

**مسرحية تقمص أدوار**

**انتقالات كرة القدم:**

دور المدرب

11/2024-6919

كتب هذه المسرحية أديتيا براساد، وآنا ساري، ومانويل جانيش، وجيريمي ليوبولد ميتزجر، وييرلان مينافار، 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 القرار في INSEAD، وإريك لويس 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.

يتوجه المؤلفون بالشكر الجزيل للتمويل المُقدم من معهد هوفمان.

للوصول إلى المواد التعليمية الخاصة بكلية INSEAD، انتقِل 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 “*The Football Transfer: Role of the Coach*” (06/2024-6919), Copyright © 2024 INSEAD.

معلومات عامة (لجميع الأطراف)

توجد أربعة أطراف في هذه المفاوضات:

1. لاعب كرة القدم – ديفيد سوسا
2. وكيل لاعبي كرة القدم – جيريمي مانويل
3. المدير التنفيذي لنادي جرين بارك لكرة القدم – آنا سميث
4. مدرب نادي جرين بارك لكرة القدم – آدم نايت

تتعلق هذه المفاوضات بمستقبل ديفيد سوسا، لاعب كرة القدم الإسباني البالغ من العمر 26 عامًا. يلعب ديفيد منذ تسع سنوات كلاعب خط وسط وفي العامين الماضيين كقائد لفريق جرين بارك، النادي الأكثر شهرة في إنجلترا. ويقع ملعب التدريب التاريخي للنادي في شمال البلاد، على بعد خمسة كيلومترات من مدينة مانشستر. وعلى الرغم من كونه فريقًا من أفضل الفرق تاريخيًا، إلا أن النادي لم يفز بأية ألقاب كبرى خلال العامين الماضيين، مما تسبب في استياء بين اللاعبين والمشجعين.

انضم ديفيد إلى جرين بارك في سن السابعة عشرة وحقق نجاحًا كبيرًا في الرياضة في وقت مبكر نسبيًا. تمت ترقيته من فريق الناشئين إلى الفريق الأول من قِبل المدرب الأسطوري، آدم نايت، في سن التاسعة عشرة بدعم من الرئيس التنفيذي، آنا سميث. الآن في سن السادسة والعشرين، يعد ديفيد اللاعب النجم في النادي ويُعتبر على نطاق واسع أحد أفضل اللاعبين في العالم. جاء ترتيبه في المركز الرابع في جائزة الكرة الذهبية للفيفا، التي تعتبر الجائزة الفردية الأكثر شهرة في كرة القدم العالمية، على الرغم من إصابته الخطيرة في الركبة التي أبعدته عن الملاعب لمدة أربعة أشهر تقريبًا. خلال ذلك الوقت، قام سميث ونايت بزيارات منتظمة إلى منزله للاطمئنان عليه، مما يعكس علاقتهما الشخصية الوثيقة بديفيد.

تواصل نادي جارسيا إف سي، أكبر نادي في إسبانيا، مع وكيل ديفيد الشهير، جيريمي مانويل، وسأله عما إذا كان اللاعب على استعداد للانتقال إلى إسبانيا لخوض تحدٍ جديد. وكان العرض للعب كلاعب وسط في نادي جارسيا جذابًا (بما في ذلك مضاعفة راتب ديفيد من 125 ألف جنيه إسترليني أسبوعيًا إلى 250 ألف جنيه إسترليني أسبوعيًا) وحان الوقت لإعادة التفاوض على عقد ديفيد مع جرين بارك. وإذا لم يتم التوصل إلى اتفاق في هذه المفاوضات، فسوف يترك ديفيد جرين بارك وينتقل إلى جارسيا إف سي.

عملية التفاوض

ستكون هذه مفاوضات جماعية، بين اللاعب (ديفيد سوسا) ووكيله (جيريمي مانويل) من جانب، والمدير التنفيذي لشركة جرين بارك (آنا سميث) والمدرب (آدم نايت) من الجانب الآخر.

