

# الوحدة 1 إدارة التنوع والأداء الرياضي العالي

## المقدمة

أنتج تداول التكنولوجيا والعولمة واحدًا من أهم التغيرات الديموغرافية في السنوات الأخيرة في عالم المنظمات؛ وهو دمج الأجيال بنماذج مختلفة؛ حيث تواجه الكفاءات من مختلف الفئات العمرية تحدي إيجاد مساحات للتعايش والعمل المشترك.

إن مجال المجتمعات الرياضية -بغض النظر عن موقعها في العالم- والمستوى التنافسي، وأعمار الرياضيين وأجناسهم هي أمور ليست غريبة على هذا الواقع، بل إنها تتأثر به جدًا.

لا شك في أن تضيق الفجوة الزمنية التي تفصل بين جيل وآخر، والاختلافات الكبيرة في الملامح، والاهتمامات، والأهداف تحتل مكانة أكثر من "مهمة" في مختلف مجالات العمل، بما في ذلك الرياضة، سواء على مستوى التدريب أو المنافسة.

يجب أن نتذكر أنه عند تعريف جيل يتحدث المرء بعبارات عامة؛ لأن كل إنسان -مهما كانت وجهة النظر التي يتم تحليله من خلالها- له خصائص إرثه الفريد، ولكن -من ناحية أخرى- تظهر الأبحاث أن معظم المجموعات يمكن أن تتميز بمجموعة معينة من المعتقدات، والقيم، والمواقف (غادو، 2010).

وبنفس الطريقة يساهم كل جيل بصفات وكفاءات، بعضها متشابهة، وبعضها الآخر مختلف، ويكمل بعضه بعضًا ومن ثم يشكل أحد أبعاد التنوع التي يواجهها المجتمع بشكل عام، والهيئات الاجتماعية المختلفة بوظائفها المحددة بشكل خاص.

وهو بعد لا يهدف إلى مكافحة الفجوات، ولكن يتمثل التحدي الحقيقي في توليد تعايش التوقعات والقيم في مساحة مشتركة. يجب أن يتم تناولها من خلال دمج الجماهير المختلفة، وفهم نماذج التفكير والإدارة للأجيال الراشدة، والطرق الجديدة لتصور متطلبات وإمكانيات واهتمامات الشباب.

إن الأداء الرياضي كهدف أساسي لجميع أولئك الذين يساهمون من دورهم في المجتمع الرياضي (المدرّبون، وأعضاء الهيئات الفنية، والقادة، والآباء، وعلماء النفس، وأخصائيو التواصل إلخ) لا يمكن فهمه في الوقت الحاضر إلا من خلال فهم خصائص الأجيال المختلفة التي تعمل بالتوازي أثناء عمليات التعليم والتعلم، وطريقة إدارتها التفاضلية لكل منها. وكما يقولون بشكل غير رسمي: "الشباب يعملون بشكل جيد مع العظماء". هذا لا ينطبق على الرياضيين في الفريق فحسب، ولكن على جميع التفاعلات التي تحدث باستمرار في مجال النشاط الرياضي.

الإدارة الفعالة للتنوع في الوقت الحاضر هي المفتاح، بحيث لا يتعايش جمهور الأجيال المختلفة في نفس المساحة فحسب، بل يتعايشون -في الواقع- في نفس العملية.

وبالمثل، يثير كونتريراس (2001) التنوع كمفهوم تعليمي ما بعد الحداثة، في إشارة إلى إضفاء الطابع الفردي والتعويض وتعزيز تكافؤ الفرص التي يعتبرها ذات صلة من وجهة نظر ظروف الاختلاف. نهج مؤطر من "الوضع الطبيعي هو بالضبط التنوع، ومن الطبيعي أن تكون متنوعًا أو مختلفًا".

لكل جيل خصائص وسلوكيات يسهل ملاحظتها ("ماذا" يفعلون). لكن المعتقدات والمواقف الأساسية للأجيال ("لماذا" يفعلون ذلك) غير مرئية، ولهذا السبب يجب على القائد لإدارة الفرق المتعددة الأجيال بكفاءة أن يتعرف على معتقدات ومواقف كل جيل، ومن ثم يتكيف أسلوب إدارته.



لهذه الأسباب، ستخصص هذه الوحدة لوصف الخصائص الرئيسية لكل جيل من الأجيال. في الوقت الحالي يمكن ربطهم في نفس الجسم الاجتماعي، وهم يمتلكون -على وجه الخصوص- مزايا مرتبطة بالنشاط الرياضي كأداة لمهارات التدريس والتعلم، والدوافع التي قد تكون موجودة لزيادة فرص تحسين الأداء الرياضي في كل من هذه الأجيال:

- جيل طفرة المواليد (مواليد 1944 و 1960).
- الجيل إكس X (مواليد 1961 و 1980).
- الجيل واي Y (مواليد 1981 و 2000).
- الجيل زي Z (مواليد 2001 و 2010).



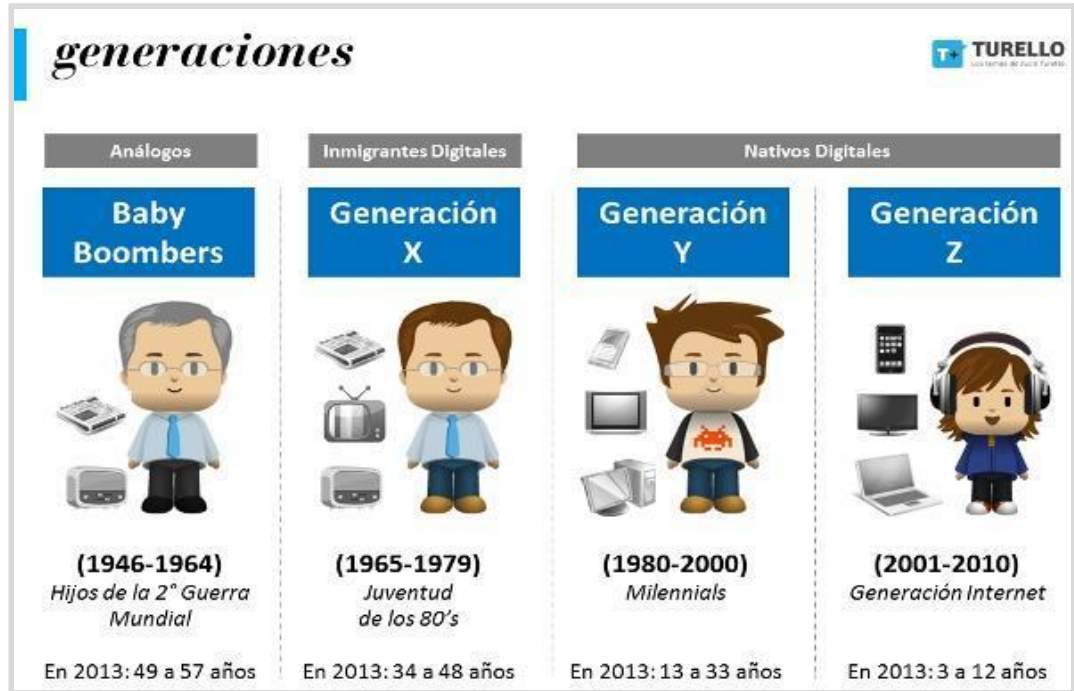
# الوحدة 1.1 الصفات النفسية والاجتماعية لتنوع الأجيال في المجتمع الرياضي

من يكتب هذه السطور- نتيجة العمل مع الرياضيين في العقد الماضي من إطار علم النفس الرياضي، وبعد اكتساب خبرة كرياضي في مجال كرة السلة- يستطيع أن يؤكد كيف أن التنوع الجيلي السائد اليوم يتحدى الجميع. بيئة الرياضيين لتقديم استجابات مفهومية، وتعليمية، وتربوية، ومنهجية جديدة بسرعة لم تكن ضرورية قبل 20 عامًا.

