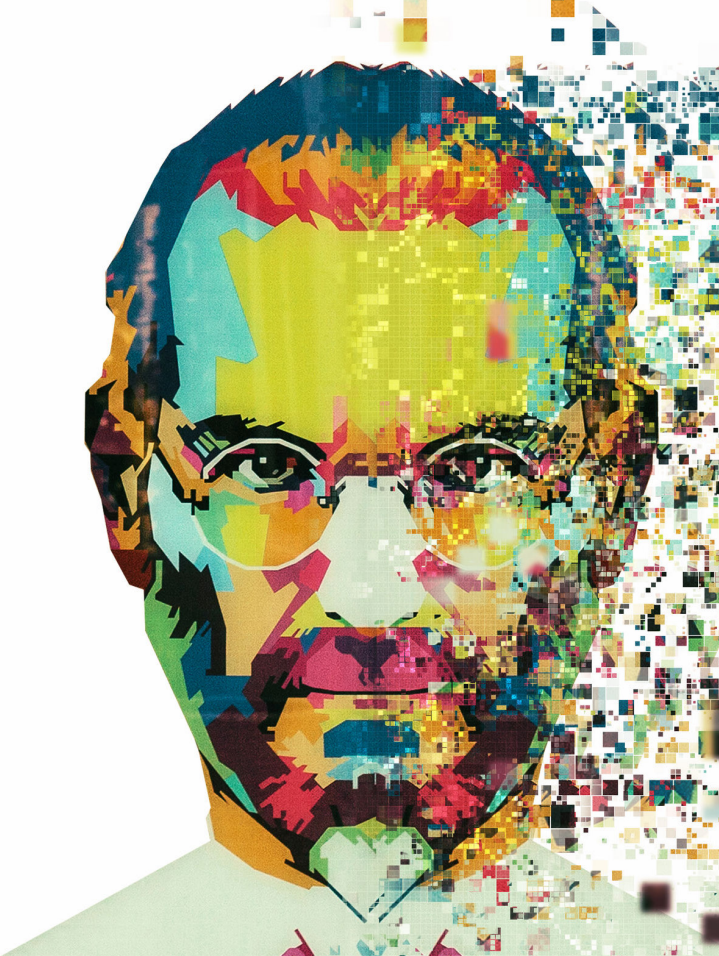
حين تمّت ترقية «إيجر» لشغل منصب رئيس «إيه بي سي» الترفيحيّة وضع في اعتباره أنّ خبرته في هذا المجال لن تحميه من الفشل، ولهذا فقد قرّر أن يكون متواضعاً، وألا يدّعي ما ليس فيه وما لا يقدر عليه، وأنّه لن يهرف -أبدًا- بما لا يعرف، فكان «إيجر» يعترف دائماً بما لا يفهمه ويعمل جاهداً ليتعلّم ما ينقصه، واكتشف أنّ القناة الرياضية تختلف عن نظيرتها الترفيحيّة في أوقات ذروة المشاهدة التلفزيونيّة، ورغم ذلك فقد كانت الدروس التي تعلّمها من «روني ألريدج» حافزاً لقراءة النصوص، واتخاذ القرارات الخاصّة بأوقات البثّ التلفزيوني، ومعرفة المخاطر المتوقّعة وكيف يواجهها.

جازف «إيجر» أولاً بمنح «ديفيد لينش» الحرّية الإبداعية لبثّ مسلسل تلفزيوني بعنوان «من قتل لورا بالمر»، وتكمن المجازفة في أنّ «لينش» صانع أفلام عظيم وليس مخرجاً تلفزيونيّاً، فقد كان يفقر إلى بعض المهارات الأساسيّة مثل تمرير النصوص الدراميّة في الوقت المناسب، وإدارة فريق العمل، والتأكّد من أنّ كلّ شيء يتبع خطة عمل محكمة، كما لم تُكن لديه مهارات الراوي التي يحتاج إليها المخرج التلفزيوني، ما جعله يترك نهاية المسلسل مفتوحة، ولم يكشف غموض مقتل «لورا بالمر».