بالإضافة إلى المعلومات العامة المذكورة أعلاه (التي يعرفها الجميع)، يرجى دراسة المواد الخاصة بدورك الفردي بعناية. *لا يجوز لك عرض المواد الخاصة بدورك أو الكشف عن نقاطك المحددة لأي مشاركين آخرين في المفاوضات، بما في ذلك عضو فريقك الآخر!*

المستند 1

أفضل 15 لاعب كرة قدم بأعلى رواتب في موسم 2015-2016

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| الرقم | اللاعب | أسبوعيًا | سنويًا |
| 1 | أليكس مارتنز (جوندور يونايتد) | 290 ألف جنيه إسترليني\* | 15.2 مليون جنيه إسترليني بعد الضرائب |
| 2 | نيكو نوفاك (ريفينديل إف سي) | 276 ألف جنيه إسترليني\* | 14.7 مليون جنيه إسترليني بعد الضرائب |
| 3 | كارتر سميث (ليليبوت إف سي) | 252 ألف جنيه إسترليني | 13.1 مليون جنيه إسترليني |
| 4 | هاروتو تشينج (نارنيا أثليتيك) | 251 ألف جنيه إسترليني | 12.9 مليون جنيه إسترليني |
| 5 | يوسف ماريا (هوجسميد إف سي) | 249 ألف جنيه إسترليني | 12.7 مليون جنيه إسترليني |
| 6 | إنريكو كريشنا (هوجسميد إف سي) | 247 ألف جنيه إسترليني | 12.3 مليون جنيه إسترليني |
| 7 | آدمو أمير (نيفرلاند يونايتد) | 243 ألف جنيه إسترليني | 12.1 مليون جنيه إسترليني |
| 8 | هنري الحمد (ريفينديل إف سي) | 239 ألف جنيه إسترليني | 11.9 مليون جنيه إسترليني |
| 9 | جون جوهانسون (شاير يونايتد) | 237 ألف جنيه إسترليني | 11.8 مليون جنيه إسترليني |
| 10 | لويس صقر (ريفينديل إف سي) | 235 ألف جنيه إسترليني | 11.7 مليون جنيه إسترليني |
| 11 | محمد ميندوزا (جوندور يونايتد) | 231 ألف جنيه إسترليني | 11.5 مليون جنيه إسترليني |
| 12 | سمير نوفاك (ليليبوت إف سي) | 228 ألف جنيه إسترليني | 11.3 مليون جنيه إسترليني |
| 13 | إدوين نوسو (شاير يونايتد) | 225 ألف جنيه إسترليني | 11.1 مليون جنيه إسترليني |
| 14 | طارق تاكاهاشي (نارنيا أثليتيك) | 221 ألف جنيه إسترليني | 10.9 مليون جنيه إسترليني |
| 15 | تشيبوزو تشيكيري (كاميلوت إف سي) | 186 ألف جنيه إسترليني | 9.7 مليون جنيه إسترليني |

\*فقط أليكس ونيكو يتقاضيان رواتب "بعد الضرائب"، وبخلافهما فإن جميع اللاعبين لديهم عقود عادية قبل الضرائب. وتتضمن أرقام الرواتب هذه أيضًا بعض المكافآت والحوافز المتعلقة ببنود الأداء، وقد تكون الرواتب الحقيقية أقل مما يتم تداوله في وسائل الإعلام.

المستند 2

أعلى قيم الانتقال في عام 2016

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الرقم | اللاعب | النادي | العمر | العقد حتى | المركز | القيمة |
| 1 | نيكو نوفاك | ريفينديل | 28 | 2018 | مهاجم | 197 مليون جنيه إسترليني |
| 2 | هنري الحمد | ريفينديل | 23 | 2018 | مهاجم | 120 مليون جنيه إسترليني |
| 3 | تشيبوزو تشيكيري | كاميلوت | 24 | 2020 | وسط مهاجم‎ | 102 مليون جنيه إسترليني |
| 4 | أليكس مارتنز | جوندور | 30 | 2018 | مهاجم | 89 مليون جنيه إسترليني |
| 5 | هانز جوست | شاير | 22 | 2020 | مهاجم | 71 مليون جنيه إسترليني |
| 6 | ريك جولدينج | هوجسميد | 21 | 2020 | مهاجم | 70 مليون جنيه إسترليني |
| 7 | هانز جريس | نارنيا | 24 | 2020 | مهاجم | 69 مليون جنيه إسترليني |
| 8 | لويس صقر | ريفينديل | 28 | 2019 | مهاجم | 67 مليون جنيه إسترليني |
| 9 | إنريكو كريشنا | هوجسميد | 27 | 2019 | مهاجم | 64 مليون جنيه إسترليني |
| 10 | أراكيم ديجول | أوليمبوس | 27 | 2018 | مهاجم | 63 مليون جنيه إسترليني |