لقد أدى تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإعادة تشكيل المدى القصير والمتوسط والطويل للجميع، وإعادة صياغة الأولويات في العصر العالمي إلى رسم خريطة جديدة للنشاط الرياضي. نموذج جديد حول كيفية التدريس، وكيفية التعلم، وكيف تتبنى أن تصبح رياضياً.

يجب أن يكون الأداء الرياضي العالي بشكل دائم داخل خريطة الإدارة عوضاً عن الأجيال المختلفة. قد يريدون نفس الأشياء، ولكن بدرجات وشدة وأشكال مختلفة. تكمن المعضلة في فهم ما تبحث عنه كل مجموعة وكيفية تقديمه لهم بطريقة هادفة وفي نفس الوقت الحفاظ على الانسجام والمساواة للاستفادة الكاملة من الدافع الفردي لكل فرد، ومن ثمّ زيادة فرصة تحسين الأداء الرياضي.

شكل 1



المصدر: [صورة بعنوان الأجيال] 2014، مأخوذة من <https://goo.gl/ZHfKTW>

Generaciones	أجيال
Análogos Baby Boomers (1946-1964) Hijos de la 2 Guerra Mundial En 2013: 49 a 57 años	تناظري جيل طفرة المواليد (1946-1964) أبناء الحرب العالمية الثانية في عام 2013: من 49 إلى 57 عامًا
Inmigrantes Digitales Generación X (1965-1979) Juventud de los 80's En 2013: 34 a 48 años	المهاجرون الرقميون الجيل إكس X (1965-1979) شباب الثمانينيات في عام 2013: من 34 إلى 48 عامًا
Nativos Digitales Generación Y (1980-2000) Millenials En 2013: 13 a 33 años	المواطنون الرقميون الجيل واي Y (1980-2000) جيل الألفية في عام 2013: من 13 إلى 33 عامًا
Nativos Digitales Generación Z (2001-2010) Generación Internet En 2013: 3 a 12 años	المواطنون الرقميون الجيل زي Z (2001-2010) جيل الإنترنت في عام 2013: من 3 إلى 12 عامًا

### الموضوع 1.1.1 جيل طفرة المواليد (مواليد 1944-1960)

- **الخصائص المميزة:** جيل يسعى إلى المنافسة والتفاؤل "كل شيء ممكن"، نشيط، شعاره "كن منتجاً"، يسعى إلى القوة والمشاركة. إنهم لا يخططون للتقاعد أبداً، بل يريدون مواصلة العمل.
- **القيم والمعتقدات:** معارضة القيم التقليدية، السلام (جماعات الهيبيز)، النجاح: مقدار الدخل المادي. الحالة حسب استهلاك البضائع، التعليم كوسيلة للتقدم، امتلاك مهنة، البحث عن القوة، المنافسة للوصول إلى القمة، مشكلة التوازن بين العمل والحياة.
- **السياق الاجتماعي والثقافي:** يولد اقتصاد ما بعد الحرب ظروف التفاؤل والبناء والوفرة، ازدهار المستهلك، مستويات تعليم عالية، رغبات للتغيير والطاقة، جيل المثالية، الحركات الاجتماعية، كسر النموذج. تم دمج المرأة كفرد محترف.
- **التواصل بين الأشخاص:** يقدر هذا الجيل إظهار الاحترام لمن يعرفونهم لخلفتهم وخبراتهم، وليس لما يفعلونه فقط. هم أكثر راحة مع التلميحات ولغة الاستخفاف.
- **الصراع:** يولد نزعة سيئة إذا كان يشير إلى انتقادات معينة أو أوامر معينة أو نفس المعلومات المباشرة، ومن ثم فإن التعليقات ضرورية مرة واحدة في السنة، ويجب أن تكون موجودة فقط إذا كان هناك الكثير من المعلومات والاعتراف في عملية العودة.

- **سياسة التعزيز:** يجب عليهم المبالغة في تقدير الامتيازات، والاعتراف المستمر، والإشارة إلى وضع معين أو تقلد منصب. يؤدي استمرارهم في المساهمة بخبراتهم وحكمتهم إلى التميز والتباهي والتألق.

### جوانب المجال الرياضي التي يجب مراعاتها مع هذا الجيل (مواليد مواليد)

الجانب الأكثر بروزاً لهذا الجيل في المجتمعات الرياضية اليوم هو الدور الذي يلعبونه في الغالب، وهذا ليس بالضبط لكونهم رياضيين، إذا تحدثنا عن الممارسة الرسمية للرياضة والمنافسة العالية الأداء. باستثناء تخصصات مثل الغولف أو ركوب الخيل (على سبيل المثال لا للحصر، هذان الاثنان ليسا الوحيدين) لا يوجد العديد من التخصصات الأخرى التي تسمح بالممارسة النشطة على مستوى أداء عالٍ حتى الوصول إلى السن التي تتوافق مع ذلك الجيل.

إذا أمعنا النظر في العام الحالي 2017 نجد أن الشخص المولود في أقصى حدود هذه المجموعة (1944) يبلغ حالياً 72 عاماً، في حين يحتفل الأصغر من هذا الجيل بالذكرى السنوية السادسة والخمسين لهذا العام.

لذلك هم في الغالب:

- القادة.
- المدربون.
- أعضاء الهيئات الفنية.
- آباء الرياضيين.

تتعلق القواسم المشتركة بين هذه الجماهير بالقيادة على الرياضيين ودورهم في التدريس/ التأثير على الرياضيين. هناك مزية أخرى لا تقل أهمية: لقد تقاعد الكثيرون بالفعل من هذه الوظائف وظلوا كموجهين غير رسميين نظراً لموقعهم في المسار كنتيجة للمهن الرياضية للكثيرين منهم.

بالنسبة لأولئك الذين يمارسون أي نشاط من الوظائف المذكورة أعلاه فإن تضيق الفجوات في مظهر أولئك الذين هم هدف وظيفتهم (الرياضيين) وأنفسهم لا يزال يمثل تحديات مستمرة.

