

ديناميكيات القيادة الموقفية ودورها في تطوير استراتيجيات تدريب مدربي الكرة الطائرة

أ.د/ مُحَمَّد سَالِم حُسَيْن درويش^١

د/ منن سيد محمد السيد^٢

ملخص البحث:

استهدف هذا البحث دراسة ديناميكيات القيادة الموقفية ودورها في تطوير استراتيجيات تدريب مدربي الكرة الطائرة، اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف وتحليل واقع تطبيق ديناميكيات القيادة الموقفية بين مدربي الكرة الطائرة، ودراسة أثرها في تطوير استراتيجيات التدريب. يُستخدم هذا المنهج لقدرته على استكشاف الظواهر التدريبية وتفسير العلاقات بين متغيرات القيادة وأنماط التدريب المختلفة، مع التركيز على فهم طبيعة التحديات التي تواجه المدربين أثناء تطبيق مبادئ القيادة الموقفية، تمثل مجتمع البحث في جميع مدربي كرة الطائرة العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة القاهرة خلال الموسم التدريبي ٢٠٢٤-٢٠٢٥. يشمل المجتمع مدربي فرق الناشئين، الشباب، والفرق الاحترافية في الأندية "النادي الأهلي، نادي الزمالك، نادي الجزيرة، نادي الترسانة، نادي الشرطة، نادي طلائع الجيش، نادي الصيد، نادي اتحاد الشرطة الرياضي، ونادي دجل، والذي يُقدر حجم هذا المجتمع بـ ٦٠ مدرباً، نظراً لتنوع الأدوار التدريبية داخل كل نادٍ التي تشمل المدرب الرئيسي، المدربين المساعدين، ومدربي اللياقة البدنية، مما يجعل هذا المجتمع ممثلاً جيداً لدراسة تطبيقات القيادة الموقفية في تطوير استراتيجيات تدريب الكرة الطائرة، كما تتكون عينة البحث من ٢٠ مدرباً للكرة الطائرة تم اختيارهم باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية من بين مدربي الأندية الرياضية بمحافظة القاهرة خلال الموسم التدريبي ٢٠٢٤-٢٠٢٥. تراوحت أعمار المدربين بين ٢٥ و ٥٠ عاماً، حيث تنوعت سنوات الخبرة التدريبية لديهم بين أقل من ٥ سنوات (٣٥%)، ومن ٥ إلى ١٠ سنوات (٤٥%)، وأكثر من ١٠ سنوات (٢٠%)، مما يعكس توزيعاً متوازناً في مستويات الخبرة. كما تنوع المستوى التدريبي بين مبتدئ (٣٠%)، ومتوسط (٤٥%)، ومتقدم (٢٥%). أما من حيث تصنيف الأندية، فشملت العينة مدربين من أندية الدرجة الأولى مثل (النادي الأهلي، نادي الزمالك)، والدرجة الثانية مثل (نادي الجزيرة، نادي الترسانة)، والدرجة الثالثة مثل (نادي الشرطة)، كما كانت اهم الاستنتاجات تمتع مدربي الكرة الطائرة بدرجات متفاوتة من ديناميكية القيادة الموقفية، مع بروز بعض الأبعاد بدرجة أعلى مثل المرونة في اختيار أسلوب القيادة وقدرة التكيف مع مواقف التدريب المختلفة، كذلك كانت اهم التوصيات تفعيل تبادل الخبرات بين مدربي الأندية المختلفة من خلال ورش عمل ودورات مشتركة، بما يعزز الاستفادة من تجارب المدربين ذوي الخبرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموقفية- استراتيجيات التدريب- مدربي الكرة الطائرة

^١ أستاذ طرق تدريس التربية الرياضية بقسم المناهج وطرق تدريس التربية البدنية- كلية علوم الرياضة للبنين-

جامعة حلوان . Mohamed_hussen@pem.helwan.edu.eg

^٢ مدرس بقسم نظريات وتطبيقات الرياضات الجماعية والالعاب المضرب- كلية علوم الرياضة بنات- جامعة حلوان

Dr.menan.elsayed@gmail.com

المقدمة:

تُعتبر القيادة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها أي منظومة تدريبية ناجحة، فهي ليست مجرد توجيه وتنظيم، بل هي فن التعامل مع الأفراد وتحفيزهم وإدارة تفاعلاتهم بذكاء ومرونة. في السياقات الرياضية، وخاصة في الألعاب الجماعية ككرة الطائرة، يتطلب الدور القيادي مهارات عالية في فهم الفروق الفردية بين اللاعبين، وتقدير احتياجاتهم النفسية والمهارية المتنوعة. لذلك، لا يمكن للمدرب أن يعتمد على أسلوب قيادي واحد ثابت، بل يحتاج إلى تنوع وتكيف سلوكه حسب تطورات الموقف وحالة الفريق، بحيث يكون قادرًا على توجيه اللاعبين بأسلوب يناسب كل مرحلة تدريبية وظرف تنافسي. وتُعد القدرة على قراءة الموقف بعمق واتخاذ القرار الملائم هو ما يميز القيادة الفعالة ويجعلها عاملاً حاسماً في تطوير الأداء الرياضي وتحقيق النجاح.

تُعد القيادة من العناصر الحاسمة في نجاح أي منظومة تدريبية ورياضية، حيث تلعب دوراً مركزياً في توجيه اللاعبين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم الفنية والنفسية والاجتماعية. ومن بين النماذج القيادية التي أثبتت فعاليتها في السياقات الرياضية، تبرز نظرية القيادة الموقفية التي تقدم إطاراً عملياً ومرئياً يمكن من خلاله تعديل أسلوب القائد أو المدرب حسب ظروف الموقف واحتياجات اللاعبين. قام هيرسي وبلانشارد بتطوير هذا النموذج الذي يركز على أن القيادة الفعالة لا تتم عبر أسلوب واحد، بل عبر تغيير الأنماط القيادية بين التوجيه المباشر، التدريب الإقناعي، الدعم التشاركي، والتفويض بما يتوافق مع مستوى نضج الأفراد، الذي يشمل المهارات، الدافعية، والثقة لديهم. (Hersey & Blanchard, 1969, p. 20-28)

تكتسب هذه النظرية أهمية خاصة عند تطبيقها في الرياضات الجماعية مثل الكرة الطائرة، التي تتطلب تفاعلاً مستمراً بين المدرب واللاعبين وتكيفاً مستمراً مع متغيرات بيئة التدريب.

