**مذكرة التدريس**

**انتقالات كرة القدم**

11/2024-6919

هذه المذكرة التعليمية من إعداد أديتيا براساد، ومانويل جانيش، وييرلان مينافار، خريجي 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 ، كأداة مساعدة للمُحاضرين عند تمثيل مسرحية تقمص الأدوار *"انتقال كرة القدم" في الفصول الدراسية.*

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 teaching note is entitled “*The Football Transfer*” (06/2024-6919), Copyright © 2024 INSEAD.

1. ملخص

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **مستوى الصعوبة** |  | 5 (مقياس من 1 إلى 7) |
|  |  |  |
| **حجم المجموعة** |  | 4 |
|  |  |  |
| **نقاط التدريس** |  | مشاكل الوكيل والمدير في المفاوضات |
|  |  | أهمية التنسيق وتقاسم المصالح داخل الفريق أثناء التفاوض الجماعي. |
|  |  | صعوبة كشف الكذب بشكل فعال |
|  |  | قيمة العلاقات المستدامة وبناء الثقة |
|  |  |  |
| **الجمهور المستهدف** |  | عام (أي طالب في التفاوض) |
| **المواد** |  | معلومات عامة و4 أدوار فردية |
|  |  |  |
| **الوقت المطلوب** |  | 3 ساعات في المجموع |
|  |  | 15 دقيقة لقراءة مواد الدور |
|  |  | 30 دقيقة للتحضير مع الشريك |
|  |  | 60 دقيقة من المفاوضات بين الفريقين |
|  |  | 20 دقيقة للمدرس لإدخال النتائج وحساب الدرجات |
|  |  | 55 دقيقة من الإيجاز |

1. نبذة عن الحالة
   1. المحاور العامة للقصة

ديفيد سوسا، هو لاعب كرة قدم بارز يلعب لصالح نادي جرين بارك لكرة القدم، أحد أفضل الأندية في إنجلترا. يتولى تدريب الفريق المدرب الأسطوري، آدم نايت، وتديره الرئيسة التنفيذية، آنا سميث. ويمثل ديفيد وكيلُ المشاهير، جيريمي مانويل.

اتصل أحد الأندية الكبرى في إسبانيا، نادي جارسيا، بجيريمي وأبلغه أنهم مهتمون بخدمات ديفيد سوسا وعلى استعداد لمضاعفة أجر اللاعب. وعلى إثر تحمس جيريمي لهذه الأخبار، اتصل بديفيد وأبلغه باهتمام نادي جارسيا، كما دعا مدرب جرين بارك والرئيس التنفيذي إلى الطاولة لمناقشة مستقبل ديفيد.

قبل هذا الاجتماع، يبدأ ديفيد وجيريمي، وآنا وآدم، في عقد مناقشة كفريقين فرديين لإعداد إستراتيجياتهم الخاصة. قد تكون هذه المناقشات "داخل الفريق" مثيرة للاهتمام للغاية حيث إن ثنائي الفريق، على الرغم من كونهما في ظاهر الأمر على نفس الجانب، فإن لديهم اهتمامات مختلفة قد يكشفون عنها أو لا يكشفون عنها لبعضهم البعض.

في نهاية المناقشة النهائية، يتعين على الأفراد الأربعة المشاركين التوصل إلى قرار بالإجماع يسمح للاعب بالبقاء في نادي جرين بارك لكرة القدم، وإلا فإن اللاعب سينتقل إلى نادي جارسيا لكرة القدم. والحالتان اللتان لا يُتطلب فيهما موافقة الأفراد الأربعة هما (1) إذا اختار اللاعب عدم حضور المفاوضات النهائية أو (2) إذا أقال اللاعب الوكيل، أو استقال الوكيل. وفي مثل هذه الحالات، تكون موافقة الأطراف الثلاثة المتبقية كافية لاتخاذ القرار.

* 1. ديفيد سوسا

ديفيد، لاعب كرة القدم المعني، كان في نادي جرين بارك إف سي منذ أن كان مراهقًا. وهو محبوب من قِبل الجميع في النادي، بما في ذلك المشجعون، وكان دائمًا ممتنًا لكل ما فعله النادي من أجله. كما أنه ممتن لجيريمي، الذي كان معه منذ بداية مسيرته، ويثق به لتأمين أفضل صفقة ممكنة نيابةً عنه. ديفيد منفتح على الانتقال إلى نادي جارسيا إف سي، لكن تفضيله الأول هو البقاء في جرين بارك والاستفادة من السمعة التي بناها لنفسه طوال هذه السنوات. لدى الطالب الذي يلعب دور ديفيد خيار عدم حضور الاجتماع مع الرئيس التنفيذي والمدرب إذا كان يثق تمامًا في جيريمي.