ربما يكون اللقاء عبر الأجيال الأكثر تشويشاً وتغييراً من حيث نماذج الإدارة/ التدريس/ تعلم الرياضة موجوداً بين هذا الجيل والأصغر؛ أي واي "Y" وزي "Z". وإذا اضطررنا إلى سرد المتغيرات المركزية التي يجب أن يركز عليها صغار الأطفال في الرياضة لتحسين الأداء الرياضي للصغار من وجهة نظر نفسية اجتماعية فقد تكون القائمة التالية هي المناسبة:

(1) **إستراتيجيات التواصل:** يستخدم الرياضيون وأعضاء المجتمعات الرياضية الذين نقل أعمارهم عن 35 عاماً حالياً لغة شفوية ومكتوبة أقل، وبتزايد استخدام الرموز والدعم السمعي البصري كمحرك للرسائل التي يستخدمونها ويبحثونها.

(2) **استخدام التقنيات الجديدة:** يعد الهاتف الذكي كأداة للاتصال الدائم بالشبكات الاجتماعية ومحركات البحث عن المعلومات عبر الإنترنت جزءاً من الحياة اليومية للأفراد من جميع الأجيال، حيث يتم تكثيف استخدامه بشكل عام في الأجيال "Y" و "Z". يعد تضمين هذه الأجهزة (ليس الهاتف الذكي فقط ولكن أيضاً الأجهزة اللوحية، وأجهزة الكمبيوتر المحمولة، وأجهزة التلفزيون الذكية، وكمبيوتر المكتب، وغيرها) مهمة مركزية لتنسيق قنوات الاتصال نفسها التي يتم من خلالها العديد من الرسائل التي تتعلق بها الإدارة والممارسة الرياضية.

(3) **التكيف على المدى القصير والمتوسط والطويل:** زمن جيل طفرة المواليد لتفسير وإدارة هذه المصطلحات الثلاثة في عمر أولئك الذين لديهم اليوم وظيفتهم السائدة لا علاقة لهم بالسهولة والفورية التي يُنظر بها اليوم إلى كل شيء. يعد الاتفاق على المدى القصير والمتوسط والطويل مع أعضاء الأجيال الشابة أمراً بالغ الأهمية، ليس لتحديد إمكانية نجاح العملية الرياضية فقط ولكن بشكل أساسي لمدى قابليتها للتطبيق.



4) الموازنة بين الحياة الشخصية و الحياة المهنية: بالنسبة لمواليد جيل طفرة المواليد فإن ثقافة الجهد والتضحية المستمرة تخضع لطريقته في تصور الحياة. بالنسبة للجيل "Y" و/ أو "Z" فهي ليست كذلك. بعيداً عن محاولة إصدار حكم قيمي حول ما هو صواب وما هو خطأ (وهذا ليس مقصوداً من هذه الدورة التدريبية) فإن الوصف يقول إن تحديد الأولويات من خلال العمليات بالنسبة لمواليد جيل طفرة المواليد ليس هو نفسه بالنسبة للصغار. التوازن بين رغبات تحقيق الذات والمهنية اليوم هو أساس حياة الشباب، ومن ثم -وبشكل عام- لن يكونوا مستعدين للتخلي عن العديد من جوانب أجنداتهم وبرامجهم الرياضية الإضافية. قد تكون الرياضة جانباً مركزياً، لكنها ليست كل شيء، بعيدة كل البعد عن هذا المفهوم.

5) معايير التعاطف في اتخاذ القرار: وضع نفسك مكان شخص آخر من مواليد جيل طفرة المواليد لا يعني أن تفعل ما يريده الأصغر سناً ولكنه يعني مراعاة المعايير الحقيقية التي يتخذ الشباب من خلالها قراراتهم، لأنه بعيداً عن التفضيلات في هذا الصدد، فإن فهم معالجة معلوماتهم وفهم سلوكهم نتيجة لذلك يعد أمراً أساسياً للتأثير الإيجابي على أولئك الذين لديهم من بين عناصرهم المفضلة (باستثناءات هذه الحالة بالطبع) رضا قصير المدى، والأساس المطلوب فيما يتعلق بسبب القيام بالأشياء بطريقة محددة مسبقاً وليس بطريقة أخرى، والسرعة في تحقيق النتائج، والتمجيد في تأكيد التجارب الرياضية الإضافية.

### الموضوع 1.1.2 الجيل إكس (مواليد 1961-1980)

**الخصائص المميزة:** فردي، ساخر، يساء فهمه، متمرد، شاك. إنهم يؤمنون بأنفسهم وليس بالآخرين. يُعرفون بالجيل المستقل اللامبالي، الذي يركز على الإنجازات الشخصية.

- **القيم والمعتقدات:** محبطون من قيم والديهم، التضامن مع مجموعتهم، ثقافة الأنانية، ليس لديهم مشروع طويل الأجل، العمل والمشروع المهني، شعارهم "المستقبل لم يكن جذاباً"، يتقنون عدة لغات. هم مواطنون لأي مكان في العالم، نشؤوا في منازل يعمل فيها كلا الوالدين، يعملون ويدرسون أو يتدربون، لا شيء يضمن التقدم، يدعون التوازن بين الحياة والعمل، يستمتعون بالعمل والتوازن مع الأنشطة الشخصية، الأسرة ذات الأولوية والعلاقات.
- **السياق الاجتماعي والثقافي:** ظهور "التلفزيون" و"جهاز الحاسوب"، وألعاب الفيديو. ما بعد الحركة النسوية - الطلاق أصبح ثلاثة أضعاف، الأمومة المؤجلة.
- **التواصل بين الأشخاص:** فيما يتعلق بالنتائج التي تم تحقيقها والتي تسعى إلى تحقيقها فهم يفضلون تصوراً عملياً ومباشراً دون تقلبات. ويفترن ذلك بالدقة في ظل مناخ مناسب للمحادثة والرأي وتسهيل مراقبة الذات والنقد الذاتي.
- **الصراع:** ينشأ عندما لا يستطيعون تحقيق التوازن بين حياتهم المنتجة والحياة السعيدة. إنهم يعطون الأولوية لهذا التوازن لأنهم مستقلون وذاتيو التحكم.
- **سياسة التعزيز والتقييمات:** ستنجح عندما تتسبب نتائجها في زيادة معرفتك، ويمكن لتطبيقها إحداث تغييرات في مجال العمل محل الاهتمام. إذا لم يكن الأمر كذلك فسيكون عبثاً. إنهم يسعون إلى تحقيق إنجازاتهم الشخصية. إنهم فرديون.

### جوانب المجال الرياضي التي يجب مراعاتها مع هذا الجيل (الجيل العاشر)

هذا الجيل هو "الجسر" الرابط بين مواليد جيل طفرة المواليد وظهور جيل الألفية واي "Y" وزي "Z". الجيل الأخير في التاريخ حيث لم يكن الإنترنت جزءاً من طفولتهم ومراهقتهم. هم حالياً (اعتباراً من 2016) بين 51 و 36 عاماً. كانوا الرياضيين المحترفين في الثمانينيات والتسعينيات والعقد الأول ل من القرن الحادي والعشرين (بتقاعد الأصغر من هذا الجيل في هذه المواسم فيما يخص الرياضات الاحترافية العالية الأداء).