يؤكد تشيلا دوراي (١٩٩٠) على أن فعالية المدرب الرياضي تعتمد بشكل كبير على مرونته في اختيار أنماط القيادة التي تناسب اختلاف مستويات اللاعبين وقدرتهم على الاستجابة، مما يؤدي إلى تحسين المناخ التدريبي ورفع مستوى الأداء (Chelladurai, 1990, p. 140-150). إذ يحتاج بعض اللاعبين إلى توجيه صارم وواضح، بينما يستفيد آخرون أكثر من الدعم والتشجيع والمشاركة في اتخاذ القرار، وهنا تتجلى قيمة القيادة الموقفية في توفير إطار متوازن يمكن من خلاله تحقيق التوافق بين أسلوب المدرب وحاجات اللاعبين.

وفي سياق تطوير الأداء الرياضي، أظهرت العديد من الدراسات أن استخدام القيادة الموقفية يساهم بشكل ملموس في تحسين نتائج الفرق. ففي دراسة قام بها باتسياوراس (٢٠٢١)

مع لاعبي الكرة الطائرة المحترفين، تبين أن الأسلوب الأوتوقراطي، الذي يعتمد على فرض القرارات والتوجيه المباشر، يزيد من قدرة اللاعبين على التكيف النفسي وتحمل الضغوط التنافسية، مما يعزز مرونتهم الذهنية ويقوي الأداء تحت الضغط (Patsiaouras, 2021, p. 112-118). ويُعزى ذلك إلى وضوح الأدوار وتقليل الالتباس، وهو أمر حيوي في المواقف التي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة.

على الجانب الآخر، أظهرت دراسة محمدي وزملائه (٢٠١٩) أن الأساليب التشاركية والداعمة للمدربين تخلق مناخًا تحفيزيًا إيجابيًا، يعزز من دافعية اللاعبين ويقوي الروح الجماعية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الجماعي في فرق الكرة الطائرة (Mohammadi et al., 2019, p. 208-214). وتؤكد هذه النتائج أهمية البعد النفسي والاجتماعي في القيادة الرياضية، حيث لا يقتصر دور المدرب على الجانب الفني فقط، بل يتعداه ليشمل بناء علاقات إيجابية تؤثر على الأداء الرياضي.

وفي إطار الاستراتيجيات التدريبية، يؤكد ماكجوكين وزملاؤه (٢٠٢٢) أن أنماط القيادة التي يختارها المدربون ترتبط ارتباطًا وثيقًا بأهدافهم التدريبية، مثل تعزيز الانضباط أو بناء الثقة، مما يجعل القيادة الموقفية أداة تخطيطية تساعد المدربين على ضبط أساليبهم بما يتلاءم مع تطورات الفريق واحتياجاته (McGuckin et al., 2022, p. 52-59). هذا يوضح أن القيادة الموقفية ليست مجرد نظرية بل أداة تطبيقية تدعم التخطيط الفعال في السياق الرياضي. وبناءً على ما سبق، تبرز أهمية دراسة ديناميكيات القيادة الموقفية ودورها في تطوير استراتيجيات تدريب مدربي الكرة الطائرة، إذ تمثل هذه الدراسة محاولة لفهم كيفية توظيف مبادئ القيادة الموقفية لتحسين التواصل بين المدرب واللاعبين، رفع مستوى الأداء الفني والذهني، وبناء بيئة تدريبية محفزة ومنسجمة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تنمية مهارات المدربين، وتعزيز قدراتهم على التعامل مع التحديات النفسية والاجتماعية التي تواجههم خلال العملية التدريبية.

مشكلة البحث:

تشكل القيادة الفعالة لبنة أساسية في نجاح عمليات التدريب الرياضي، خاصة في الرياضات الجماعية ككرة الطائرة التي تتطلب تناغمًا عاليًا بين اللاعبين والمدرب. رغم التطور الكبير الذي شهدته نظريات القيادة، لا سيما نظرية القيادة الموقفية التي قدمها هيرسي وبلانشارد (١٩٦٩) والتي تركز على ملائمة أسلوب القيادة لمستوى نضج المتدربين وحاجاتهم المتغيرة (p. 20-28)، إلا أن التطبيق العملي لهذه النظرية في واقع تدريب الكرة الطائرة لا يزال يعاني من العديد من الإشكاليات.

ميدانيًا، يلاحظ الباحثان أن هناك صعوبة ملحوظة في قدرة مدربي الكرة الطائرة على التكيف السريع والمرن مع الفروق الفردية بين اللاعبين، والتي تتفاوت بشكل كبير من حيث المستوى الفني، الجاهزية النفسية، والدافعية. (Chelladurai, 1990, p. 140-142) إذ يميل العديد من المدربين إلى تبني أسلوب قيادة محدد، غالبًا ما يكون إما توجيهيًا صارمًا أو تفويضيًا مبكرًا، دون القدرة على الدمج الأمثل بين أنماط القيادة المختلفة بما يخدم تحقيق الأهداف التدريبية والرياضية. وهذا النمط الثابت للقيادة يُضعف التفاعل بين المدرب واللاعب، ويؤدي إلى انخفاض فعالية التدريب واحتكاك نفسي بين أعضاء الفريق (Mohammadi et al., 2019, p. 210-213).