* 1. جيريمي مانويل

جيريمي هو وكيل مشهور يتمتع بسمعة كبيرة، وديفيد هو أحد عملائه الأكثر شهرة. في صناعة كرة القدم، لا يكون الوكيل جيدًا إلا بقدر آخر صفقة له، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يحصل جيريمي على أفضل صفقة ممكنة لعميله. إنه منفتح على انتقال اللاعب إلى نادي جارسيا إف سي أو البقاء في نادي جرين بارك إف سي. ومع ذلك، فإن مصالحه الشخصية مختلفة تمامًا عن مصالح ديفيد، وهناك احتمال أن يتفاوض على صفقة من شأنها تعزيز سمعته بدلًا من خدمة مصالح ديفيد.

* 1. آنا سميث

بصفتها المديرة التنفيذية لنادي جرين بارك، تم تكليف آنا بمهمة ضمان النجاح على أرض الملعب، مع الحفاظ على الربحية والقدرة على تسويق النادي. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، ترغب آنا في الاحتفاظ بخدمات ديفيد سوسا. كما يتعين عليها التأكد من الحفاظ على علاقة ودية مع آدم نايت، المدرب القوي لنادي جرين بارك، الذي تحتاج إلى تعاونه من أجل الاحتفاظ بديفيد وفي الوقت نفسه التحكم في التكاليف المالية للنادي.

* 1. آدم نايت

آدم نايت هو مدرب مشهور في عالم كرة القدم. وينصب اهتمامه الرئيسي على النجاح على أرض الملعب ولا يعتبر غرفة الاجتماعات مجال لعبه. ورغم غضبه من تلقيه معلومات عن تفكير ديفيد في تغيير النادي، إلا أنه يعلم أن الاحتفاظ بديفيد أمر حيوي لنجاح جرين بارك. ورغم أنه يتمتع بمكانة مرموقة في جرين بارك إف سي، فإنه يعلم أن موافقة رئيسته، الرئيسة التنفيذية، أمر حيوي لأي قرار يتم اتخاذه أثناء الاجتماع مع ديفيد وجيريمي. وبشكل عام، فإن المدرب أكثر استماتةً للاحتفاظ بديفيد من الرئيسة التنفيذية، آنا سميث، التي تلقت عرضًا مُرضيًا يتمثل في رسوم انتقال بقيمة 65 مليون جنيه إسترليني من فريق إف سي جارسيا الإسباني (وهو أمر قد تكشفه أو لا تكشفه لنايت).

1. المصالح الفردية للأطراف المعنية

إن الأفراد الأربعة لديهم مصالح مختلفة تتعلق بالمسائل المختلفة التي سيتم التفاوض عليها وبالتالي فإن هياكل مكاسب النقاط تختلف. وفيما يلي قائمة بالمسائل والمصالح الأساسية للأطراف المعنية:

* 1. راتب ديفيد الأسبوعي

يريد اللاعب أن يضاهي نادي جرين بارك عرض جارسيا البالغ 250 ألف دولار ولا يهتم كثيرًا بما هو أبعد من ذلك، حيث يحصل على نقاط قليلة نسبيًا من أي زيادات أخرى في الراتب. ويريد المدرب زيادة في الراتب بقدر متوسط من أجل الاحتفاظ بديفيد ولكن مع تجنب المشاكل السياسية والتحفيزية في الفريق الناجمة عن التفاوت الهائل في الأجور. بينما تريد الرئيسة التنفيذية دفع أقل قدر ممكن للاعب لتعظيم الأرباح المالية للنادي. في حين يريد الوكيل أعلى راتب ممكن لتحقيق أقصى قدر من عمولته والحصول على نقاط إضافية للتفاوض على راتب عالمي من شأنه أن يضفي إليه مزيدًا من الشهرة. ويواجه الوكيل عقوبة ضخمة في النقاط إذا ظل راتب اللاعب راكدًا عند مستواه الحالي أقل بكثير من السوق، إذ ما فائدة وكيل المشاهير الذي لا يتمكن من مجرد الحصول على زيادة في الراتب للاعب نجم لديه عرض خارجي مربح؟

