

**مسرحية تقمص أدوار**

**حالة دورادو بريمافيرا:**

دور دورادو

كتب هذه المسرحية توني يانج، وشينيان فانغ، وتاتيانا إيفانوفا، وجان كينسكي، وإليزيو دي لوتش، ونيتانت كوهلي، خريجو ماجستير إدارة الأعمال في INSEAD، ووارن تيرني، باحث ما بعد الدكتوراه في INSEAD، تحت إشراف مارتن شوينسبيرج، أستاذ مشارك في السلوك التنظيمي في ESMT برلين، وهوراسيو فالكاو، أستاذ ممارسة إدارة علوم القرارات في INSEAD، وإريك أولمان، أستاذ السلوك التنظيمي في INSEAD. والغرض منها هو استخدامها كأساس للمناقشة في الفصل الدراسي، وليس لتوضيح التعامل الفعال أو غير الفعال مع أحد المواقف الإدارية.

للوصول إلى المواد التعليمية الخاصة بكلية INSEAD، انتقل إلى <https://publishing.insead.edu/>

Translated using an LLM (Large Language Model) and edited by Tilti Multilingual SIA, with the permission of INSEAD.

This translation, Copyright © 2024 INSEAD. The original role play is entitled *“Dorado Primavera Case: Role of Dorado*” (06/2024-6907), Copyright © 2024 INSEAD.

11/2024-6907

أنت ريكاردو "دورادو" بريمافيرا، البالغ من العمر 24 عامًا، لاعب خط الوسط ونجم نادي إف سي مازارا، أفضل فريق في إسبانيا وأحد أفضل خمسة أندية كرة قدم في العالم. تشتهر بمناوراتك السريعة وقدرتك على تمرير أو مراوغة أي مدافع. من بداياتك المتواضعة باللعب في الشوارع في حي فقير في باديراغواتو بالمكسيك، تم اكتشافك لأول مرة من قِبل نادي شيميريكاس، أحد الأندية الرائدة في المكسيك وفريقك الذي تعشقه منذ الصغر. فبعد أن أصبحت محترفًا في سن 16 عامًا وتحولت إلى أصغر لاعب على الإطلاق ينضم إلى المنتخب الوطني المكسيكي، انطلقت إلى الشهرة العالمية، وتلعب الآن في نادي إف سي مازارا في إسبانيا. وقد فزت بجائزة بيتشيتشي (جائزة هداف الدوري الإسباني) ثلاث مرات في السنوات الخمس الماضية.

على الرغم من كل نجاحك الذي حققته، وحب جماهيرك، واحترام وصداقة زملائك في الفريق، إلا أنك تفكر في ترك إف سي مازارا من وراء تقاعس إدارة النادي عن دعمك. ومن بين الأمثلة العديدة التي خذلك فيها نادي إف سي مازارا كانت الحادثة التي وقعت في مباراة ديربي إف سي جارسيا في الدوري الإسباني نهاية الأسبوع الماضي. فبعد أن تلقى أحد مدافعيك إهانة عنصرية من نايجل بلاسكيت، لاعب نادي إف سي جارسيا، وجهت ضربة رأس إلى نايجل أمام ملك إسبانيا، في حضور 99 ألف مشجع، وأكثر من 450 مليون مشجع شاهدوا المباراة عبر شاشات التلفزيون في جميع أنحاء العالم. ثم اندلعت أعمال شغب في الملعب، مما أدى إلى إلغاء المباراة. وعلى عكس الدعم الذي كنت تتوقعه من إدارة إف سي مازارا لأدائك المتميز نيابةً عن الفريق، ودفاعك الشجاع عن زميل في الفريق، وتحديك للعنصرية، فرض عليك النادي غرامة قدرها 300 ألف يورو ورفض الاستئناف على قرار رابطة الدوري الإسباني بخسارة إف سي مازارا للمباراة تلقائيًا. مثَّل هذا ظلمًا حقيقيًا، فقبل دقيقتين من نهاية المباراة كانت النتيجة لصالح فريقك 3-0، بفضل هدفك وتمريرتين حاسمتين. فلقد هُزمت على يد البيروقراطيين، وليس الفريق المنافس! ولإضافة إهانة أخرى، فشلت الإدارة أيضًا في الاعتراض على قرار رابطة الدوري الإسباني بإيقافك لمدة أسبوع. حتى إن أحد أعضاء الإدارة حاول الضغط عليك للاعتذار أمام المراسلين التلفزيونيين والكاميرات! لقد قلت لها " nunca" (أبدًا).