علاوة على ذلك، تشير الدراسات إلى أن عدم الوعي الكافي بمبادئ القيادة الموقفية يحرم المدربين من أدوات تمكين اللاعبين نفسيًا وفنيًا، ويحد من قدرتهم على بناء مناخ تدريبي محفز يشجع على المشاركة الفعالة، ويقلل من حالات الاحتكاك والصراعات داخل الفريق (Patsiaouras, 2021, p. 115-117). كما أن تباين مستويات الخبرة والمهارة بين اللاعبين يتطلب من المدرب قدرة فائقة على تقييم مواقف التدريب المختلفة واختيار الأسلوب القيادي الأمثل، وهو أمر لا يتحقق إلا من خلال فهم عميق للديناميكيات الموقفية وتطبيقاتها (McGuckin et al., 2022, p. 54-58).

وهنا تكمن المشكلة الأساسية التي يحاول هذا البحث معالجتها، وهي: كيف يمكن لمدربي الكرة الطائرة استثمار مبادئ القيادة الموقفية لتطوير استراتيجيات تدريبية قادرة على التكيف مع المتغيرات النفسية والفنية والاجتماعية للاعبين؟ وإلى أي مدى يسهم تطبيق هذه المبادئ في تحسين فعالية التدريب، وتعزيز الأداء الفردي والجماعي، وبناء بيئة تدريبية إيجابية ومستدامة؟ ويكتسب هذا البحث أهميته من الفجوة التي تظهر بين الإطار النظري المرن للقيادة الموقفية والتطبيق العملي المحدود لها في مجال تدريب الكرة الطائرة، مما يستدعي دراسة متعمقة تسلط الضوء على آليات التوظيف الصحيح لهذه الديناميكيات وتقييم أثرها الحقيقي على الأداء التدريبي.

هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة ديناميكيات القيادة الموقفية ودورها في تطوير استراتيجيات تدريب مدربي الكرة الطائرة.

تساؤلات البحث:

١- ما مدى كفاءة مدربي الكرة الطائرة في تشخيص مستوى جاهزية اللاعبين الفنية والبدنية والنفسية في سياقات تدريبية متنوعة؟

- ٢- كيف يختار مدربو الكرة الطائرة الأنماط القيادية الملائمة استنادًا إلى متغيرات المواقف التدريبية ومستوى جاهزية اللاعبين؟
- ٣- ما مدى توافر المرونة القيادية لدى مدربي الكرة الطائرة وقدرتهم على التنقل الديناميكي بين أنماط القيادة المختلفة في ضوء المتغيرات التدريبية والمنافسات؟
- ٤- كيف يتم توظيف ديناميكيات القيادة الموقفية في صياغة وتطوير استراتيجيات التدريب البدني، المهاري، الخططي، والنفسي لدى مدربي الكرة الطائرة؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ديناميكيات القيادة الموقفية بين مدربي الكرة الطائرة تعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة، المستوى التدريبي، أو تصنيف الأندية الرياضية؟
- بعض المصطلحات الواردة بالبحث:

تم تحديدها في ضوء ما ورد من تعريفات متعددة بالدراسات السابقة، وبعض أدبيات التربية، ويمكن بيانها على النحو التالي:

- القيادة الموقفية: (Situational Leadership) :

تعرف القيادة الموقفية بأنها نموذج قيادي يُركز على تكيف أسلوب القيادة وفقًا لمستوى نضج وقدرات الأفراد، حيث ينتقل القائد بين أنماط التوجيه المباشر، الإقناعي، الدعم التشاركي، والتفويض، بما يتناسب مع ظروف الموقف. (Hersey & Blanchard, 1969)

- ديناميكيات القيادة الموقفية: (Dynamics of Situational Leadership)

تشير إلى العمليات والتفاعلات المستمرة التي تتحكم في كيفية تطبيق القيادة الموقفية، والتي تعتمد على تعديل أسلوب القيادة استجابةً للتغيرات في البيئة التدريبية، ومستوى نضج اللاعبين، ومتطلبات المهمة، مما يتطلب قدرة عالية على المرونة والتكيف من قبل القائد (Yukl, 2013).

- استراتيجيات التدريب: (Training Strategies) :

هي الخطط المنهجية والأساليب التي يستخدمها المدرب لتنظيم وإدارة عملية التدريب، بهدف تحسين الأداء الفني والنفسي للاعبين وضمان تحقيق الأهداف الرياضية المحددة (Bompa & Haff, 2009).

- مدرب الكرة الطائرة: (Volleyball Coach)

الشخص المؤهل الذي يتولى تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية الخاصة برياضة الكرة الطائرة، ويعمل على تطوير مهارات اللاعبين وقدراتهم الفنية والذهنية (Gould & Maynard, 2009).

- عالية التدريب: (Training Effectiveness)

مقياس يعبر عن مدى نجاح العملية التدريبية في تحقيق أهدافها، مثل رفع مستوى مهارات اللاعبين، تعزيز اللياقة البدنية، وتحسين الأداء النفسي والسلوكي خلال المنافسات (Smith, 2010).

إجراءات البحث:**منهج البحث:**

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف وتحليل واقع تطبيق ديناميكيات القيادة الموقفية بين مدربي الكرة الطائرة، ودراسة أثرها في تطوير استراتيجيات التدريب. يُستخدم هذا المنهج لقدرته على استكشاف الظواهر التدريبية وتفسير العلاقات بين متغيرات القيادة وأنماط التدريب المختلفة، مع التركيز على فهم طبيعة التحديات التي تواجه المدربين أثناء تطبيق مبادئ القيادة الموقفية.

مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في جميع مدربي كرة الطائرة العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة القاهرة خلال الموسم التدريبي ٢٠٢٤-٢٠٢٥. يشمل المجتمع مدربي فرق الناشئين، الشباب، والفرق الاحترافية في الأندية "النادي الأهلي، نادي الزمالك، نادي الجزيرة، نادي الترسانة، نادي الشرطة، نادي طلائع الجيش، نادي الصيد، نادي اتحاد الشرطة الرياضي، ونادي دجلة. والذي يُقدر حجم هذا المجتمع بـ ٦٠ مدربًا، نظرًا لتنوع الأدوار التدريبية داخل كل نادٍ التي تشمل المدرب الرئيسي، المدربين المساعدين، ومدربي اللياقة البدنية، مما يجعل هذا المجتمع ممثلًا جيدًا لدراسة تطبيقات القيادة الموقفية في تطوير استراتيجيات تدريب الكرة الطائرة.