* 1. مركز لعب ديفيد

يفضل اللاعب اللعب في خط الوسط ولكنه منفتح إلى حد ما على التحول بالكامل إلى مهاجم، طالما أنه يستطيع التركيز على مركز واحد وصقل مهاراته حقًا. ويريد كل من الرئيس التنفيذي ووكيله أن يلعب ديفيد كمهاجم قدر الإمكان لزيادة قيمته التسويقية. في حين يفضل المدرب اختباره كمهاجم بدوام جزئي أو يفضل أن يظل ديفيد لاعب خط وسط.

* 1. الاستثمار في لاعبين جدد

يريد اللاعب والمدرب أن يستثمر النادي في لاعبين جدد حتى يتمكنوا من المنافسة على المزيد من البطولات، وكلما كانت الميزانية أكبر كان ذلك أفضل. كما تريد الرئيسة التنفيذية أيضًا أن تكون أكثر قدرة على المنافسة، ولديها ميزانية تبلغ 75 مليون جنيه إسترليني لرواتب اللاعبين الجدد، لكنها لا تريد أن تزيد عن ذلك، لأن إنفاق 100 مليون جنيه إسترليني سيضغط حقًا على الموارد المالية للنادي. ويفضل الوكيل ألا يستأجر النادي المزيد من اللاعبين النجوم لأن هذا سيقلل من قدرته في الحصول على زيادات ومطالبات أجور النجوم لديفيد.

* 1. وظيفة لمارينا (صديقة ديفيد)

يريد اللاعب وظيفة في لندن لصديقته مارينا. وستكون الرئيسة التنفيذية مسرورة بمساعدتها في الحصول على وظيفة في مكتب الراعي الرسمي للملابس بلندن، نظرًا لأنها تدرك أن مارينا مصممة موهوبة. ويفضل الوكيل بشدة ألا تحصل مارينا على الوظيفة، وأن تنتقل بدلًا من ذلك إلى ميلانو، ويأمل في أن تنفصل عن ديفيد، حيث إنها وصفت جيريمي مرارًا وتكرارًا بأنه "طفيلي حقير". أما المدرب فإنه لا يكترث بشأن ما إذا كان سيتم تعيين مارينا أم لا، لكنه يرحب بمساعدة إدارة الفريق لها في الحصول على وظيفة إذا كان ذلك سيبقي ديفيد في جرين بارك.

* 1. هل يحتفظ جيريمي بوظيفته؟

سيتكبد الوكيل خسارة كبيرة في النقاط إذا أقاله اللاعب، لكن إقالة الوكيل لن يكلف اللاعب قيمة كبيرة نسبيًا. تكسب الرئيسة التنفيذية والمدرب نقاطًا إذا تمت إقالة الوكيل لأنهما تخلصا أخيرًا من وكيل المشاهير الطفيلي، جيريمي مانويل! إذ تكره الرئيسة التنفيذية جيريمي أكثر بكثير من المدرب، وتحصل على نقاط أكثر بكثير إذا تمت إقالته.

1. نقاط تعليمية للمناقشة
   1. مشاكل الوكيل والمدير

تحدث مشكلة بين الوكيل-المدير عندما يكون بوسع شخص واحد (الوكيل) اتخاذ القرارات نيابة عن شخص آخر (المدير)، ولديه مصالح أساسية مختلفة ومعلومات أفضل (جينسن وآخرون، 1976). ومن النادر أن تكون هياكل الحوافز لدى الأفراد المختلفين متوافقة تمامًا، وتنتشر مشاكل الوكيل-المدير في الحياة المؤسسية.

ومن الأمثلة التجريبية على ذلك أن وكلاء العقارات يتركون منازلهم في السوق لفترة أطول بكثير من تلك التي يتركونها لعملائهم، لأن حافزهم يتلخص في إتمام الصفقات لعملائهم بسرعة حتى يتسنى لهم تحصيل المزيد من العمولات (رذرفورد وآخرون، 2005). ومن الأمثلة الأخرى أن الرؤساء التنفيذيين يميلون إلى تضخيم رواتبهم عندما تكون ظروف الصناعة جيدة عمومًا والإشراف ضعيفًا (برتراند ومولايناثان، 2001).