لدينا عدد كبير من الرياضيين السابقين والرياضيين النشطين أيضًا (اليوم الرياضيون الناضجون في الرياضات المحترفة هم آخر الممثلين في ساحة اللعب لجيل نشأ بدون شاشات على الإنترنت ... الجيل الأخير في تاريخ البشرية).

جزء كبير آخر من هذا الجيل هم حاليًا المدربون الرياضيون، وموظفو التدريب، والقادة في النشاط الكامل والصلحية. يمكنك القول إن ظاهرة الرياضة على نطاق عالمي هذه الأيام "يقودها" الجيل العاشر.

بهذه الطريقة أصبح للرياضات العالية الأداء اليو، قادة خارج الملعب ورياضيون ناضجون في الميدان، من هذا الجيل.

الأتانين، واللامبالون بالبيئة المحيط كنتيجة لنشأتهم في عالم كان دائم الغليان (الحرب الباردة، وسقوط الأنظمة الاشتراكية، والتطور المتطرف للمنطق الرأسمالي) عرفوا وما زالوا يعرفون كيف يتكيفون مع أساليب مواليد جيل طفرة المواليد؛ إذ من السهل عليهم العيش مع أجيال الألفية "Y" و "Z" (لأن أطفالهم هم من هذه الأجيال).

متمسكون بعمليات التدريب والمنافسة، حيث لم تكن آنذاك شبكات اجتماعية وظاهرة وسائل الإعلام، كانت المعلومات كافية ولكنها لم تكن جيدة ومجانية كما هي حاليًا، فإن هؤلاء الرياضيين، والمدربين، والقادة الحاليين لديهم في كثير من الحالات هدف:

- (1) التكيف مع عالم الرياضة 3.0 الذي لا علاقة له بالوصفات "المحلية" التي نشؤوا فيها كرياضيين.
- (2) تطبيق أسلوب قيادة مختلف تمامًا التزموا به أثناء قيادتهم، استند بشكل أكبر إلى الأوامر الاستبدادية التي أشار إليها الرئيس (القيادة المفاهيمية)، أكثر من القدرة على التأثير الإيجابي الذي يجب أن يمارسه القائد حاليًا، بتحولهم إلى ميسرين لمهمة قادتهم، ومتفقيين معهم على المعايير (القيادة السلوكية - الظرفية).
- (3) فك شفرة إرث مواليد جيل طفرة المواليد الذين يشار إليهم بالموجهين، ونقل تلك الرسائل إلى جيل الألفية "Y" و "Z" التي لا علاقة لها بالأول. متعايشون في منطلق رأسي مزدوج (الزعيم "X" - القادة "Z" / "Y") وأقوي (طاقم التدريب - القيادة - شريك الفريق الرياضي).
- (4) ترك عمليات التدريب والمنافسة وراءهم لعالم مادي وتناظري ومحلي تطوروا فيه إلى عالم سائل، رقمي - افتراضي، وعالمي حيث سيتعايشون في الغالب من الآن فصاعدًا مع أفراد أصغر منهم في العمر، "محددين" في إطار نموذج الإنترنت.

### الموضوع 1.1.3 الجيل واي Y (مواليد 1981 - 2000)

**السمات المميزة:** افتراضي، مواطني العالم. يتحدى، مستقل ومتناثر. هم متعددو المهام. التزام موجه نحو النتائج وتأثير مهمتهم. أسلوب قيادة الأعمال.

• **القيم والمعتقدات:** احترام التنوع والعدالة والتضامن. "كل شيء الآن". شعاره "ما الفائدة التي قد أجنبيها اليوم؟" يواجه التحديات. اكتساب مهارات ومعارف جديدة. إنهم يسعون إلى أن يتم تقييمهم، والاعتراف بهم، يتحدون، والاستماع إلى احتياجاتهم ومساهماتهم. يبقون على تواصل. إنهم يعطون المال أهمية أقل. هاجس الجماليات. إنهم يعيشون في فقاعة الراحة. إنهم يسعون إلى استقلالهم المالي والمحافظة على التمتع بحياتهم الخاصة. انخفاض الالتزام بالمنظمات. إنهم يهدفون إلى العمل، وخلق بيئات ودية، والتعامل باحترام ومع الأشخاص الإيجابيين. الأولوية للأسرة والعلاقات. حساسية للمشاكل الاجتماعية والبيئية.

• **السياق الاجتماعي والثقافي:** الإنترنت، والهواتف المحمولة، نظام التسجيل mp3، ومحطات اللعب. الشبكات الاجتماعية. الوسائط المتعددة هي المورد المفضل لديك. منتجون طالما أنهم متحمسون ومدربون ومتحمسون. اقتصاد المستهلك. ثقافة الألعاب والأدوات. الثقافة السمعية البصرية والتفاعلية وتخفي المعلومات بسرعة. لعبة



فيديو كهواية أو هواية مهمة. شبكات الاتصالات والمعرفة. اتصال عالٍ. الوصول المستمر إلى المعلومات. التعلم التجريبي الافتراضي (شيء طبيعي).

• **التواصل بين الأشخاص:** سوف يؤكدون باستمرار على الحاجة إلى الشعور بأنهم مسموعون ومحترمون، وأن احتياجاتهم الشخصية توضع في الاعتبار وتساعدهم قدر الإمكان على تحقيق التوازن بين العمل وقضايا العمل الإضافي. إنهم يولون أهمية أساسية لخلق بيئة توتر ممتعة ومنفتحة وإيجابية. تهدف إلى تحفيز العمل الجماعي التعاوني والاعتراف به، وتشكيل الشبكات والتنوع الثقافي، وجعل الحياة اليومية منتجة وجذابة.

• **الصراع:** سيُسمعون غيرهم آراءهم عندما يرون حالات الظلم وقلة التضامن؛ إذ يفسدون البيئة المرنة والممتعة؛ مما يولد العداء وعدم الثقة في الأماكن المشتركة العامة.

• **سياسة التعزيز والتقييم:** جيل يفضل المنصات التكنولوجية المتطورة للعمل والتواصل والتدريب. تشجيع التدريب المستمر وفرص التدريب. اقتراح تجارب تسمح لك بتطوير أنواع أخرى من المهارات. هذا هو السبب في أنهم يتوقعون

الانطباع أو التعليقات بطريقة إيجابية وبناءة للغاية. تماشيًا مع ما سبق سيبحثون عن علاقات التدريس، أو التوجيه، أو التدريب. يجب على القائد أن يوازن بين دور المدرب ودور المعلم والمرشد. يعلن مفهوم القيادة هذا أيضًا عن خلق جو من الامتنان والمكافأة على الجهد الإضافي (سياسة التعزيز)، وتعزيز مساحات التواصل بين الأشخاص مثل الاجتماعات، واجتماعات ما بعد العمل، ووجبات الإفطار... إلخ.

### جوانب المجال الرياضي التي يجب مراعاتها مع هذا الجيل (الجيل واي Y):

اعتبارًا من عام 2017 تتراوح أعمارهم بين 35 و 16 عامًا. هم كتلة كبيرة من الرياضيين النشطين في جميع تخصصات الأداء الرياضي العالي على المستوى العالمي. أيضًا بعض المدربين والقادة الشباب الذين بدؤوا العمل في الإدارة في عالم مليء بوفرة المعلومات نتيجة ظاهرة وسائل الإعلام وإمبراطورية الإنترنت.