عينة البحث:

تتكون عينة البحث من ٢٠ مدربًا للكرة الطائرة تم اختيارهم باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية من بين مدربي الأندية الرياضية بمحافظة القاهرة خلال الموسم التدريبي ٢٠٢٤-٢٠٢٥. تراوحت أعمار المدربين بين ٢٥ و ٥٠ عامًا، حيث تنوعت سنوات الخبرة التدريبية لديهم بين أقل من ٥ سنوات (٣٥%)، ومن ٥ إلى ١٠ سنوات (٤٥%)، وأكثر من ١٠ سنوات (٢٠%)، مما يعكس توزيعًا متوازنًا في مستويات الخبرة. كما تنوع المستوى التدريبي بين مبتدئ (٣٠%)، ومتوسط (٤٥%)، ومتقدم (٢٥%). أما من حيث تصنيف الأندية، فشملت العينة مدربين من أندية الدرجة الأولى مثل (النادي الأهلي، نادي الزمالك)، والدرجة الثانية مثل (نادي الجزيرة، نادي الترسانة)، والدرجة الثالثة مثل (نادي الشرطة)، مما يضمن تمثيلًا شاملاً لمختلف بيئات التدريب والتنافس، كما يتضح في جدول (1).

جدول (١)

توصيف عينة البحث الكلية حسب المتغيرات الديموغرافية والمهنية ن = (20)

المتغير	الفئة	العدد	(%) النسبة المئوية	أسماء الأندية المرتبطة (حسب الدرجة والمنطقة)
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	7	35.0	—
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	9	45.0	—
	أكثر من ١٠ سنوات	4	20.0	—
المستوى التدريبي	مبتدئ	6	30.0	—
	متوسط	8	40.0	—
	متقدم	6	30.0	—
تصنيف الأندية الرياضية	الدرجة الأولى	7	35.0	الأهلي (القاهرة)، الزمالك (القاهرة)، الشرطة (الجيزة)
	الدرجة الثانية	8	40.0	الجزيرة (الجيزة)، الترسانة (القاهرة)، نادي أكتوبر (الجيزة)
	الدرجة الثالثة	5	25.0	نادي مدينتي (الجيزة)، نادي الصيد (القاهرة)

يتضح من بيانات جدول (١) توصيف عينة البحث التي ضمت ٢٠ مدربًا للكرة الطائرة من محافظتي القاهرة والجيزة، حيث يظهر تنوعًا واضحًا في سنوات الخبرة، فتبلغ نسبة المدربين ذوي الخبرة بين ٥ و ١٠ سنوات ٤٥%، بينما يشكل من لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات ٣٥%، وأولئك الذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات ٢٠%. كما يتوزع المستوى التدريبي للمدربين بين المبتدئين بنسبة ٣٠%، والمتوسطين ٤٠%، والمتقدمين ٣٠%، مما يعكس تنوعًا في الكفاءات التدريبية. أما من حيث تصنيف الأندية، فقد شملت العينة أندية الدرجة الأولى مثل الأهلي والزمالك في القاهرة ونادي الشرطة في الجيزة بنسبة ٣٥%، وأندية الدرجة الثانية مثل الجزيرة والترسانة وأكتوبر بنسبة ٤٠%، إضافة إلى أندية الدرجة الثالثة مثل مدينتي والصيد بنسبة ٢٥%، ما يضمن تمثيلًا متوازنًا جغرافيًا ومستوى تنافسيًا متنوعًا، ويعزز من شمولية نتائج الدراسة ودقتها.

أسباب اختيار عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بعناية لتتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة. وقد استند اختيار العينة إلى عدة أسباب موضوعية، منها:

- ١- تمثيل المجتمع بشكل مناسب: تم اختيار عينة البحث من مدربي الكرة الطائرة في أبرز أندية محافظة القاهرة، حيث تمثل هذه الأندية العمود الفقري للعبة على مستوى المحافظة، مما يضمن تمثيلًا دقيقًا لمجتمع البحث ويساعد في تعميم نتائج الدراسة بشكل موثوق.

- ٢- تنوع المستويات التدريبية: تتضمن العينة مدربين من مستويات تدريبية مختلفة (ناشئين، شباب، محترفين)، مما يتيح فحص تطبيقات القيادة الموقفية عبر سياقات تدريبية متنوعة ويعكس الفروق في الخبرات والاحتياجات التدريبية بين الفئات المختلفة.
- ٣- سهولة الوصول والتواصل: تم اختيار العينة بناءً على توافرهم وإمكانية التواصل معهم بسهولة داخل محافظة القاهرة، وهو ما يسهل عملية جمع البيانات ويزيد من دقة المعلومات التي سيتم الحصول عليها.
- ٤- الخبرات التدريبية المتنوعة: تضم العينة مدربين يمتلكون خبرات متفاوتة في مجال تدريب الكرة الطائرة، مما يساعد في الحصول على رؤى مختلفة حول تطبيقات القيادة الموقفية وتحدياتها، ويساهم في تحليل أعمق وأكثر شمولاً.
- ٥- دعم الهدف البحثي: اختيار هذه العينة يعزز القدرة على تحقيق أهداف البحث المتمثلة في دراسة وتطوير استراتيجيات تدريب مدربي الكرة الطائرة من خلال فهم معمق لديناميكيات القيادة الموقفية في بيئة تدريبية واقعية ومتنوعة.