تعلّم «إيجر» أنّ إدارة العملية الإبداعية تتطلّب فهماً مبدئيّاً أنّها ليست علماً كميّاً، فالإبداع أمرٌ كيفيٌّ وشعوريٌّ، ليس به صواب وخطأ؛ حيث يعطي المبدعون أفئدتهم ومشاعرهم للمشروع الإبداعي، ويكون الوضع أكثر حساسية حين لا تُفهم رؤيتهم ويخرج من بُشْغِك في إنجازهم، كما أنّ التعاطف

لقاء «ستيف جوبز»

الأمر الآخر الذي علّم إيجر هو الانتباه إلى أهميّة التغيير وتقبله وتبنيّه بدلاً من حماية النماذج القديمة والممارسات البالية، ومن هذا المنظور عبّر «إيجر» عن إعجابه بـ«ستيف جوبز» الذي جسّد المفهوم الحقيقي للتغيير أكثر من أيّ إنسان في تاريخ الأعمال الحديث، فألى جانب إدارته لشركة «أبل»، كان «جوبز» المدير التنفيذي لأهمّ الشركات وأكثرها إبداعاً بين شركتي «ديزني» و«بيكسار»، وفي تلك المرحلة كان التوتّر قائماً بين «أيزنر» و«جوبز»، إذ اعتقد الأخير أنّ «بيكسار» تستحقّ احتراماً وتبجيلاً أكثر من قبل «ديزني»، بعد أن اشترتها وضمّتها إلى مجموعتها، وكان يرى أنّ العقد بينهما يجب أن يعكس الأثر الإيجابي الذي صاحب نفوذ «بيكسار» وتأثيرها وسُمعتها الجيدة، ومن هنا لم يكن على «أيزنر» أن يعامل «بيكسار» كشريكٍ أقل منزلةً. واعتقد أيزنر من ناصيته أن «بيكسار» لم تمنح «ديزني» الثقة والقيمة المضافة المتوقّعة، وفي خضمّ الشدّ والجذب جاءت أحداث الحادي عشر من سبتمبر بجميع تبعاتها على السياحة، وألقت بآثارها المدمّرة على ديزني، فبدأ «أيزنر» يشعر بالتشاؤم، وراوده شعورٌ بعدم الأمان، واتخذ أسلوباً دفاعياً، ما جعل «روي ديزني» ومجلس الإدارة يفقدان الثقة به، وعندما تمّت إقالته، تمّ تبرير القرار بالأسباب الآتية:



ستيف جوبز

«ديزني» في الصين، فسافر «إيجر» إلى شانغهاي التي اعتقد أنّها أفضل مكان لإقامة المدينة، حيث كان سيتم افتتاح مطارها العملاق قريباً، وكانت على وشك أن تُصبح أكبر وأكثر المُدن حياةً وحركة، ومن هنا بدأ «إيجر» «رحلة الثمانية عشر عاماً» التي كانت تعيد تسليط الضوء عليه مرّة بعد أخرى.

كانت هذه المرحلة صعبة جدّاً بسبب اضطراره إلى السفر كثيراً والإشراف على هيكلة أعمال ديزني العالميّة، وكان يفكر في الاستقالة بين الحين والآخر، ولكنّه صمد حتى رّفاه «أيزنر» إلى منصب رئيس ومدير العمليّات، وعضو مجلس إدارة ديزني، وقد كانت الترقية فرصة عظيمة على الصعيد المهني والوظيفي، ولكن على الصعيد الشخصي كان الأمر صعباً، إذ ألزّمته مسؤوليّاته بالسفر والتجوال كثيراً، فحُرِم فرصة البقاء إلى جوار والديه اللذين كانا طاعينين في السنّ وباجة إلى مساعدته.



القائد الفاعل متفائل

منحت مسؤوليّات والتزامات «إيجر» الجديدة الفرصة لرؤية الأشياء بطريقة مختلفة، فبدأ يكتسب خبراتٍ غير مسبوقة بشأن سير العملية الإبداعية، وليست هناك خبرة أهمّ وأعظم من بناء وتشغيل مدينة ملاحية عالميّة، فكان عليه اكتساب أفكار جديدة حول تجارب الزائرين، ما دفعه إلى السفر بلا انقطاع قبل بدء العمل على افتتاح المدن والحدائق، مثل مملكة ديزني للحيوان في فلوريدا، ما أكسبه نوعاً من الحسّ حول ما رآه وما يتطلّع باستمرار إلى تحسينه، ويعترف «إيجر» أنّ تلك المرحلة كانت أعظم فترات حياته من حيث التعلّم والانفتاح على كلّ فكرة ممكنة أو مستحيلة، لكنّ الأهمّ أنّه تعلّم جوهر التصميم الإبداعي لمثل تلك المدن والحدائق العملاقة، وما أبهّر «إيجر» حقاً، هو القدرة على رؤية الصورة الكاملة والتفاصيل الدقيقة، إلى جانب الشعور العميق بكيفية تأثير النظرة الشاملة في الجزئيات، والعكس أيضاً.