ترتبط خصائص عمليات التدريس والتعلم الخاصة بهم ارتباطًا وثيقًا بالمزايا المذكورة أعلاه فيما يتعلق بهذا الجيل، بالإضافة إلى المساهمات المرتبطة في قسم مواليد جيل طفرة المواليد.

التحدي الكبير الذي يواجه الجيل واي "Y" هو أن تسير الأجيال السابقة، المعتادون على الارتباط الراسي الذي لا علاقة له بالعالم الذي تطور فيه الجيل "Y". بوصفهم مترجمين لأوضاع الجيل إكس "X"، وبدون مناقشة مواليد جيل طفرة المواليد، سيكون من الصعب جدًا تكيفهم مع لغة الجيل واي "Y"، وهو شيء يتم ملاحظته بشكل يومي في المجتمعات الرياضية. يعد الجيل واي "Y" من الرياضيين آخر من يكون جزءًا نشطًا من عمليات التدريب والمنافسة التي يقودها أشخاص غير متصلين بشبكة الإنترنت، ويجمع بطريقة ما الاختلافات الهائلة الموجودة بين الحياة اليومية للعالم منذ 30 - 40 عامًا، وإلى يومنا هذا.

سُذكر بالتأكيد الجيل واي "Y" على أنه أول من طالب بأساليب القيادة وأنماط الارتباط في الإدارة اليومية للتدريب والمنافسة، وفقًا للأجهزة، والمواعيد النهائية، والعالم الذي نشؤوا فيه، وسيكونون آخر من تلقوا احتياجاتهم للأجيال التي تنتمي إلى عالم ما قبل الإنترنت، والتي تبذل جهودًا لفهم لغة جديدة وطريقة جديدة للتعيش داخل النشاط الرياضي.

### الموضوع 1.1.4 الجيل زي Z (مواليد 2001 و 2010)

• **الخصائص المميزة:** المواطنون الرقميون، مفرطو التحفيز، قليلو الدراسة، نافذو الصبر، قادة المستهلكين، يتسمون بروح المبادرة. مستقلو التعاون والإبداع.



- **القيم والمعتقدات:** البراعة والمرونة. يجب رؤيتها والتعرف عليها ولا توجد منطقة مستثناة منها. يتعاملون بشكل حدسي مع جميع اللغات الرقمية. يريدون أن يؤخذوا على محمل الجد لإفساح المجال لأفكارهم ومساهماتهم. يذكرون أن الصدق هو أهم صفة لكي تكون قائدًا جيدًا. إنهم يفضلون فرصة النمو على راتب ضخم.
- **السياق الاجتماعي والثقافي:** ثقافة الأنية، مجتمع الوفرة والاستهلاك: من المنتجات والعلامات التجارية والحوافز، ويبدو أن كل شيء في متناول اليد بنقرة واحدة. يلجؤون إلى الألعاب والشبكات الاجتماعية متى اقتضت الحاجة.
- **التواصل بين الأشخاص:** "مرتبطة بشبكات". هم مواطنون رقميون. لا يملك أحدهم ما يكفي من الوقت لنفسه، إنها ثقافة الأنية، عندما يكون كل شيء في متناول اليد.
- **الصراع:** يمكن قياسه عن طريق نفاذ الصير، من خلال القليل من التفكير (تقريبًا صفر). وبنفس الطريقة، عندما لا يتم منحهم مساحة الاعتراف والاستماع التي يريدونها (لكنهم يُمَنحون مكانًا للتعبير عن أفكارهم)، ليس من أجل المكانة أو القوة، ولكن للحصول على الفرص وتشجيع نموهم. المكافأة الاقتصادية ليس لها مكان المرجح في الحالات السابقة.
- **سياسة التعزيز والتقييم:** سيقدر العائدات إذا أدركوا المعاملة الصادقة والشفافة من القائد أو الموجه. إذا لم يكن كذلك فسوف يديرون ظهورهم لهم. يتفوقون على أن سياسة التعزيز يجب أن تسير جنبًا إلى جنب مع فرص النمو، وتحفيز روح المبادرة لديهم، ويرافقها بيانات تعاونية وخلّاقة لكنها مرنة بشكل أساسي.

### جوانب المجال الرياضي التي يجب مراعاتها مع هذا الجيل (الجيل زي Z):

اعتبارًا من عام 2016، تتراوح أعمارهم بين 6 سنوات و15 سنة. الجيل الوحيد الذي يمثله في البيئة الرياضية الحالية رياضيون في سن التدريب فقط. السمة المميزة الرئيسية التي تحمل علامة الجيل زي "Z" في علامة الاستفهام التي يمتلكها عالم الرياضة حول المنتج النهائي الذي سيكون نتيجة لعمليات التدريس والتعلم الحالية، بحيث يسعى الآباء والمدرّبون والقادة، - من ناحية- جاهدين لفهم تجربة طفولة ومرافقة لا علاقة لها على الإطلاق بعالمهم. عالم يختلف بشكل عرضي عن عالمهم في نفس أعمار طفولتهم، ثقافة رياضية ليست غريبة عما تمر به حياة الأطفال والمراهقين اليوم: الفورية المطلقة، التحفيز المفرط، المهام المتعددة، كل هذا تحت هالة الواقع الافتراضي: ما لا يوجد على الشبكة من خلال جهاز رقمي غير موجود.

لأول مرة في تاريخ البشرية، هناك تأثير واقعي مزدوج للبالغين، الواقع الوحيد لجيل زي "Z": التعايش بين عالم مادي وعالم افتراضي.

الرياضة مرة أخرى ليست غريبة: ظاهرة "الرياضات الإلكترونية" هي تحدٍ وحشي يجعل من الواجب على المدرسين، والآباء، والموجهين من هذا الجيل أن يقدموا ردودًا قيادية، وتعليمية، وتربوية، ومنهجية حتى تعمل لصالح التطور المتكامل للصغار لا ضده. لأول مرة، يمكن أن يلعب نفس الشخص كرة القدم، أو كرة السلة، أو التنس، أو أي رياضة أخرى باستخدام كرة "حقيقية" في ملعب "حقيقي" مع رفاق "حقيقيين"، وفي نفس اليوم يقوم بذلك من خلال منصات على الإنترنت، حيث "يتظاهر" بأنه الشخص الذي يود أن يصبح في البعد الافتراضي. بالنسبة لقارئ هذا المقرر الدراسي، لا يزال هناك بالتأكيد تمييز بين هذين المجالين. بالنسبة لجيل زي "Z"، لا: إنها حقيقتهم، اندماجهم. الحقيقة الوحيدة.



ومع ذلك، نقلاً عن غادو (2010)، عند تحديد ما يقدره ممثلو الأجيال المختلفة يتم ملاحظة العوامل المشتركة التي تعزز تنمية التنوع. من هذه العوامل: أن يتم الاستماع إليهم، وفهمهم واحترامهم، وامتلاك فرص للنمو، والاعتراف، وامتلاك قادة موثوقين، والشعور بأنهم جزء منهم، ومواكبة أحدث التطورات (باستخدام الأدوات المتاحة في كل عصر).