التوصيف الاحصائي لعينة البحث:

اعتدالية البيانات للمتغيرات قيد البحث (التجانس):

حرص الباحثان على التأكد من اعتدالية توزيع البيانات الخاصة بأفراد عينة البحث على أبعاد مقياسي "ديناميكية القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة" و"مواقف ديناميكيات القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة" المستخدمين في الدراسة. وقد تم فحص ذلك من خلال تحليل معاملات الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) للبيانات، كما يتضح من بيانات جدول (٣-٢).

جدول (٢)

توصيف عينة البحث الأساسية والاستطلاعية على أبعاد مقياس ديناميكية القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة ن = (٣٥)

م	البعد	س	±م	الوسيط	الالتواء (Skewness)
1	القدرة على التشخيص (Diagnostic Ability)	4.12	0.48	4.10	0.15
2	اختيار النمط المناسب (Appropriate Style Selection)	4.05	0.52	4.00	0.10
3	المرونة القيادية (Leadership Flexibility)	3.95	0.55	3.90	0.22
4	توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب (Utilization of Leadership in Training Strategies)	4.00	0.50	4.05	0.18

يتضح من بيانات جدول (2) متوسطات الانحرافات المعيارية، الوسيط، ومعامل الالتواء لأبعاد مقياس ديناميكية القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة لعينة بحث مكونة من ٣٥ مدرباً. تشير المتوسطات الحسابية إلى أن المدربين يتمتعون بمستوى مرتفع نسبياً في جميع أبعاد المقياس، حيث تراوحت القيم بين ٣,٩٥ و ٤,١٢ على مقياس من ٥ نقاط، مما يعكس أداءً إيجابياً وفعالية جيدة في استخدام مهارات القيادة الموقفية. كما أن الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً (حوالي ٠,٤٨-٠,٥٥) تعكس تجانساً في استجابات العينة، وهو ما يدعم استقرار النتائج وقابليتها للتعميم. بالإضافة إلى ذلك، توضح قيم الوسيط القريبة من المتوسط أن البيانات موزعة بشكل متوازن بدون وجود قيم شاذة كبيرة، بينما تقع قيم الالتواء ضمن النطاق المقبول (± 3)، مما يؤكد أن توزيع البيانات معتدل وغير منحرف بشكل كبير، وهذا بدوره يعزز صحة التحليلات الإحصائية التي أجريت على المقياس. بشكل عام، يعكس الجدول دقة وموثوقية المقياس في قياس ديناميكية القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة.

جدول (٣)

توصيف عينة البحث الأساسية والاستطلاعية على أبعاد مقياس مواقف ديناميكيات القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة ن = (٣٥)

م	البعد	س	±م	الوسيط	الالتواء (Skewness)
1	القدرة على التشخيص (Diagnostic Ability)	4.05	0.52	4.00	0.15
2	اختيار النمط المناسب (Appropriate Style Selection)	3.98	0.55	4.00	-0.10
3	المرونة القيادية (Leadership Flexibility)	3.90	0.48	4.00	0.05
4	توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب (Utilization of Leadership in Training Strategies)	4.02	0.50	4.00	-0.07

يتضح من بيانات جدول (٣) أن قيم معاملات الالتواء لجميع أبعاد مقياس مواقف ديناميكيات القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة تقع ضمن النطاق المقبول (± 3)، مما يدل على اعتدالية توزيع البيانات وعدم وجود انحرافات شديدة، وهو ما يعزز صلاحية الفرضيات الإحصائية ويؤكد موثوقية النتائج. كما تشير المتوسطات الحسابية إلى أن المدربين يظهرون مستوى جيد إلى مرتفع في جميع أبعاد المقياس، مع تجانس معقول في الاستجابات عبر الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً، مما يعكس اتساقاً في فهم واستخدام أنماط القيادة الموقفية في سياقاتهم التدريبية.

وسائل وأدوات جمع البيانات:

اعتمد البحث على مجموعة من الأدوات والوسائل لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافه، وقد تم اختيار هذه الأدوات بعناية لتوفير معلومات دقيقة وشاملة حول تطبيقات القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة وتأثيرها على استراتيجيات التدريب.

١ - المقابلات الشخصية شبه المنظمة:

أجريت مقابلات مع عدد من مدربي العينة لاستخلاص معلومات نوعية حول تجاربهم في تطبيق القيادة الموقفية، والتحديات التي تواجههم، وكذلك لتوضيح جوانب قد لا تظهر في الاستبانات. تم إعداد دليل مقابلة يتضمن أسئلة مفتوحة تغطي موضوعات القيادة، التفاعل مع اللاعبين، واستراتيجيات التعامل مع المواقف المختلفة.

٢ - الوثائق الرسمية وسجلات الأندية:

تم جمع بيانات داعمة من ملفات اللاعبين والسجلات الرسمية في الأندية، والتي تضمنت معلومات عن تاريخ التدريب، مستويات الأداء، وأهداف التدريب المعتمدة.

٣ - الملاحظات الميدانية:

قام الباحثان بإجراء زيارات ميدانية لبعض التدريبات للاطلاع المباشر على تطبيق القيادة وأنماط التفاعل بين المدربين واللاعبين، وذلك لتعزيز صحة البيانات وجمع مؤشرات نوعية إضافية.

٤ - مقياس ديناميكية القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة

صُمم هذا المقياس لقياس مدى قدرة المدربين على التكيف واستخدام أنماط القيادة المختلفة (التوجيه المباشر، التدريب/الإقناع، الدعم/التشارك، التفويض) في سياقات تدريبية متنوعة. اشتمل المقياس على (٤٠) بنداً موزعة على أربعة أبعاد رئيسية تعكس الجوانب النظرية والعملية للقيادة الموقفية.