روح المثابرة

كان على «إيجر» أن يقنع 10 من أعضاء مجلس الإدارة الذين لم يقتنعوا به، بتلك الأولويات، ومن هنا جعل «إيجر» محور الحديث في المقابلة الأولى حول هدفه المتمثل في جعل ديزني المُفضلة عالمياً من قِبَل المتعاملين والمساهمين والموظفين، فلن تحظى الشركة باحترام العالم ما لم تحظ باحترام شركائها وموظفيها، وهنا برزت أهمية الروح المعنوية للعاملين، إذ كان «أيزنر» يعتمد على المُخططين الاستراتيجيين، ما ركّز عملية صنع القرار في نطاق ضيق وهبط بالروح المعنوية للمبدعين، وقد كانت الأشهر الستة التالية شديدة الضغط، ليس بسبب ضغوط العمل فحسب، بل بسبب صعوبة إدارة الفترة الانتقالية بانتباه شديد، والتعامل مع من عارضوا تولّي «إيجر» منصب المدير التنفيذي، وكانت المقابلة الأخيرة في هذا المستوى من الضغط، إذ طلب أحد أعضاء مجلس الإدارة من «إيجر» نقد «أيزنر» فرفض، ما أدّى إلى إنهاء المقابلة بشكل مفاجئ، فقد ارتبك العضو لجرح كبريائه بسبب رفض «إيجر».

بعد سنوات كان «إيجر» يتذكّر المقابلة، ويعترف بأنّ تلك الأشهر الستة قد علّمته أهمية المثابرة، إذ بذل الكثير من الجهد لإقناع أعضاء مجلس الإدارة بخُطته، وتعلّم مدى أهمية أن يكبح المرء جموح كبريائه حتّى لا يستحوذ على مساحة كبيرة من عقله، فلا تُستنزف طاقته في صراعاتٍ داخلية.



1. الفشل في إنقاذ «إيه بي سي» من هبوط معدّلات التقييم.
2. الإدارة التفصيلية التي أحببت الفريق بأكمله.
3. الاستثمار غير المناسب في بعض المتنزهات والملاهي الكبرى.
4. إعطاء انطباع بأنّ الشركة لا تسعى إلى القيمة طويلة المدى ما أدّى إلى فقدان ثقة المتعاملين.
5. الفشل في توطيد العلاقات مع شركاء «ديزني»، وبخاصّة «بيكسار».
6. التلكؤ في وضع خطة نجاح واضحة وصریحة.

رأى مجلس إدارة ديزني أنّ المشكلات التي تسبّب بها «أيزنر» لن تُحلّ إلا بقيادة رئيس أو قائد خارجي يمكنه قيادة عملية التغيير، وكان على «إيجر» قبول التحدّي ليقنع مجلس الإدارة بأنّه زميل، وقائد داخلي، ويمكنه أداء تلك المهمة التي بدت كالمعجزة.

الرؤية المستقبلية

في تلك الفترة كانت ديزني على وشك خوض معركتها في سبيل الحفاظ على روح الشركة وعلامتها التجارية العالمية فعقد مجلس الإدارة العديد من المقابلات مع «إيجر» قبل تكليفه بمنصب «أيزنر»، وكان في كلّ مرّة يرفض التحدّي بشكلٍ سلبي عن رئيسه المعزول «أيزنر»، وكان يركّز على ما سيفعله لإصلاح أخطاء الماضي، والدروس التي تعلّمها والخبرات التي اكتسبها من تلك الأخطاء، ثمّ وضع الأولويات الاستراتيجية، التي وافق عليها مجلس الإدارة.

وكانت هناك ثلاث أولويات استراتيجية ومحورية هي:

1. تسخير مُعظم موارد الشركة ورأس مالها لصناعة محتوى عالي الجودة.
2. التوسّع في تبني التقنيات الحديثة لصناعة مُنتج عالمي متميّز للوصول إلى أكبر قطاع من المتعاملين.
3. أن تصبح ديزني شركة عالمية وفتح أسواق جديدة في الدول ذات الكثافة السكانية المرتفعة مثل الصين.