المستند 3

أعلى 10 أندية إنفاقًا في فترة الانتقالات عام 2015

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الرقم | النادي | القيمة المنفقة |
| 1 | هوجسميد إف سي | 140 مليون جنيه إسترليني |
| 2 | ليليبوت إف سي | 98 مليون جنيه إسترليني |
| 3 | نارنيا أثليتيك | 96 مليون جنيه إسترليني |
| 4 | جوندور يونايتد | 95 مليون جنيه إسترليني |
| 5 | أتلانتس روفرز | 88 مليون جنيه إسترليني |
| 6 | إلدورادو سيتي | 80 مليون جنيه إسترليني |
| 7 | ريفينديل إف سي | 77 مليون جنيه إسترليني |
| 8 | أفالون إف سي | 62 مليون جنيه إسترليني |
| 9 | كاميلوت إف سي | 61 مليون جنيه إسترليني |
| 10 | أوليمبوس يونايتد | 59 مليون جنيه إسترليني |

دور مدرب جرين بارك (آدم نايت)

أنت مدرب فريق جرين بارك، آدم نايت. لقد شعرت بالصدمة والغضب عندما تلقيت مكالمة من جيريمي مانويل، وكيل لاعبك النجم، ديفيد سوسا، ليخبرك أن اللاعب يفكر في الانتقال من جرين بارك للانضمام إلى منافسه الأوروبي جارسيا إف سي. إذ لم تتوقع أنت ولا الرئيسة التنفيذية للفريق، آنا سميث، هذا من ديفيد، الذي قضى حياته المهنية بالكامل في جرين بارك ولم يُظهر أي علامات استياء.

طلب جيريمي مانويل عقد اجتماع بينه وبين الرئيس التنفيذي لنادي جرين بارك، آنا سميث، وبينك للتفاوض على الشروط التي يرغب ديفيد بموجبها في البقاء في جرين بارك. يمكنك تدوين بعض الأمور المهمة بالنسبة لك في هذه المفاوضات.