٥ - مقياس مواقف ديناميكيات القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة

تضمن هذا المقياس مجموعة من (٢٠) موقفاً تدريبياً واقعياً تم صياغتها بعناية لتعكس تحديات وتنوع المواقف التي يواجهها المدرب أثناء ممارسة عمله. يُطلب من المدرب اختيار أو أكثر من أنماط القيادة المناسبة لكل موقف، مما يسمح بتقييم ديناميكية ومرونة تطبيق القيادة. أولاً_ مقياس ديناميكية القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة:

خطوات التصميم وإجراءاته الميدانية: _ مرفق (٢)**١ - إعداد الصيغة الأولية للمقياس:**

- قام الباحثان بالاطلاع المكثف على الأدبيات والدراسات التي تناولت مفاهيم القيادة الموقفية ونماذجها، وخاصة نموذج هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1969)، بهدف تطوير مقياس يتناسب مع بيئة تدريب الكرة الطائرة، كما تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد، مع مواءمة الفقرات لطبيعة التدريب في الكرة الطائرة، وسيتم التحقق من صدقها وثباتها إحصائياً قبل التطبيق الفعلي.

- تم جمع معلومات نوعية من خلال مقابلات غير مقننة مع خبراء في علم النفس الرياضي، تدريب الكرة الطائرة، وعلوم القياس والتقييم، للحصول على تصور واضح حول المواقف التدريبية التي يواجهها المدربون وأنماط القيادة المستخدمة.

٢- تحديد أبعاد المقياس وصياغة المواقف:

بناءً على مراجعة الأدبيات وآراء الخبراء، حدد الباحثان أربعة أبعاد رئيسية للمقياس تمثلت في أنماط القيادة، تتضمن الاستبانة عدة محاور أساسية مستمدة من نموذج هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1969)، وهي:

١- القدرة على التشخيص (Diagnostic Ability)

يقيس هذا البعد مدى قدرة المدرب على تقييم مستوى جاهزية اللاعبين وظروف التدريب بشكل دقيق، من حيث المهارات الفنية، الحافز، الانضباط، الحالة البدنية والنفسية، والعوامل البيئية المحيطة.

٢- اختيار النمط المناسب (Appropriate Style Selection)

يقيس قدرة المدرب على اختيار نمط القيادة الموقفية الأنسب للموقف التدريبي المحدد ومستوى اللاعبين، بين التوجيه المباشر، التدريب/الإقناع، الدعم/التشارك، أو التفويض.

٣- المرونة القيادية (Leadership Flexibility)

يقيس هذا البعد مدى قدرة المدرب على التنقل والتكيف بين أنماط القيادة المختلفة بسرعة وفعالية وفقاً لتغيرات الموقف التدريبي وحالة اللاعبين، مع القدرة على التعامل مع ضغوط المنافسات والمواقف الطارئة.

٤- توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب (Utilization of Leadership in Training Strategies)

يركز على مدى قدرة المدرب على توظيف أنماط القيادة الموقفية بشكل استراتيجي لتعزيز الجوانب البدنية، المهارية، الخططية، والنفسية في التدريب، بما يحقق أهداف تطوير أداء اللاعبين والفريق.

٣- عرض الصيغة الأولية على الخبراء:

- عرض الباحثان الصيغة الأولية للمقياس على لجنة من خبراء التدريب الرياضي وعلم النفس الرياضي وقياس الأداء لتقييم مدى مناسبة المواقف وصياغتها ولغتها، وتم طلب تعديل، إضافة أو حذف بعض المواقف أو الخيارات. مرفق (١)

- بناءً على ملاحظات الخبراء، تم تعديل عدد من المواقف وتوضيح الصياغة لتحسين وضوح ودقة المقياس.

الإجراءات الميدانية:

٤ - تطبيق الدراسة الاستطلاعية:

- أجريت دراسة استطلاعية على عينة من مدربي الكرة الطائرة (عدد = ١٠) للتحقق من فهم المواقف وسهولة الإجابة، وكذلك لتحديد الوقت المناسب لإكمال المقياس.
- تم جمع البيانات لتحليل صدق المقياس وثباته باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة (مثل معامل ألفا كرونباخ وتحليل الاتساق الداخلي).

٥ - التحقق من الصدق:

- تحقق الباحثان من صدق المحتوى من خلال مراجعة الخبراء لضمان تمثيل المواقف لأبعاد القيادة الموقفية بدقة.
- تم حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معاملات الارتباط بين كل عنصر والدرجة الكلية للبعد التابع له، مع استبعاد المواقف التي لم تحقق الحد الأدنى المقبول من الارتباط.
- تحقق الباحثان من صدق المقياس عن طريق استخدام صدق الاتساق الداخلي كمؤشر على صدق المقياس، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الثنائي بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. وتم تطبيق أبعاد المقياس على عينة مكونة من (١٠) مدربين من مجتمع البحث ولكن خارج عينة البحث الأساسية، لضمان موضوعية النتائج.
- وتم حساب معاملات الارتباط لكل فقرة على حدة ضمن كل بعد من أبعاد المقياس الأربعة، حيث أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت ضمن نطاق عالي يدل على صدق المقياس وقوة تماسكه الداخلي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٦٢ و ٠,٨٩، مما يشير إلى أن كل فقرة ترتبط ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للبعد المنتمي إليه.

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل موقف والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد مقياس القيادة الموقفية ن = (١٠)

البعد الأول	معامل الارتباط	البعد الثاني	معامل الارتباط	البعد الثالث	معامل الارتباط	البعد الرابع	معامل الارتباط
١م	0.81	١م	0.79	١م	0.84	١م	0.77
٢م	0.74	٢م	0.82	٢م	0.69	٢م	0.85
٣م	0.79	٣م	0.88	٣م	0.72	٣م	0.80
٤م	0.83	٤م	0.76	٤م	0.81	٤م	0.88
٥م	0.68	٥م	0.67	٥م	0.77	٥م	0.69
٦م	0.77	٦م	0.74	٦م	0.79	٦م	0.73

تابع جدول (٤)
معاملات الارتباط بين درجة كل موقف والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد مقياس القيادة
الموقفية ن = (١٠)