التقدير جدير بالتفكير

عندما تولّى «إيجر» منصب الرئيس التنفيذي، كان يعلم أنّ ديزني من أكثر الشركات المرموقة، فهي بطبيعة أعمالها تحت الأضواء على الدوام، وكثيرون كانوا يظنون أنّ «إيجر» رئيس مؤقت، وأنّ مجلس الإدارة سيختار نجماً أو قائداً آخر من الخارج، كما لم يكن «روي ديزني» نفسه سعيداً بقرار مجلس الإدارة حتّى إنّهُ طلب من مستشاره القانوني إقامة دعوى قضائية على المجلس بسبب ذلك القرار، وعلى الرغم من أنّه لم يكن بين «إيجر» و«روي» اتصالاً مباشراً، فقد كان موقف «إيجر» صعباً، فكان يتطلّع إلى منصب المدير التنفيذي من ناحية، وإلى كسب احترام الجميع من ناحية أخرى، ومن هنا قرّر «إيجر» أن يكسب «روي» في صقّه بعد أن يحتوي غضبه، من دون أن يفتح له أبواب الشركة ويسمح له بالتأثير في مساره، وأخيراً قرّر «إيجر» أن يمنحه «دوراً فخرياً» في مجلس الإدارة، فدعاه إلى افتتاح الملاهي الكبرى والمدن الترفيهية الجديدة، وحرص على حضوره بعض الفعاليات الخاصة؛ مثل هذا الاحترام والاهتمام لم يكفّف «إيجر» والشركة الكثير، ولكنّه بالمقابل وفّر له وعليه الكثير، وفي هذا يقول «إيجر» إنّ الجمع بين الاحتواء والاحترام، وبين التفهّم والتقدير، يجعل المستحيل ممكناً.

وبعد مصالحة ابن مؤسس ديزني بقيت لديه مهمة إصلاح العلاقة بين ديزني و«بيكسار»، فتواصل مع ستيف جوبز واقترح فكرة مستجدّة لا علاقة لها ب«بيكسار»، اقترح عليه ابتكار «آي تيونز» للتلفزيون، قائلاً ل«جوبز»، إنّهُ من المثبر أن نمكّن الجماهير من الوصول إلى أرشيف القنوات التلفزيونية برمتها، ما يسمح للناس بمشاهدة أيّة مادّة يقرّرون مشاهدتها مرّة أخرى، وللتبسيط وصف فكرته ب«آي تي في» على غرار «آي تيونز» التي تتخصّص فيها «أبل»، وقد ألهمت تلك الفكرة «جوبز» باختراع ال«آي بود» الذي يسمح للناس بمشاهدة الفيديوهات عليه، بدلاً من تشغيل الموسيقى فقط، وهذا ما دفع «جوبز» أن يطلب من «إيجر» أن تضع ديزني عروضها التلفزيونية على الجهاز وتطرحها في الأسواق، وبهذا مرّر «إيجر» ل«جوبز» إمكانيّة وفائدة العمل مع ديزني، فاتفق الشريكان على تزويد الجهاز بخمسة من عروض ديزني التلفزيونية، ومنها ثلاثة من أشهر العروض التي أتيح للمشاهد عبر «آي تيونز» على جهاز «آي بود» خاصيّة تشغيل الفيديو.



التكيّف

تعلّقت خطوة «إيجر» التالية في ديزني بضرورة التأقلم مع التغيير، وقد بدأ الأمر وكأنّه «هندرة»، أو إعادة تخطيط وبناء من جديد، فتمّ تقليص فريق التخطيط الاستراتيجي من 65 إلى 15، ووصف «إيجر» هذه الخطوة بالإنجاز الأكثر أهمية، وكان ذلك في عام 2005 بعد تولّيه منصبه بسنة أشهر، وكان لذلك أثر عميق في مرونة أداء الأعمال، وفي رفع الروح المعنوية للفريق، وهذا ما أراده «إيجر» بوصفه رئيساً تنفيذياً جديداً.



التقني، وتوصيل مُنتجات أكثر لعملائها وزيادة حصّتها في الأسواق العالميّة، ولتحقيق ذلك ركّز «إيجر» على حقوق الملكية الفكرية وشراء المحتوى الرقمي والثقافي.

حرب النجوم

راح «إيجر» يفكر بشراء شركتي «مارفل» الترفيهية، و«لوكاس فيلم»، ورغم وجود الكثير من الفرص الأخرى فقد رأى أن «مارفل» وسلسلتها «حرب النجوم» هي الأعلى قيمة.



وبعيداً عن العقبات التي أعاقت استحواذ ديزني على «مارفل» -ومنها التزام الأخيرة بعقود مع استديوهات أخرى- كان أمامه ذلك الرجل المدهش، مديرها «آيك بيرلموتر»، وهو رجل غامض وصعب المراس، إذ كان جندياً سابقاً لا يخالط العامّة ويرفض أن يتمّ تصويره، وقد صنع ثروته من تمويل الشركات المتعثّرة ومضاعفة الديون حتّى يسيطر عليها، وتمكّن «إيجر» من إقناع «بيرلموتر» بالصفقة بإظهار الاحترام لتجربة نجاحه في الجيش والأعمال، والتأكيد له أنّ شركته ستكون في أيّح أمانة، ما جعله يشعر بأنّه يتعامل مع شخص أصيل وصريح بعدما خاطبه باللغة التي يفهمها، فتمّت الصفقة بعد عشاء عمل عائلي التقى خلالها الرجلان والأسرتان، واستطاع «إيجر» أن يشرح استراتيجيات ديزني واهتمامه بثقافة الشركتين، وطرح ذلك بصراحة ووضوح، وظلّ «إيجر» يعيد التأكيد لموظّفي «مارفل» أنّه من غير المعقول أن يشتري شركتهم العظيمة ثمّ يحاول تغيير هويّتها لأنّ ذلك قد يشوه تجربتها فيخسر الطرفان.