هناك مشكلتان رئيسيتان تتعلقان بالوكيل والمدير في مسرحية انتقالات كرة القدم. أولًا، غالبًا ما تكون اهتمامات جيريمي مختلفة عن ديفيد، الشخص الذي يمثله ظاهريًا. إذ يهتم جيريمي بالراتب أكثر من ديفيد لأنه يؤثر بشكل مباشر على عمولته ومكانته، وقد يضغط للحصول على راتب أعلى حتى لو كان ديفيد قادرًا على الحصول على قيمة أكبر من خلال وسائل أخرى. ويريد ديفيد اللعب كلاعب خط وسط، لكن جيريمي يريده أن يكون مهاجمًا لزيادة قيمته السوقية. أخيرًا، لا يريد جيريمي سرًا أن تحصل مارينا على الوظيفة التي يريدها ديفيد لها في لندن!

ثانيًا، المدرب (آدم نايت) لديه اهتمامات مختلفة عن الرئيسة التنفيذية (آنا سميث)، على الرغم من أنه يمثل النادي معها ظاهريًا. ولا يوجد لدى نايت أي دافع لإبقاء راتب ديفيد منخفضًا، على الرغم من أن هذا يصب في مصلحة النادي المالية. كما أنه لا يريد أن يلعب ديفيد كمهاجم، على الرغم من أن هذا من شأنه أن يخدم احتياجات النادي التسويقية. وأخيرًا، يريد نايت أن يقوم النادي باستثمارات كبيرة في لاعبين جدد، وهو ما لا يكلفه شيئًا، ويساعده في الفوز بالمباريات والاحتفاظ بوظيفته.

وتشمل وسائل معالجة مشاكل الوكالة العمولات، وتقاسم الأرباح، وتقييم الأداء، والتهديد بالإنهاء.

* 1. صعوبة كشف الكذب

إن اكتشاف الخداع من جانب الآخرين أمر صعب، حيث يُظهِر البشر في المتوسط دقة أعلى بقليل من الصدفة. يُظهِر البشر دقة بنسبة 54% في التمييز بين الأكاذيب والحقيقة، في حين أن 50% من الدقة هي مستوى الصدفة (بوند ودي باولو، 2006). نحن نثق بشكل مفرط في قدرتنا على اكتشاف الخداع لدى الآخرين، ومع ذلك فإن الخداع موجود في كل مكان.

* 1. قيمة العلاقات المستدامة

في الأمد القريب، قد يكون الخداع وعدم التعاون إستراتيجية عقلانية ذاتية المصلحة تسمح للفرد بالمطالبة بالقيمة على حساب الآخرين. ولكن على المدى الطويل، تُظهر الأبحاث أن "العدالة تأتي أولًا" حيث يزدهر الأفراد ذوو السمعة الإيجابية وتلحق بهم السمعة السيئة المتمثلة في الخداع والأفراد غير النزهاء (راند وآخرون، 2013). إن إلهام الثقة في أولئك الذين يعملون معك هو أفضل مؤشر طويل الأمد للنجاح في المؤسسات (انظر مانزوني وبارسو، 2007، لمراجعة). وبالتالي، فإن أفضل إستراتيجية مهنية طويلة الأجل هي تطوير علاقات مستدامة وسمعة طيبة بالثقة.

* 1. الفرق ليست أحادية البعد

تتمتع الفرق بميزة مقارنة بالأفراد في كل من خلق القيمة والمطالبة بها أثناء المفاوضات، ولكن فقط إذا أظهروا قدرًا كبيرًا من التنسيق وعملوا كوحدة واحدة (تومسون وآخرون، 1996). يشكل تنسيق الفريق تحديًا خاصًا عندما يكون لدى أعضاء مختلفين في نفس الفريق اهتمامات وحوافز مختلفة. وهذا يسلط الضوء على أهمية الإعداد الفعال بين أعضاء الفريق من أجل مشاركة الاهتمامات والحد من فرص الصراع بين الأعضاء أثناء المفاوضات بين الفريقين.