البعد الأول	معامل الارتباط	البعد الثاني:	معامل الارتباط	البعد الثالث:	معامل الارتباط	البعد الرابع:	معامل الارتباط
٧م	0.85	٧م	0.81	٧م	0.83	٧م	0.86
٨م	0.72	٨م	0.80	٨م	0.75	٨م	0.78
٩م	0.76	٩م	0.85	٩م	0.68	٩م	0.82
١٠م	0.69	١٠م	0.73	١٠م	0.70	١٠م	0.75

يتضح من بيانات جدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط بين درجات المواقف الفردية والدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد مقياس القيادة الموقفية جاءت مرتفعة، حيث تراوحت القيم بين (٠,٦٧) و(٠,٨٨)، وهو ما يشير إلى قوة الصدق الداخلي للمقياس. ففي البعد الأول "القدرة على التشخيص" تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٨) و(٠,٨٥)، مما يعكس اتساق المواقف في قياس هذا البعد. أما البعد الثاني "اختيار النمط المناسب" فقد جاءت القيم بين (٠,٦٧) و(٠,٨٨) بما يعزز دقة المواقف في تمثيل هذا المجال. وفي البعد الثالث "المرونة القيادية" تراوحت القيم بين (٠,٦٨) و(٠,٨٤)، وهو مؤشر على الترابط القوي بين المواقف ومفهوم البعد. وأخيرًا، في البعد الرابع "توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب" جاءت معاملات الارتباط بين (٠,٦٩) و(٠,٨٨)، مما يوضح أن المواقف قادرة على قياس هذا البعد بكفاءة. هذه النتائج تؤكد أن جميع المواقف ترتبط ارتباطاً جوهرياً بالبعد الذي تنتمي إليه، مما يدعم صدق المقياس وفاعليته في قياس أبعاد القيادة الموقفية لدى المدربين.

٦- التحقق من الثبات:

تحقق الباحثان من ثبات المقياس عن طريق استخراج قيم معامل ألفا Alpha للثبات وذلك لكل من بعد أبعاد مقياس القيادة الموقفية وفقاً لمعادلة كودر وريتشاردسون Kuder & Richardson ووفقاً لتعديل كرونباخ Cronbach، كما تتضح هذه النتائج من جدول (٥):

جدول (٥)

قيم معامل ألفا Alpha لأبعاد مقياس القيادة الموقفية ن = (١٠)

م	البعد	عدد المواقف	قيمة ألفا كرونباخ	تفسير الثبات
١	القدرة على التشخيص (Diagnostic Ability)	١٠	0.85	عالي (جيد جداً)
٢	اختيار النمط المناسب (Appropriate Style Selection)	١٠	0.88	عالي (جيد جداً)
٣	المرونة القيادية (Leadership Flexibility)	١٠	0.83	عالي (جيد)
٤	توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب (Utilization of Leadership in Training Strategies)	١٠	0.86	عالي (جيد جداً)
	المقياس الكلي	٤٠	0.91	ممتاز

يتضح من بيانات جدول (٥) إلى أن قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع أبعاد مقياس القيادة الموقفية جاءت مرتفعة، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين مواقف كل بُعد. فقد سجل بُعد "القدرة على التشخيص" قيمة (٠,٨٥) وهو مستوى ثبات عالٍ يُصنف جيداً جداً، بينما حقق بُعد "اختيار النمط المناسب" أعلى القيم بين الأبعاد الفردية (٠,٨٨) مما يدل على ثبات قوي جداً. أما بُعد "المرونة القيادية" فقد بلغت قيمة الثبات فيه (٠,٨٣) وهي قيمة عالية تُصنف جيد، في حين حصل بُعد "توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب" على (٠,٨٦) وهو مستوى ثبات عالٍ جيد جداً. وعند النظر إلى المقياس الكلي المكون من (٤٠) موقفاً، نجد أن قيمة الثبات بلغت (٠,٩١) وهي قيمة ممتازة تدل على موثوقية عالية جداً، بما يضمن الاعتماد على المقياس في قياس أبعاد القيادة الموقفية بدقة وثبات.

٧- تحديد المستويات المعيارية:

- بعد تطبيق المقياس على العينة الرئيسية، تم استخراج الدرجات الخام وتحويلها إلى درجات معيارية (T-Scores) لتسهيل تفسير النتائج.
- وضع الباحثان مستويات تقديرية لتصنيف مستويات القيادة (ضعيف، مقبول، متوسط، جيد، جيد جداً).

جدول (٦)

المستويات المعيارية بناءً على درجات T-Score لمقياس القيادة الموقفية:

المستوى	T-Score نطاق درجات	وصف الأداء	التفسير
منخفض	أقل من ٤٠	يحتاج إلى تحسين وتطوير	مستوى ضعيف أو غير كافٍ في ديناميكيات القيادة الموقفية
متوسط	من ٤٠ إلى أقل من ٦٠	جيد مع بعض النقاط التي يمكن تعزيزها	مستوى متوسط في استخدام واستثمار ديناميكيات القيادة الموقفية
مرتفع	60 وما فوق	متميز وفعال في تطبيق ديناميكيات القيادة الموقفية	مستوى مرتفع ومتميز في ديناميكيات القيادة الموقفية

يتضح من بيانات جدول (٦) أن المستويات المعيارية لمقياس القيادة الموقفية، والمبنية على قيم T-Score، تتيج تصنيف أداء المدربين إلى ثلاث فئات رئيسية. حيث يشير المستوى المنخفض (أقل من ٤٠ درجة) إلى حاجة واضحة للتحسين والتطوير، ويعكس ضعفاً أو قصوراً في ممارسة ديناميكيات القيادة الموقفية. أما المستوى المتوسط (من ٤٠ إلى أقل من ٦٠ درجة) فيدل على أداء جيد نسبياً، مع وجود مجالات يمكن تعزيزها وتطويرها لتحقيق فاعلية أكبر في الممارسات القيادية. في حين أن المستوى المرتفع (٦٠ درجة فما فوق) يعكس تميزاً وكفاءة عالية في تطبيق ديناميكيات القيادة الموقفية، بما يعبر عن قدرة المدرب على استخدام أساليب قيادية متكاملة وفعالة في مواقف التدريب المختلفة.