لم تكن تجربة «مارفل» مثل تجربة «بيكسار»، وكان «إيجر» قد أخبر «ستيف جوبز» الذي أصبح واحداً من أهمّ وأكبر المساهمين في ديزني، بأنّ لديهم مواهب عظيمة ومحتوى ذا قيمة كبيرة، وصارحه بأنّ شراء بروتوكول الإنترنت (IP) الخاص بهم سيمنح ديزني امتيازات كبيرة، لكنّه في تعامله مع «بيرلموتر» ركّز على عقليّة الرجل أكثر من محتوى وثقافة شركة «مارفل» فتمّت الصفقة في صيف عام 2009.

استشراف المستقبل بالمزيد بالتعلّم

رأى «إيجر» في شراء «بيكسار» فرصة لاستقطاب القادة ذوي الرؤية الإبداعية نحو ديزني، ومنهم: «جون لاسيتر» و«إدوين كاتمول»، وقائدهم «ستيف جوبز» طبعاً، فكّر «إيجر» أنّ باستطاعته أن يستمرّ في إدارة «بيكسار» ويعيد إحياء مشروعات الرسوم المتحرّكة في ديزني، ولكنّه رأى أنّ انتقالهم إلى ديزني سيكون قراراً «ساذجاً» لأنّهم يديون بالولاء لـ«بيكسار» وثقافتها ورسالتها، وبدلاً من مجرد الشراكة فكّر في شراء «بيكسار» بكلّ طاقتها، وحين عرض الفكرة على «جوبز»، اعترض الأخير ولم ترُقْه الفكرة لأنّ ثقافة ديزني قد تدّمّر «بيكسار»؛ فالتشيتت عدوّ الابتكار، وتطوير أعمال ديزني في الرسوم المتحرّكة سيشلّ فريقها المبدع، ولكن استطاع «إيجر» أن يقنع «جوبز» بأنّ مثل هذه الصفقة تقود إلى تحوّل كامل في مستقبل الرسوم المتحرّكة، فتغيّر صورة ديزني وستزداد الشركتان ثراءً، كما تعلّم «إيجر» من «ستيف جوبز» أهمية النظر من زاوية جديدة ومقارنة السلبيّات بالإيجابيات، وعدم السماح للنظرة السلبيّة بالتقليل من الرؤية الإيجابيّة، كما تعلّم الكثير بشأن تحقيق الأحلام مع الحفاظ على الطموحات الإبداعية، ولأنّه كان يقدر ويحترم فريقه، فلم يعتبر الصفقة مجرد شراء أصول ملموسة، ففي الأعمال الإبداعية تكمن القيمة الحقيقيّة في كسب الناس والفوز بقلوبهم، وظلّ يؤكّد لـ«جون لاسيتر» أنّ «بيكسار» ستحتفظ بتفردّها وستتمّ حماية ثقافتها، وأكّد لزميله «كاتمول» أنّه لن يجبرهم على تبديل هويّاتهم وتغيير شخصياتهم، وبعد أن نجح في إقناع مجلسي إدارة «ديزني» و«بيكسار»، حان يوم الإعلان عن الصفقة، وهو ذات اليوم نفسه الذي تلقّى فيه خبر إصابة «ستيف جوبز» بالسرطان؛ أخبر «جوبز» «إيجر» أنّه مصاب بسرطان الكبد منذ فترة طويلة، ومن منطلق التعاطف اقترح «إيجر» إلغاء الصفقة خوفاً من زيادة الضغوط على «ستيف جوبز»، وهذا ما قدره «جوبز» كثيراً وأصرّ على إبرام الصفقة.