1. إنك تتوق إلى الاحتفاظ بنجمك. فديفيد يبلغ من العمر 26 عامًا، وقد وصل إلى ذروة مسيرته المهنية. ومن المفترض أن يكون قادرًا على اللعب على أعلى مستوى لمدة سبع سنوات أخرى أو أكثر بالنظر إلى أخلاقيات العمل القوية التي يتمتع بها داخل وخارج الملعب. إنك لم تفز بأي بطولة كبرى خلال العامين الماضيين، والاحتفاظ بلاعب مثل ديفيد أمر حيوي لتطلعات الفريق. كما أن خسارته الآن ستكون ضربة مزدوجة، لأنك لن تخسر أفضل لاعب لديك فحسب، بل سترسل أيضًا إشارة إلى السوق بأن اللاعبين الكبار يغادرون ناديك. إن نشر مثل هذه الرسالة في الوقت الذي تحاول فيه توظيف المزيد من المواهب المتميزة هو عكس ما تريده تمامًا الآن.
2. أنت تعتقد أن ديفيد سوسا يتقاضى أجرًا أقل بكثير من راتبه الحقيقي ولا تريد حقًا خسارته أو تثبيط عزيمته من خلال جعله يشعر بعدم التقدير في النادي. ولكن في الوقت نفسه، تشعر بالقلق أيضًا من أنه إذا حصل ديفيد على أجر أعلى من اللازم، فقد يؤدي ذلك إلى وضعه -عن غير قصد- في موقف صعب بطريقتين. أولًا، قد يشعر زملاؤه في الفريق بالغيرة وقد يؤدي ذلك إلى عزله قليلًا. وقد تنشأ ديناميكيات سامة، تمامًا عندما تحاول خلق روح فريق قوية للعودة إلى مسار تحقيق الانتصارات. ثانيًا، هناك خطر يتمثل في أن ديفيد وجماهيره قد يمارسون عليه ضغوطًا كبيرة للغاية ليقدم أداءً "بمستوى راتبه الجديد"، وأن يكون هذا الضغط أكبر مما يتحمله ديفيد. ومع ذلك، أصبح ديفيد محترفًا ناضجًا وراسخًا للغاية، وربما يمكنه التعامل مع الضغوط جيدًا. وبغض النظر عن ذلك، إذا طلب ديفيد وجيريمي لأي سبب من الأسباب الكثير فيما يتعلق بالراتب، فسوف تتفهم ما إذا تراجع الرئيس التنفيذي عن الصفقة لأسباب مالية.
3. أنت تريد أن يكون ديفيد أكثر مرونة قليلًا فيما يتعلق بالمركز الذي يلعب فيه دون المخاطرة كثيرًا في هذه المرحلة الانتقالية. يفضل ديفيد اللعب في خط الوسط ولكن المشجعين يحبونه لأهدافه، ويريده الرئيس التنفيذي للفريق في مركز المهاجم. بصفتك مدربًا يتمتع بعقود من الخبرة في توجيه وتشكيل اللاعبين لتحقيق النجاح، فأنت الآن واثق من أن ديفيد يمكن أن يصبح في النهاية مهاجمًا ممتازًا إذا تم نقله بعناية إلى هذا المركز. وتدرك أنك كنت ضد ذلك لفترة طويلة، لكنك الآن مقتنع بأنه يمكنه تحقيق ذلك، ونصيحتك الخبيرة هي اختباره كمهاجم بدوام جزئي، على سبيل المثال في مباريات الكأس (25٪ من المباريات). ومع ذلك، تريد التأكد من القيام بذلك بطريقة حذرة لتجنب إرهاق ديفيد. بالإضافة إلى ذلك، لا تزال بحاجة إلى براعته في خط الوسط في مباريات الدوري (75٪ من المباريات). إن جعله مهاجمًا كاملًا قد لا يعرض مسيرة ديفيد للخطر فحسب (التي تشعر بالمسؤولية عنها) ولكن قد يصبح حجة للرئيس التنفيذي لتقليص ميزانية الانتقالات الخاصة بك حيث يمكنها أن تزعم أنك لم تعد بحاجة إلى شراء مهاجم.
4. أنت تحت ضغط كبير لتقديم فريق يحقق انتصارات بعد موسمين بدون أي ألقاب على الإطلاق. فهذا هو أحد أكبر الأندية في العالم ومشجعوك معتادون على الفوز. إنك تبدي اهتمامًا كبيرًا بالنادي، وكنت هنا منذ ما يقرب من عقدين من الزمن، وتعتبر نفسك من المشجعين أيضًا. وبالطبع، أنت مهتم بالمال والأرباح، ولكن في النهاية هذا نادي كرة قدم، والفوز هو كل شيء. ناديك نادٍ ثري، وعلى مدار العامين الماضيين، لم تحصل على ما يكفيك من المال خلال فترة الانتقالات. أنت تعلم أن هذا ليس خطأ الرئيس التنفيذي، بل كان قرار مجلس الإدارة الذي أدى إلى ميزانية الانتقالات الأقل من المتوسط التي مُنحت لك. أنت الآن مفوَّض من مجلس الإدارة لإنفاق 75 مليون جنيه إسترليني -وهو أكبر من المعتاد- خلال الصيف للحصول على مواهب جديدة. ومن خلال شراء لاعبين موهوبين أصغر سنًا، ستكون قادرًا على إنشاء أساس رائع للفريق لسنوات قادمة، لكن الألقاب قد تستغرق عامًا أو عامين حتى تتحقق. من ناحية أخرى، يمكنك تشكيل فريق أحلامك مقابل 100 مليون جنيه إسترليني وضمان الفوز بكأس واحد على الأقل هذا العام بالفعل.
5. لن يتطلب الأمر سوى مكالمة هاتفية من الرئيس التنفيذي لنادي جرين بارك للحصول على وظيفة لصديقة ديفيد، مصممة الأزياء مارينا، في مكتب راعي الملابس الخاص بالنادي في لندن. قد تكون إضافة مارينا إلى عائلة جرين بارك الممتدة طريقة فعالة من حيث التكلفة لإبقاء ديفيد في مانشستر.
6. كان وكيل ديفيد، جيريمي مانويل، مصدر إزعاج دائم لك، حيث كان يسبب لك الضيق ويتدخل في عملك كمدرب. كما أن لديه علاقة سيئة مع الرئيسة التنفيذية للفريق، آنا سميث، وكل الصراعات تنتقل إليك كمدرب للفريق. إذا تمكنت من إقناع ديفيد بضمان بقاء جيريمي بعيدًا والتوقف عن إزعاجك، فستكون مهمتك أسهل كثيرًا. على سبيل المثال، إذا تمت إقالة جيريمي، فلن يكون لديه المزيد من الأسباب لإزعاجك بشكل منتظم. من ناحية أخرى، لا تريد أن تغضبه بشكل مباشر أيضًا لأنك ستقوم بعمليات استقدام للاعبين بشكل مكثف خلال فترة الانتقالات. إذ يمثل جيريمي العديد من اللاعبين النجوم وقد يمثل اللاعبين الذين ترغب في مجيئهم. وبالتالي يمكنه أن يجعل الأمور صعبة للغاية إذا حدث ذلك. في حالة إقالة جيريمي، فإن هذه الصفقة على الأقل لا تتطلب موافقته.