لقد وقعت حادثة أخرى مزعجة مع الإدارة في سبتمبر/أيلول الماضي. إذ فاتتك حصة تدريبية قبل المباراة حتى تتمكن من الاحتفال بحفلة Quinceanera (عيد ميلاد أختك الصغرى الخامس عشر) في المكسيك، وهو حدث عائلي مهم وتقليد تقدره كثيرًا من جذورك المكسيكية. ولدهشتك، لم ترفض إدارة الفريق استثناء هذا الحدث العائلي المهم فحسب، بل قاموا أيضًا بفرض غرامة عليك قدرها 75000 يورو لغيابك عن حصة تدريبية وفقًا لعقدك. كما فرض عليك النادي العديد من الغرامات بسبب غيابك (وحتى تأخرك لبعض الوقت!) عن الأحداث الترويجية التي تعارضت مع زيارات الأسرة إلى الوطن، أو مكالمات الفيديو المهمة مع الأقارب في المكسيك. يمكنك تحمل الغرامات، لكن الأمر يتعلق باحترام عائلتك. فبعد أن فقدت والدك في سن صغيرة، نشأت مع والدتك وأختك الصغرى، وعائلتك في باديراغواتو، وهم أغلى شيء بالنسبة لك.

في هذه المرحلة من مسيرتك المهنية، أصبحت نجمًا عالميًا وأعلى لاعب أجرًا في العالم بإجمالي راتب 58 مليون يورو سنويًا من نادي إف سي مازارا. عرض عليك نادي جرين بارك إف سي، النادي الأول في إنجلترا، التعاقد معك وزيادة إجمالي راتبك إلى 67 مليون يورو سنويًا، لكنك تكره الطقس البارد، وتستمتع حقًا برفقة زملائك في الفريق، والعيش في إسبانيا، ويشتهر مدربهم، آدم نايت، بالصرامة وأسلوب اللعب الذي ترى أنه لا يفضلك أو يستغل نقاط قوتك إلى أقصى حد. ليس لديك أي عروض من أي فريق أوروبي آخر من الدرجة الأولى، ويرجع ذلك على الأرجح إلى حادثة ضربة الرأس وكل الافتراءات حول كونك شخصًا مغرورًا غير جدير بالثقة، ولا يمكن السيطرة عليه. وفي الآونة الأخيرة، بدأت تفكر بعمق في حياتك المهنية المستقبلية في نادي إف سي مازارا. ربما يجب عليك العودة إلى لعب كرة القدم في شوارع باديراغواتو مع أصدقائك مرة أخرى - كنت أسعد بكثير في ذلك الوقت!

ربما يمكنك العودة مبكرًا إلى المكسيك واللعب هناك أمام جماهير بلدك. وبالتأكيد سيعود عليك ذلك بأموال أقل، لكن مزايا التواجد بالقرب من العائلة والأصدقاء، وإحداث فرق في المكسيك ستعوضك عن الفوارق المالية. علاوة على ذلك، بالنظر إلى المبلغ الذي ادخرته بالفعل، وتكاليف المعيشة المنخفضة جدًا في المكسيك، فأنت مستعد لعيش حياة مترفة حتى لو تقاعدت الآن. لكنك لم تبلغ أوج عطائك بعد وما زلت صغيرًا جدًا على التقاعد، وحقيقة أنك قادر على الاستمرار في اللعب وترغب في ذلك لا تنفي حقيقة قدرتك على التقاعد اليوم بشكل مريح إذا كنت ترغب في ذلك.

لقد تحدثت عن وضعك اليائس مع سانتياجو، وهو صديق وفيٌّ من المنتخب المكسيكي يلعب حاليًا لصالح نادي إف سي بريفاس، الفريق السابع في الدوري الإيطالي الممتاز. وكلما استمعت إلى قصص سانتياجو عن بيئة الفريق الدافئة وأسلوب الإدارة المريح في نادي إف سي بريفاس، زاد اهتمامك بهم. وبينما تأمل في الحصول على تعويض مالي منافس لما تتلقاه من نادي إف سي مازارا، فإنك تسعى أيضًا إلى إقامة علاقة رائعة مع الإدارة الداعمة. إذ ترغب في العمل مع أشخاص يسمحون لك بالتصرف على طبيعتك، ويساعدونك على تخصيص المزيد من الوقت لعائلتك الحبيبة. فأنت أيضًا كبير بما يكفي لبدء التفكير في المستقبل بعد مسيرتك الكروية، ومهتم بمعرفة المزيد عن التدريب، بهدف أن تصبح مدربًا ومديرًا للنادي يومًا ما.

من خلال سانتياجو، أخبرت سيلفيو بوريتي، مالك نادي بريفاس وشركة صلصة الطماطم، بأنك مهتم بلقائه لمناقشة مستقبلك. وقد وافقت على الاجتماع معه في فندق اللؤلؤة في قطر، خلال عطلة نهاية الأسبوع التي يلعب فيها نادي مازارا إف سي مع نادي الملوك السعوديين في كأس الواحة. إنها مباراتك الأولى بعد الإيقاف السخيف الذي استمر أسبوعًا. قبل الاجتماع، تشعر بالثقة في أنك ستحقق جميع مطالبك، نظرًا لمكانتك كأفضل لاعب كرة قدم في العالم.