الحسم بنزاهة

كان الاستحواذ على «بيكسار» خطوة لإحياء الرسوم المتحرّكة في ديزني، وخطوة أخرى على طريق النموّ وتحسين الجودة، وفي ذات الوقت كان على الشركة أن تركّز على التطوّر

وتمثّل التحديّ التالي الذي واجه «إيجر» بعد شراء «لوكاس فيلم» في إنتاج أول أفلام ديزني في سلسلة «حرب النجوم»، فقد عيّن فريقاً إبداعياً ضمّ «مايكل أرنيت» مؤلّف النصّ الدرامي للجزء الثالث من فيلم «حكاية لعبة»، ثمّ استعان بـ«جاي جاي أبرامز» لإخراج الفيلم، وكان الثلاثة يعرف كلّ منهم الآخرين بعد تعاونهم مع «إيه بي سي»، وعلّق «إيجر» على ذلك التحديّ بأنّه لا توجد قواعد وإرشادات يمكن الاستعانة بها في مثل هذه المواقف، لكنّه كان يعرف أنّ المسؤوليات المُلقاة على عاتق الفريق كبيرة ومرهقة إلى درجة تمنعه من تعريض الفريق لمزيد من الضغوط، فأثّر «إيجر» بوصفه قائداً ملهماً، ألا يصدرّ قلقه ومخاوفه إلى فريقه، فيحول بينهم وبين النجاح، ففضّل أن يشاركهم المسؤولية كاملة، وأن يرافق مخاوفه كل يوم من دون أن يلاحظوها، وتأخّرت كتابة النصوص لابتكار مدخل جديد يربط الفيلم الجديد بالأفلام السابقة، مع الخوف من توقّعات النقاد وهواجس المعجبين من إضفاء طابع «ديزني» على الفيلم، فضلاً عن امتعاض «جورج» وغضبه من عدم الالتزام بالبكة التي وضعها، وبعد لقاء الشريكين في جلسة عتاب، أدرك «جورج» أنّ «إيجر» لم يبتغِ التوفير، بل كان يوازن بين احترامه له وبين مسؤولياته تجاه الشركة، وكانت الصفقة عاطفيّة بالنسبة إلى «جورج»، أمّا «إيجر» فكان ديدنه الأخلاق ثمّ الاحتراف.



تحقّق ذلك النجاح بفضل نزاهة «إيجر» وشفافيته وتركيزه على أهمّ أهداف ديزني، وهو النموّ والتوسّع، ورغم ذلك لم يوقفه النجاح عن التعلّم، وحرص على تذكّر ذلك قبل كلّ اجتماع يتضمّن مناقشة مشروعات جديدة أو أفكار ابتكاريّة غير مسبوقة، فراح يقرأ ملفّات «مارفل» ويتعمّق فيها بحثاً عما يثير فضوله بشأن تطورها. شحنته عادة القراءة، وأثرته، ومكنته من إقناع المشكّكين في قيمة «مارفل»، فهناك من قال إنّ بطلاً خارقاً ذا بشرة سوداء لن ينجح ولن يحقّق آية إيرادات في السينما الأمريكيّة، ومن ثمّ أنتجت «مارفل» فيلمي «كابتن مارفل» و«بلاك بانثر» الذي توفّي بطله الأسمر «شادويك بوسمان» في شهر أغسطس 2020، وصاحب رحيله ضجّة كبيرة بسبب نجاحه الباهر في آخر أفلامه.

الأصالة

أظهر «إيجر» أصالته القياديّة عند شراء «لوكاس فيلم»، إذ كان «جورج لوكاس» -مُبدع حرب النجوم- لا يرى فرقاً بين شركته وشخصه، وكان «إيجر» يدرك أنّ الصفقة ليست مُجرّد عمليّة استحواذ، بل مفاوضات مع صاحب إرث عالمي يصعب التفريط فيه، كانت «لوكاس فيلم» ذات قيمة جوهريّة لديزني، وضمت «لوكاس» كثيراً من المواهب التقنيّة، ولكن لم يكن بها مخرجون سوى «جورج» نفسه، والذي كان يراها لا تقلّ أهميّة عن «بيكسار»، ومن هنا أراد «إيجر» أن يكون واضحاً من بداية المفاوضات حتّى لا يضلّل «لوكاس» فيكون لذلك نتائج عكسيّة، فقال له بشكل مباشر: «من المستحيل أن تتساوى الصفقة مع «بيكسار» يا «جورج»، وكان «جورج» يرى نفسه أسطورة لا نظير لها في العالم، فكان من الصعب إجراجه، ومن المستحيل إهانتته، وبعد صبرٍ طويل ومفاوضات شاقّة، تنازل «لوكاس» عن أنفثته وتمّت الصفقة أواخر عام 2012، وبلغت قيمتها 4.05 مليارات دولار. وبعد الصفقة قرّر «إيجر» أن يكون مُفتحاً على أفكار «جورج» الذي كان يملك سيناريوهات ثلاثة أفلام تالية، ولكن من دون إلزام ديزني باتّباع البكة الفنيّة التي تخيلها «جورج لوكاس».