التحدي هو التعايش التكميلي والمثري لهم في مساحة إنتاجية مشتركة لتحقيق نتائج أفضل ومستويات أعلى من الرضا.

باختصار ، الاحترام ، الفرصة الدائمة للحوار ،  
والاستماع، والانفتاح، والمرونة/ هي كفاءات  
تساعد على استيعاب توقعات الجميع بطريقة تقلل  
من الإحباطات وتزيد من الحافز والفوائد

ينطلب تحقيق تعايش متناعم ومساحة عمل مشتركة بذل جهود من الأجيال الأكبر سناً لمساعدة الشباب على النضج، ومنهم من فهم قواعد عالم العمل والتعلم من التجربة، وكلاهما تحديد الاهتمامات المشتركة واستكشافها.

تعد إستراتيجيات التنوع أداة ممتازة للعمل على تطوير مهارات الأجيال التي تسمح بالتعرف على الرؤى والمعرفة والمنهجيات المختلفة، وتقديرها، وتعزيزها لقوى عاملة متعددة الأجيال لوضعها في خدمة التنافسية وإثراء المجتمع.

ستتمتع المؤسسات الرياضية ذات الرؤية والمهارة الكافية لفهم الاختلافات بين الأجيال والاستفادة منها بمزية تنافسية لا يمكن تصورها في السنوات القادمة.

## الوحدة 2.2 تنوع الأجيال في عمليات التدريب والمنافسة

إدارة التنوع هي "التطوير النشط والواعي لعملية قبول واستخدام بعض الاختلافات والتشابهات كمحتملة في المنظمة، وهي عملية تخلق قيمة مضافة، وعملية إدارة تواصلية تستند بشكل إستراتيجي إلى القيم، وموجهة نحو المستقبل" (كيل، أميرشي، هولمز وآخرون 2007).

تعني إدارة التنوع ضمان بيئات عمل شاملة تصور ما هو مختلف كمصدر إثراء للفرق والمنظمة.



وبالمثل، يجب ألا ننسى أن لقاء فريق عمل هو عملية مستمرة تتطلب الوقت والتفاني؛ لذا فإن أحد التحديات الرئيسية لقائد الفريق الرياضي هو إيجاد طريقة للتوفيق بين الاهتمامات والتوقعات الناتجة عن الاختلافات بين الأشخاص الموجودين في كل فريق.

بعبارة أخرى؛ يعتمد النجاح النهائي لفريق متعدد الأجيال على مدى حسن قيادته وإهامه، لا للتعرف على الاختلافات فقط ولكن التوفيق بينها. من خلال نهج استباقي سيتمكن الفريق من البحث عن أوجه التشابه والاستفادة من وجهات النظر المختلفة.

الاحترام، والفرصة الدائمة للحوار، والانفتاح، والمرونة قواعد أساسية لتحقيق التعايش المتناغم وخلق مساحة مشتركة لجميع الناس.

من الضروري التأكيد على أن العمل بشكل تعاوني مع أشخاص من جيل آخر هو عامل رئيسي في التعلم: التعاون في العديد من الأماكن حيث اعتاد الناس على التنافس، بمرور الوقت يصبح إستراتيجية وثيقة الصلة للغاية لتحقيق أقصى استفادة من كل فرد من أعضاء الفريق الرياضي بشكل خاص، والفريق التنظيمي بشكل عام.

تجدر الإشارة إلى أنه خلال هذه الدورة ستحدث الوحدة في الغالب من وجهة نظر شخصية القائد الرياضي، بحيث يكون لدى القارئ رؤية واضحة قدر الإمكان للإستراتيجيات التي يمكن أن يستخدمها الشخص المسؤول عن إدارة عمليات التدريب والمنافسة.

### الموضوع 1.2.1 خريطة التواصل بين الأشخاص في تنوع الأجيال، تتكيف مع عمليات التدريب والمنافسة الرياضية

يعتمد نجاح المنظمات إلى حد كبير على أداء فرق العمل الخاصة بهم. إن إنشاء فرق عالية الأداء هو أمر ضروري. نفس القواعد في مجال الرياضة.

تتفاعل المؤسسات الرياضية في بيئات شديدة التغير، وهذا يتطلب حفاة الحركة للتكيف والاستجابة بشكل فعال، الأمر الذي يتطلب دمج الممارسات والعمليات المختلفة. التواصل بين الأشخاص هو متغير مركزي في محاولة تحقيق هذا الهدف.

بعد ذلك، يتم تقديم جدول وصفي مع بعض التوصيات حول أنماط التواصل حسب الجيل، صالحة للتدريب و المسابقات.

## جيل طفرة المواليد

التعبيرات الملطفة قبل المعلومات المباشرة

صحيح سياسياً" ، لذلك من الضروري تخفيف الأخبار السيئة و / أو النقد"

كن تصالحياً للتفاوض والتوصل إلى اتفاقيات

شجع التلميحات أكثر من الأوامر

عرض مزايا وفوائد تلقى الملاحظات

المصدر: اجتهاد شخصي.

## الجيل إكس

وصف الأهداف التي تم تحقيقها والتي تسعى إلى تحقيقها

تواصل بدقة

السماح بالتحدث والتعليق والاقتراح. تسهيل الملاحظة الذاتية والنقد الذاتي

تحدث عن الوظائف والخطط المستقبلية

المصدر: اجتهاد شخصي.

## أجيال واي "" / زي ""

قدّم ملاحظات مستمرة

كن واضحاً ولا تتردد في قول ما هو صواب وما هو خطأ

توفير تبريرات لأوامرك ومتطلباتك

كن إيجابياً، قريباً، مباشراً

إنشاء مساحة للمحادثة والتبادل. لا للمناجاة الفردية (المونولوج)

التعرّف على وتقديم إرشادات ملموسة للتحسين

استمع لأرائهم

المصدر: اجتهاد شخصي.



## الموضوع 1.2.2 خريطة إدارة الصراع في تنوع الأجيال، تكثيف مع عمليات التدريب والمنافسة الرياضية

كيف يمكن تنفيذ الإستراتيجيات التي تدمج التنوع كأصل داخل الفريق بشكل فعّال؟ قبل تكثيف بعض الاختلافات في الفريق عليك أن تعترف بوجودها وأن تحترمها. حتمًا ستكون هناك توترات يجب احترامها وحلّها بالمعنى الإيجابي، وستؤدي بالتأكيد إلى تغيير الاتجاه، وفض النزاعات.

في هذا السياق، من المهم التأكيد على أن الصراع متأصل في الطبيعة البشرية، ومن ثمّ فهو جزء من ديناميكيات الفرق بشكل عام، والفرق الرياضية بشكل خاص. تم ذكر هذا العنصر لتبديد الغموض عن المبدأ القائل "هناك صراعات فقط في الفرق السيئة". هذا غير صحيح. قم بتمييز الفرق العادية عن تلك التي تسعى إلى تحقيق أداء عالٍ؛ وستلاحظ وجود صراعات في كلا الفريقين، ولكننا نجد في هذا الأخير طريقة فعالة لإدارتها. إن امتلاك إستراتيجيات محددة لإدارة الصراع هو عامل نجاح حاسم في بناء فرق عالية الأداء.