يوضح الجدول 1 أدناه تقديراتك لإيرادات نادي إف سي بريفاس قبل وبعد انضمامك للفريق. ونظرًا للزيادات الضخمة في الإيرادات التي من المرجح أن يشهدوها إذا انضممت إليهم، يجب أن يكون نادي إف سي بريفاس قادرًا على تحمل التكاليف التي لا تنطوي على راتبك في نادي إف سي مازارا فقط، بل أيضًا العرض الخارجي الذي تلقيته من نادي جرين بارك إف سي، مع الحفاظ على تحقيق الربحية. سيؤدي الفوز ببطولة الدوري الإيطالي السنوية - وهو أمر مضمون عمليًا إذا انضممت إلى النادي - إلى الحصول على مكافأة نقدية إضافية قدرها 40 مليون يورو لنادي إف سي بريفاس من العائدات التلفزيونية الخاصة بالدوري.

الجدول 1: المعلومات المالية السنوية لنادي إف سي بريفاس باليورو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **الحالية**  | **إذا انضممت إلى إف سي بريفاس (تقديراتك الشخصية)** |
| الإيرادات من التذاكر | 35 مليونًا | 60 مليونًا  |
| إيرادات البث التلفزيوني | 15 مليونًا | 50 مليونًا + 40 مليونًا أخرى لقاء الفوز بالدوري الإيطالي |
| إيرادات الإعلانات الترويجية | 8 ملايين | 20 مليونًا |
| تكاليف الرواتب | 50 مليونًا | تكاليف بمبلغ 50 مليونًا + راتبك |

في حين أن التعويض المالي مهم بالطبع، إلا أنك تتطلع إلى صنع شهرة دائمة. وعلى الرغم من أن عقدك مع مازارا سينتهي وأمامك خيار الانتقال إلى نادٍ آخر في منتصف الموسم، إلا أنك تفضل إنهاء موسمك الحالي في إسبانيا لأنك في طريقك للفوز بجائزة بيتشيتشي (أفضل هداف في الدوري) للمرة الرابعة.

نظرًا لأن هذا الاجتماع سيُعقد في الفندق الذي تقيم فيه أنت وبقية لاعبي مازارا، لا بد أن تتم الصفقة في سرية تامة. وبعد أن قمت مؤخرًا بطرد وكيلك المزعج، ستمثل نفسك في هذه المفاوضات. يُرجى الاستعداد لاجتماعك مع سيلفيو بوريتي الآن.

التفاصيل الرئيسية:

* هدفك هو إجراء مفاوضات ناجحة مع سيلفيو لتنال أفضل عرض يمكنك الحصول عليه من إف سي بريفاس
	+ التعويض المالي الذي تستحقه
	+ إنهاء هذا الموسم في نادي إف سي مازارا حتى تتمكن من الفوز بجائزة بيتشيتشي مرة أخرى
	+ جدول عمل مرن (انظر الجدول 2 أدناه للاطلاع على جدولك اليومي النموذجي)
	+ فرص للتعرف على مجال التدريب والانتقال إليه
	+ أي شيء آخر يرغب نادي إف سي بريفاس وسيلفيو في تقديمه
* البدائل المتاحة أمامك
	+ إجمالي التعويضات الحالية في نادي مازارا: 58 مليون يورو سنويًا
		- تشعر باستياء كبير من إدارة نادي إف سي مازارا غير الداعمة
	+ عرض خارجي مُقدم من نادي جرين بارك إف سي: إجمالي التعويضات 67 مليون يورو سنويًا
		- لا تحب الطقس في إنجلترا
		- مدرب نادي جرين بارك إف سي صارم مع اللاعبين
	+ ليس لديك أي عروض من أي فريق آخر من الدرجة الأولى
* تتوقع زيادات هائلة في الإيرادات لصالح نادي إف سي بريفاس إذا انضممت إليه، وبهذا يكون قادرًا على مضاهاة عروضك الأخرى ماليًا.
* ترغب في إقامة علاقة إيجابية وداعمة مع فريقك الجديد ومالكه.

الجدول 2: اليوم النموذجي في جدول دورادو بريمافيرا (يوم بلا مباريات)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **جدول فريق إف سي مازارا**  | **الجدول الشخصي لدورادو** |
| 7 – 10:00 | تمارين الصباح | حضور 90% من الوقت |
| 10 – 11:00 | اجتماع الفريق | مكالمة فيديو مع العائلة (4 مرات في الأسبوع) |
| 11 – 13:00 | اجتماع إستراتيجية الفريق والغداء | حضور 50% من الوقت |
| 13:00 – 17:00 | تمارين بعد الظهر | حضور 95% من الوقت |
| 17:00 – 19:00 | الفعاليات الدعائية للفريق | حضور 5% من الوقت |
| 19:00 – 21:00 | فعاليات تعزيز الروابط بين الفريق في المساء | حضور 60% من الوقت  |
| 21:00 - | الاستراحة | المغادرة إلى المنزل قبل ساعة واحدة من الموعد |