الابتكار وشجاعة الهدم الخلاق

تجاوز تأثير استحواذ ديزني على المنافسين المبدعين مجرد الرغبة في التغيير إلى الابتكار الجذري، وكان «إيجر» يعرف أنّ نجاة ديزني وتفوقها لن يتأتى إلا بالابتكار والهدم الخلاق الذي يفرض على المؤسسات إعادة ابتكار نفسها، فبعد شراء الشركات السابقة، بحث ديزني عن منصة عالمية جديدة تستخدمها في عرض الأفلام والمسلسلات والأخبار والبرامج الرياضية، وكان «تويتر» منصة قوية لتحقيق ذلك، ولكن الأمر لم يخلُ من التحديات بسبب انفتاح «تويتر» على كلّ التيارات وما يتبعها من صراعات وتباين الثقافات، ولهذا رأت ديزني أن تستثمر في «بام تك» التي ابتكرت تكنولوجيا تسمح للمعجبين بمتابعة الفعاليات الإلكترونية ومشاهدة ألعابهم المفضلة على الهواء مباشرة، فكلف «إيجر» مساعديه بتقييم مستوى الابتكار في ديزني ليعرضوا على مجلس الإدارة طولاً تتخطى الممارسات المستقرة وتطلق اضطراباً يجبرهم على الابتكار، وتمّ شراء حصة كبيرة في «بام تك» لإطلاق خدمات الفيديو للعملاء مباشرة، وبعد الصفقة تمّ إطلاق خدمتين متكاملتين، فزاد الطلب على محتوى ديزني بشكل كبير، وبدا الإعلان بمثابة إعادة اختراع جذري للشركة، ورغم خسائر المدى القصير الناتجة عن سحب جميع عروض ديزني وأفلامها من منصة «نتفليكس» وطرحها عبر منصتها الخاصة، ودفع مئات الملايين من الدولارات في شراء محتوى ينافس «نتفليكس»، نفذ «إيجر» أفكاره، وجاء هذا القرار كهدف طويل المدى حتى لا تخرج ديزني من سوق المحتوى الترفيهي، وتترك السوق للمنافسين الرقميين الجدد، وتطلب مثل هذا القرار شجاعة بلا حدود لأنّ إدارة المشروع كانت أكبر من طاقة أيّ شركة ساكنة لا تريد تغيير الواقع وتجاوز معطيات السوق.

ومع التحوّلات الأمريكية المتعدّدة وانتخاب رجل أعمال رئيساً جديداً للبلاد، اتصل «روبرت موردوخ» وطرح فكرة دمج «21 سينشري فوكس» مع ديزني، وشكّل ذلك تحدياً جديداً في مسيرة «إيجر» القيادية، فقد شهدت هذه المرحلة صراعات بين الموظّفين، ما تطلّب طولاً ذكيّة لمشكلات معقّدة، مع المحافظة على بيئة عمل آمنة ونظيفة. كانت شركة «كومكاست» قد قدّمت عروضاً مغرية للاستحواذ على مجموعة «موردوخ» الذي آثر الاندماج مع ديزني، وفي المقابل كان «إيجر» أكثر حرصاً على صنع وإضافة قيمة، فمنح فريق صناعة المحتوى حرية العمل وحملهم مسؤولية الإبداع، وترك للفريق التقني مسؤولية التوزيع وتحقيق الأرباح بأكثر الطرق سلاسة، وظلّ حريصاً على الارتقاء بالمحتوى الترفيهي وضمان تنوع المنتجات وتوافرها في كلّ الأسواق من خلال جذب المستهلكين إلى أفضل محتوى في أرقى منافذ التوزيع.



بعد موافقة «موردوخ» على عرض ديزني، شكّنت ديزني طريقاً جديداً نحو الإبداع، فيقول «إيجر» إنّ إضافة «فوكس» كانت تعني الانتفاع من مكتبة ديزني العريقة للرسوم المتحركة التي بدأت عام 1937 بإنتاج «سنو وايت والأقزام السبعة» إلى جانب 600 طقة من مسلسل «آل سمسون»، والاستحواذ على «فوكس» منح ديزني حقّ امتلاك أكبر قدر من الأعمال التي تخاطب الجمهور مباشرة في كلّ مكان حول العالم، ورغم رواية «روبرت إيجر» لتفاصيل رحلته مع



كتب مشابهة:



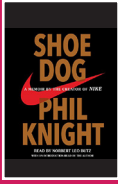
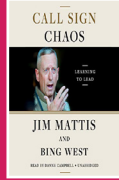
What It Takes:

Lessons in the Pursuit of Excellence
By Stephen A. Schwarzman. 2019

Call Sign Chaos:

Learning to Lead

By Jim Mattis and Bing West. 2019



Shoe Dog:

A Memoir by the Creator of Nike
By Phil Knight. 2018

تواصلوا معنا على:

- ص.ب: 214444، دبي
MBRF_News
الإمارات العربية المتحدة
MBRF_News
الهاتف: 04 423 3444
mbrf.ae
www.mbrf.ae
نستقبل آراءكم على:
pr@mbrf.ae

الاشتراك السنوي: 12 إصداراً (36 عدداً)

داخل دولة الإمارات:

- الأفراد: 200 درهم
- المؤسسات: 240 درهماً
- للاشتراك الإلكتروني: 100 درهم إماراتي

خارج دولة الإمارات:

- الأفراد: 150 دولاراً أمريكياً
- المؤسسات: 250 دولاراً أمريكياً
- للاشتراك الإلكتروني: 60 دولاراً أمريكياً

يرجى تحويل القيمة إلى حسابنا البنكي
على العنوان التالي:

Account Title: Qindeel LLC
Account number: 001520069891101
IBAN: AE310240001520069891101
SWIFT Code: DUIBAEADXXX

توزيع

- qindeel_uae
qindeel_uae
qindeel.uae
qindeel.ae



«ديزني» فإنّ فصول القصة لم تصل خطّ النهاية كما كان ينوي صاحبها، أو كما كان متوقّعا، فالرحلة ما زالت مستمرة حيث جرت الرياح بما تشتهي السفن!



الرئيس التنفيذي الشهير لشركة «والت ديزني»، وقد عمل فيها ثمّ قادها منذ عام 2005 حتى الآن، وقد **روبرت إيجر** تولّى أيضاً مسؤوليات كثيرة سابقة منها إدارة العمليات في «ديزني» بعد أن انتقل إليها من مؤسسة «إيه بي سي» الإعلامية، وقد كان «إيجر» أو «بوب» كما يسمّى على وشك ترك «ديزني» والتقاعد عندما ضربت جائحة «كورونا» العالم، فعدّل عن استقالته وقرّر البقاء في منصبه لإنقاذ الشركة من رياح «كوفيد-19».

عن المؤلف





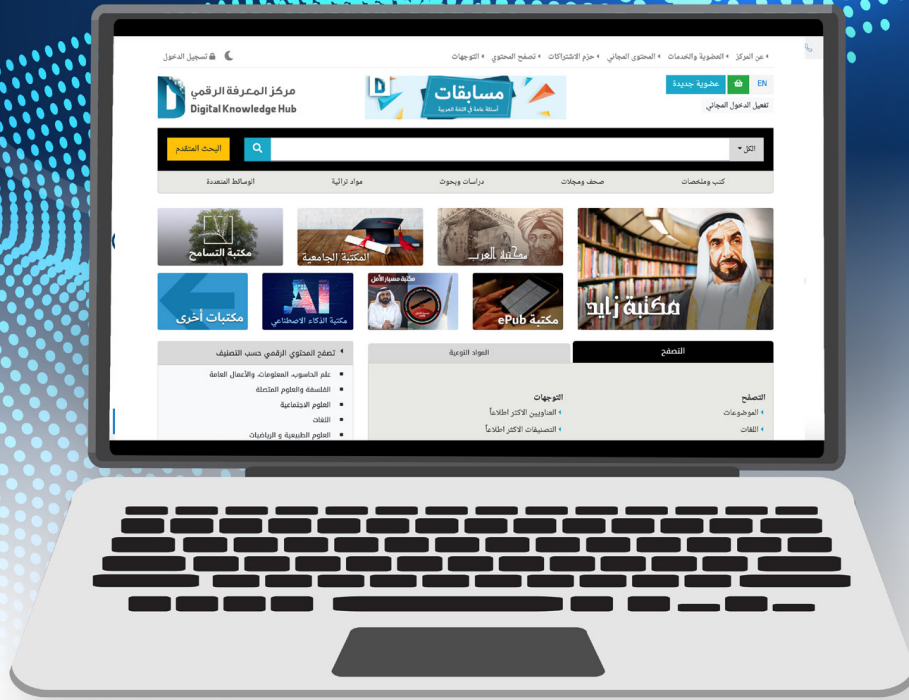
مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية
Mohammed Bin Rashid
Al Maktoum Global Initiatives



فؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM
KNOWLEDGE FOUNDATION

#استثمر_وقتك_بالمعرفة

<https://mbrf.ae/ar/#knowledge-hub>



مركز المعرفة الرقمي
Digital Knowledge Hub

3.5 ملايين مادة رقمية

إتاحة مفتوحة لـ **350** ألف عنوان

حلول المستودعات المؤسسية - حلول التحول الرقمي