قبل التفاوض مع جيريمي، ستعقد أولًا اجتماعًا تحضيريًا مع آنا سميث. وبصفتكما المدرب والمدير التنفيذي لنادي جرين بارك، على التوالي، يتعين عليك أنت وآنا التصديق على الاتفاقية النهائية بشأن عقد ديفيد سوسا، وإلا فلن يكون من الممكن التوصل إلى أي اتفاق. وعلى الرغم من أن الرئيس التنفيذي في معظم الأندية هو صاحب الكلمة الأخيرة فيما يتعلق بعقود اللاعبين واتفاقيات الانتقال، فإن اتفاقك مع النادي يمنحك الحق في الموافقة شخصيًا على جميع هذه الصفقات، بصفتك أسطورة نادي جرين بارك وأحد أفضل المدربين في العالم.

لاحظ أنه لا توجد قوانين تجبرك على التفاوض فقط مع وكيل اللاعب ويمكنك التفاوض على حضور اللاعب أيضًا في الاجتماعات إذا كنت تعتقد أن هذا مفيد. في حالة عدم وجود وكيل للاعب، يمكنك أيضًا التفاوض مع اللاعب بشكل مباشر.

نظام سداد النقاط لمدرب جرين بارك

فيما يلي نظام النقاط الخاص بك، الذي يجب عدم عرضه على **أي شخص** (بما في ذلك الرئيس التنفيذي).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **موضوع التفاوض** | **الخيار** | **نقاطك** |
| اختيار النادي | البقاء في جرين بارك | 6 |
|  | الانتقال إلى نادي جارسيا إف سي (إجمالي نقاطك بدون إبرام الصفقة) | -3 |
|  |  |  |
| الراتب الأسبوعي  | 125000 جنيه إسترليني | -2 |
|   | 200000 جنيه إسترليني | 1 |
|   | 250000 جنيه إسترليني | 0 |
|   | 275000 جنيه إسترليني | -1 |
|   | 300000 جنيه إسترليني | -2 |
|  |  |  |
| مركز اللعب | يلعب كمهاجم في جميع المباريات | -2 |
|   | يلعب 75% من المباريات كمهاجم و25% كلاعب وسط | -1 |
|   | يلعب 50% من المباريات كمهاجم و50% كلاعب وسط | -1 |
|  | يلعب 25% من المباريات كمهاجم و75% كلاعب وسط | 2 |
|   | يبقى كلاعب خط وسط 100% من الوقت | 1 |
|   |   |   |
| استثمار النادي في اللاعبين الجدد | 100 مليون جنيه إسترليني | 4 |
|   | 75 مليون جنيه إسترليني | 2 |
|   | 50 مليون جنيه إسترليني  | -2 |
|   |   |   |
| حصول مارينا على وظيفة في لندن  | نعم | 0 |
|   | لا | 0 |
|  |  |  |
| إقالة جيريمي مانويل | نعم | 1 |
|   | لا | 0 |
|   |   |   |
| **مجموع نقاط المدرب:** |   |   |

**بعد الانتهاء من المفاوضات، احسب إجمالي النقاط التي حصلت عليها في الجدول أعلاه، بناءً على الخيارات التي اتخذت قرارًا بشأنها في الاتفاق النهائي مع نظرائك. اجمع إجمالي نقاطك عبر جميع الموضوعات، وقدم هذا الرقم الفردي إلى الرئيس التنفيذي لمجموعة التفاوض الخاصة بك. سيقوم الرئيس التنفيذي بعد ذلك بإكمال نموذج نتيجة المجموعة وتقديمه إلى مُحاضر الدورة. إذا فشلت في التوصل إلى اتفاق، فستتلقى -3 (ناقص 3) نقاط بناءً على انتقال ديفيد إلى نادي إف سي جارسيا كما هو مذكور أعلاه، وهذا هو الرقم الذي يجب أن تقدمه إلى الرئيس التنفيذي.**