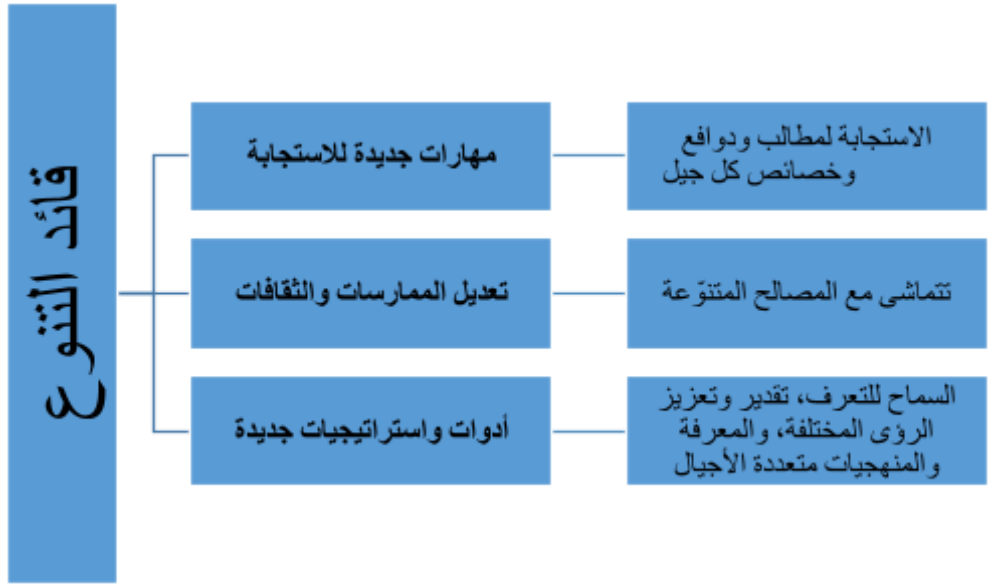
بعد كل ما قيل، لماذا يجب أن يكون التنوع مصدر قلق؟ يتفق معظم المتخصصين في هذا الموضوع على أن زيادة التنوع يمكن أن تزيد من فاعلية فريق العمل لتحقيق أهدافه وزيادة الإنتاجية. كما يلخص المؤلف شيلادوراي (2001) "الاستفادة من الاختلافات بين الأعضاء والتنسيق بينهم للحصول على كفاءة أكبر هي إحدى ركائز الإدارة" (كما ورد في هول، 2004. ص 2). الإدارة الرياضية في هذه الحالة هي محاولات ملموسة للقائد لتحقيق أقصى أداء ممكن في التدريب، ونقل في المنافسة.

بهذا المعنى، وبغض النظر عن الأجيال التي يتولى المدرب الرياضي مسؤوليتها، هناك مبدأ من مجال الإدارة بقوة كاملة في الرياضة ينص: "لا يمكنك تحسين ما لم يتم إدارته". لذلك، فإن القاعدة الذهبية في مواجهة الصراع هي -بالتحديد- إدارته. والإدارة تعني القيام بذلك من خلال الإرشادات التالية:

- دون تأخير وفي الوقت المناسب.
  - عدم وجود محاورين غير ضروريين بخلاف المشاركين.
  - لا توجد أحكام قيمية تجعل الصراع ذاتيًا.
  - لم يتم تقديم حلول سحرية مسبقًا.
- دعونا نتذكر أن أصول القيادة المقترحة في الدورة التدريبية الموافقة للموضوع هي ثلاثة: التحديد، والتوجيه، والتعزيز. على وجه التحديد، إدارة الصراع تعني معالجته؛ لهذا، لدى القائد عدة أدوات تواصل محددة، إحداها التقييم الوصفي، وهي السبب في القسم التالي.
- أخيرًا، فإن الغرض من تعزيز السلوكيات الجديدة المقترحة كنتيجة لإدارة الصراع -على وجه التحديد- هو تنفيذ سياسة تعزيز مناسبة، وهذا هو سبب القسم الأخير من الوحدة.
- يتم تدريب القائد الرياضي الذي يطور عمله وفقًا لهذه المعايير على إدارة التنوع من المنظور التالي، بما يتوافق تمامًا مع المتطلبات الحالية لعمليات التدريب والمنافسة.

شكل 2





### الموضوع 1.2.3 التقييم الوصفي على الأداء في تنوع الأجيال، وتكييفها لعمليات التدريب والمنافسة الرياضية

يعتبر تقدير التنوع مصدرًا مهمًا للأفكار الجديدة، والمواقف، والرؤى، ووجهات النظر، والتحديات والفرص لأي منظمة. على حد تعبير لينيهان (2000) "إن تطوير ثقافة تقدر التنوع يتطلب الالتزام والمشاركة النشطة من جميع أعضاء المنظمة، (و) ينبغي النظر إلى تقييم التنوع على أنه أكثر من مجرد قضية مُدارة فقط من قبل المتخصصين. إنها ممارسة، وهي طريقة لإشراك الأشخاص والقضايا والمهام من أحد أطراف المنظمة تجاه الطرف الآخر" (كما ورد في هال ، 2004. ص. 6).

بالمعنى الكامل لهذه المساهمات في مجال الرياضة.

من وجهة نظر أخرى، يعرف توماس (1991) التنوع من خلال إشراك الجميع، بدلاً من تعريفه عن طريق تصنيف المجموعات على أساس العرق أو الجنس؛ لذلك يمتد التنوع إلى جميع أنواع الخصائص الشخصية والتنظيمية، بما في ذلك -على سبيل المثال لا للحصر- العمر، والتعليم، و(عدم) القدرة، والشخصية، وطريقة الحياة، والتفضيل الجنسي، والأصل جغرافياً، أو إدارياً، أو غير إداري... إلخ. ويؤكد كذلك أن "إدارة التنوع هي عملية إدارة كاملة تهدف إلى تطوير إطار عمل فعال لجميع الموظفين" (كما ورد في هال ، 2004. ص. 2).

إن فهم إدارة التنوع في المجال الرياضي من هذا المنظور يعني إدخال كل مشارك في عملية التدريب والمنافسة كعامل نشط لنموه كرياضي. ويتحقق ذلك بالاعتماد على أدوات الاتصال: إحداها هي التقييم الوصفي.

التقييم بمعنى تقديم الملاحظات لأداء كل رياضي، ومنحه نظرة خارجية لما فعله وكيف فعله.

وصفية بمعنى إسناد الأقوال إلى بيانات محددة وموضوعية تبعد أي تعليق عن ذاتية المدرب.