* 1. أخلاقيات التفاوض

تشكل مشاكل الوكيل والمدير مصدرًا رئيسيًا للتحديات الأخلاقية في المفاوضات، نظرًا لأن المصلحة الشخصية للمفاوض (خاصة في الأمد القريب) قد تتعارض مع مسؤوليته عن خدمة مصالح أولئك الذين يمثلهم. ويمكن تطبيق ثلاث وجهات نظر فلسفية على هذا المثال.

*النفعية* . ومن هذا المنظور، فإن الأفعال الأخلاقية هي تلك التي تعمل على تعظيم النتائج الجيدة أو المنفعة (ميل، 1863/1998؛ (سمارت وويليامز 1973 ) . قد يبرر الوكيل خدمة مصالحه الخاصة بدلًا من مصالح الموكل على أساس أن الغاية تبرر الوسيلة أو أن القيمة الإجمالية يتم تعظيمها.

*الأخلاقيات* . ومن هذا المنظور ، فإن الأخلاقيات هي مسألة مبدأ وواجب (كانط، 1796/1996) . ومن هذا المنظور، قد يُعتبر الوكيل ملزمًا بواجب تمثيل مصالح موكله.

*نظرية الفضيلة* . يسأل هذا المنظور عما قد يفعله الشخص الصالح (أرسطو، القرن الرابع قبل الميلاد/1998؛ هيوم، 1739/1888) . وهناك مفهوم ذو صلة وهو *اختبار المرآة* ، الذي يسأل عن شعورك تجاه قرارك إذا نظرت في المرآة بعد ذلك.

1. تدفق الفصل

يهيمن على جلسة الفصل الوقت الذي يقضيه الطلاب في إكمال هذه المفاوضات الطويلة متعددة المراحل. إذا تم ذلك في الفصل، فسيحتاج الطلاب إلى 15 دقيقة لقراءة المعلومات العامة والمواد الفردية الخاصة بدورهم. يجب منحهم بعد ذلك 30 دقيقة للتحضير مع شريكهم (اللاعب والوكيل والمدرب والرئيس التنفيذي)، وقد تتحول إلى مفاوضات ساخنة في حد ذاتها حيث إن الأطراف لديها هياكل مكاسب متباينة. ويتبع ذلك مفاوضات "فريق ضد فريق" لمدة 60 دقيقة مع جميع النظراء الأربعة معًا في نفس الغرفة. يجب أن يستغرق الأمر 20 دقيقة حتى يقوم المدرب بإدخال درجات النقاط في حاسبة Excel وإنشاء أرقام النتائج الموجزة للفصل، و55 دقيقة لإكمال المحاضرة الملخصة. إذا كان لدى المُحاضر ساعة إضافية أو أكثر من وقت الفصل، فيمكنه إقران لعب دور انتقال كرة القدم مع قضية الاتحاد (برونو وشواينزبيرج وفالكاو وأولمان)، وهي قضية مناقشة تركز أيضًا على مشاكل الوكيل والمدير وأخلاقيات التفاوض.

المراجع

Aristotle (4th Century, B.C.E./1998). *The Nicomachean ethics*. Oxford: Oxford University Press.

Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2001). Are CEOs rewarded for luck? The ones without principals Are. *Quarterly Journal of Economics, 116*, 901–932.

Bond, C.F., & DePaulo, B.M. (2006). Accuracy of deception judgments. *Personality and Social Psychology Review, 10(3)*, 214-234.

Ekman, P. (1985). *Telling lies: Clues to deceit in the marketplace, marriage, and politics.* New York: Norton.

Hume, D. (1739/1888). *A treatise of human nature.* Oxford: Oxford University Press.

Jensen, M. C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3(4)*, 305-360.

Kant, I. (1796/2002). *Groundwork for the metaphysics of morals*. New York: Oxford University Press.

Manzoni, J.-F., Barsoux, J.-L. (2007). *The set-up-to-fail syndrome - Overcoming the undertow of expectations*. Boston: Harvard Business School Press.

Mill, J.S. (1863/1998). *Utilitarianism.* Oxford University Press.

Rutherford, R., Springer, T., & Yavas, A. (2005). Conflicts between principals and agents: evidence from residential brokerage. *Journal of Financial Economics, 76,* 627-665.

Smart, J. J. C., & Williams, B. (1973). *Utilitarianism: For and against.* Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Thompson, L., E., Peterson, S. W., Brodt. (1996). Team negotiation: An examination of integrative and distributive bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology, 70(1)*, 66–78.