تعتبر أداة الاتصال هذه مهمة بشكل خاص مع الأجيال الجديدة، حيث إنهم حريصون في المقام الأول على الرغبة في الحصول على تقييم مستمر لأفعالهم (المدى القصير يمثل كل شيء بالنسبة إلى جيلي "Y" و "Z"، وتَفُوق "الأنية"). لذلك يجب أن يكون تواتر التقييم مع هذين الجيلين شبه ثابت مع التكرار بالنسبة للجيل "X"، وبالتباعد مع مواليد جيل طفرة المواليد.

إن المزية الوصفية الموضوعية المسطحة بالبيانات ضرورية مع الأجيال الجديدة، حيث لم يتم تربيتهم للامتنال أو الإجابة بـ"نعم سيدي"، بل للاستفسار. لا يعني توليد المصادقية معهم أي شيء بخلاف القدرة على بناء كل تأكيدات في التعليقات مع

الحجج الملموسة. باستخدام جيلي "Y" و "Z" يجب أن يكون التقييم الوصفي مباشراً دون تأخير، ويغطي كلاً من السلوكيات التي يجب الحفاظ عليها وتوحيدها، فضلاً عن السلوكيات التي يجب إضافتها وإزالتها. مع الجيل "X" يجب أن تكون طريقة الاتصال متوازنة من حيث الجمع بين الإجراءات الإيجابية في المقام الأول، مع النقد البناء المقدم بالتزامن مع إستراتيجيات لتوليد الفوائد. ومع مواليد جيل طفرة المواليد يُنصح باستخدام اللغة "الصحيحة سياسياً" والخطابات المقيسة، مع تحية النقد المباشر جانباً، وإبراز السلوكيات التي يجب الحفاظ عليها، والبحث عن أفضل الطرق للنهج التدريجي، ومعايير التوحيد والإضافة، والقضاء على السلوكيات غير الضرورية.

أخيراً، يوصى دائماً باستخدام المقابلة الفردية لإجراء ملاحظات وصفية بدلاً من اجتماع جماعي؛ لأنه في الجهاز الجماعي -وفقاً للجيل الذي ينتمي إليه كل عضو، وأيضاً للسمات الشخصية- قد يشعر المرء بعدم الارتياح مع وصف التنفيذ مثل تلك المذكورة أعلاه. المقابلة الفردية هي أقوى أداة يجب على القائد مشاركة المعلومات الحساسة فيها مع كل عضو من أعضاء فريقه.

#### الموضوع 1.2.4 سياسة تعزيز التنوع بين الأجيال، وتكييفها مع عمليات التدريب والمنافسة الرياضية

وفقاً لدراسة المفوضية الأوروبية (2003) حول تكلفة التنوع وفوائده، فإن أهم خمس مزايا تخصصها نفس "الشركات ذات سياسات التنوع النشطة" للتنوع هي (تتكيف مع المفاهيم ذات الصلة):

• تعزيز القيم الثقافية داخل الفريق.

• تحسين سمعة الفريق.

• يساعد على جذب الموهوبين والاحتفاظ بهم.

• زيادة الحافز والفاعلية.

• زيادة الابتكار والإبداع بين اللاعبين.

المزايا التي تشمل جميع مستويات المنظمة أو الفريق الرياضي، وخاصة المسؤولين والإدارة؛ لذلك من المفيد التركيز على الأصل الثالث لنموذج القيادة المقترح في الدورة المقابلة؛ وهو التعزيز.

تجدر الإشارة إلى أنه يتم تطبيق سياسة التعزيز من أجل "زيادة احتمال ظهور السلوكيات المطلوبة، أو اختفاء السلوكيات غير المطلوبة".

وهو يتألف من 4 احتمالات عمل للقائد الرياضي:

• المكافأة الإيجابية: يتم تطبيق حافز إيجابي.

• المكافأة السلبية: يتم إزالة الحافز السلبي.

• العقوبة الإيجابية: يتم تطبيق منبه سلبي.

• العقوبة السلبية: يتم إزالة الحافز الإيجابي.

الآن، مفتاح هذه الإستراتيجيات لتكون فعالة هو معرفة ما يعد فعلاً مكافأة وعقاباً لكل من أعضاء الفريق. في كثير من الأحيان يُعتقد أنه يُكافأ، في حين أنه في الواقع يُعاقب، والعكس صحيح. مهما كان الخطأ الذي وقع فالنتيجة هي عكس الخطأ المنشود.

مع الوضع في الاعتبار الاختلافات بين الأجيال، فمن المستحسن مع مواليد جيل طفرة المواليد أن تكون المكافآت للعقوبات هي السائدة، وتطبيق هذا الأخير للقيام بذلك بكل المهارات الممكنة حتى لا يلغى الالتزام المستقبلي للمشاركين. مع أجيال



"Xs" يتم تطبيق كل من المكافآت السلبية والعقوبات الإيجابية، بمعنى إزالة أو تطبيق المحفزات السلبية؛ لأن هذا الجيل أكثر تكيفاً مع ثقافة الجهد والتضحية من الجيل الأصغر. على عكس ذلك، مع جيلي "Y" و "Z"، حيث قد يكون تطبيق أو إزالة المحفزات الإيجابية هو الأكثر فاعلية، نظراً لمعرفتهم بعناصر رغباتهم. وبالمثل، تجدر الإشارة إلى أن الطبيعة المباشرة لتطبيق المكافآت والعقوبات دون تأخير مع الأجيال الشابة أمر وثيق الصلة بالفرد إذا وضعنا في الاعتبار أن المدى القصير بالنسبة لهم هو البعد الزمني الأم (الأصلي).

شكل 3



المصدر: [صورة بعنوان الانتماء بين الأجيال] ق / ص. تم الاسترجاع من: <https://goo.gl/u2aOUS>

"نحن جميعاً في نفس الفريق بخلافاتنا، ولكن ليس بالرغم منها"

## المراجع

جادو، ف. (2010). معضلات: إدارة المواهب في أوقات التغيير. بوينس آيرس: الافتتاحية غرانديكا.

هول، إم (2004). إدارة التنوع في المنظمات الرياضية: نهج نقدي. تم الاسترجاع من الملف: /// C:  
/Users/Pimpo/Downloads/078\_019-025ES.pdf

كايل، إم، أميرشي، بي، هولمز، إس، جابلونسكي، إتش، لوئي، إي، وآخرون. (2007). دليل التدريب على إدارة التنوع. تم  
الاسترجاع من <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-es.pdf>

برادو بيريز، ج. (2004). المساواة في التعليم بين الثقافات. نحو ملف تعريف محدد للتنوع في التربية البدنية. تم الاسترجاع  
من <http://www.efdeportes.com/efd72/divers.htm>

عمار، ج. (ق / و): التقنيات الجديدة في الرياضة: التطبيق في كرة القدم. تم الاسترجاع من  
[http://www2.uca.es/dept/didac\\_efpm/jamar/REVISTA-DIGITAL-DXT-FUTBOL/cientfico2.htm](http://www2.uca.es/dept/didac_efpm/jamar/REVISTA-DIGITAL-DXT-FUTBOL/cientfico2.htm)

بنك غاليسيا، مجموعة أدوات "إدارة التنوع". برنامج التدريب على إدارة العمليات 2014.