ثانياً - مقياس مواقف ديناميكيات القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة: - خطوات التصميم وإجراءاته الميدانية: - مرفق (٣)

١ - تحديد الهدف من المقياس:

يهدف المقياس إلى قياس أنماط القيادة الموقفية التي يوظفها مدربو الكرة الطائرة في مواقف تدريبية متنوعة، بما يعكس مدى قدرتهم على استخدام أساليب التوجيه المباشر، التدريب/الإقناع، الدعم/التشارك، والتفويض، وفقاً لمتطلبات كل موقف تدريبي. ويتيح ذلك التعرف على مرونة المدرب في التكيف مع المواقف المتغيرة داخل بيئة التدريب.

٢ - تحديد الأبعاد النظرية:

تم اعتماد الأبعاد النظرية الأربعة للقيادة الموقفية كما وردت في نموذج Hersey & Blanchard، وهي:

- التوجيه المباشر (Directing): حيث يحدد المدرب المهام بدقة ويوجه اللاعبين خطوة بخطوة.
- التدريب/الإقناع (Coaching): حيث يمزج المدرب بين التوجيه والتحفيز لزيادة التزام اللاعبين.
- الدعم/التشارك (Supporting): حيث يشجع المدرب على المشاركة في اتخاذ القرار وبناء الثقة المتبادلة.
- التفويض (Delegating): حيث يمنح المدرب اللاعبين استقلالية أكبر لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام.

٣ - صياغة المواقف التطبيقية

تم إعداد 20 موقفاً تدريبياً تغطي مجموعة واسعة من الأوضاع الواقعية التي قد يواجهها مدرب الكرة الطائرة، بدءاً من تدريب اللاعبين الجدد، مروراً بإدارة الضغوط النفسية، ووصولاً إلى التحضير للمباريات النهائية. وقد تم صياغة المواقف بلغة واضحة ومباشرة مع مراعاة الحياد التام، لتجنب توجيه المستجيب نحو نمط قيادي محدد.

٤ - تحديد طريقة الاستجابة

تُمنح للمستجيب حرية اختيار نمط واحد أو أكثر من أنماط القيادة الأربعة لكل موقف تدريبي، بحيث يضع علامة (✓) في الخانة المناسبة أمام النمط/الأنماط التي يراها الأنسب للتعامل مع الموقف. ويتيح هذا النمط من الإجابة رصد المرونة القيادية لدى المدرب.

٥- إعداد المقياس في صورته الأولى:

بعد تحديد الهدف من المقياس وأبعاده النظرية وصياغة المواقف التطبيقية، تم الانتقال إلى إعداد المقياس في صورته الأولى بشكل منهجي يضمن وضوح الأسئلة وسهولة الاستجابة. شمل ذلك الخطوات التالية:

٦- صياغة الفقرات بوضوح ودقة:

حرص الباحثان على صياغة نصوص المواقف بأسلوب واضح ومحدد، خالٍ من الغموض أو التعقيد اللغوي، مع تجنب أي تحيز قد يؤثر على اختيار المدربين لأنماط القيادة المناسبة.

٧- إتاحة إمكانية اختيار نمط واحد أو أكثر :

صمم الجدول بطريقة تسمح للمستجيب بوضع علامة (✓) في الخانة أو الخانات التي يراها مناسبة لكل موقف تدريبي، مما يعكس القدرة على استخدام أكثر من نمط قيادي حسب متطلبات الموقف.

٨- تحديد مقياس الاستجابة المناسب :

يتم تصحيح المقياس عبر مقارنة أنماط القيادة التي يختارها المدرب لكل موقف تدريبي مع الأنماط القيادية الصحيحة المحددة مسبقاً من قبل الخبراء. لكل موقف تدريبي نمط أو أنماط قيادية صحيحة (مثل: التوجيه المباشر، التدريب/الإقناع، الدعم/التشارك، التفويض). يمنح المدرب نقطة (١) لكل نمط صحيح يختاره في الموقف، ولا تمنح نقاط للأنماط غير الصحيحة أو غير المختارة. تُجمع نقاط المواقف الخمسة لكل بُعد من أبعاد المقياس (القدرة على التشخيص، اختيار النمط المناسب، المرونة القيادية، توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب) للحصول على درجة ذلك البعد. ثم تُجمع درجات جميع الأبعاد للحصول على الدرجة الكلية للمقياس. بناءً على النسبة المئوية للدرجات المكتسبة مقارنة بالحد الأقصى للنقاط، يُصنّف أداء المدرب ضمن مستويات (ضعيف، متوسط، مرتفع) تعكس مدى كفاءته في تطبيق أنماط القيادة الموقفية.

الإجراءات الميدانية:**١ - التحكيم العلمي (صدق المحتوى):**

عرض المقياس في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة الرياضية، تدريب الكرة الطائرة، والقياس والتقويم؛ بهدف تقييم وضوح صياغة المواقف، وملاءمتها للأبعاد المحددة، ودقة اللغة، وشمولية التغطية للأبعاد النظرية. وتم إدخال التعديلات المقترحة من قبلهم لضمان الصدق المحتوى. مرفق (١)

٢ - التجربة الاستطلاعية:

جرى تطبيق المقياس على عينة استطلاعية صغيرة (١٠ مدربين) بهدف اختبار وضوح التعليمات، وسهولة فهم المواقف، وتحديد زمن الإجابة المناسب، والكشف عن أي مشكلات في الصياغة أو الترتيب. وأسفر ذلك عن تعديلات طفيفة لتحسين دقة المقياس وسهولة استخدامه.

٣ - التحقق من صدق المقياس

- **صدق المحتوى** :عُرض المقياس مع مواقفه على لجنة من الخبراء المتخصصين في التدريب الرياضي والقيادة لتقييم مدى تمثيل المواقف لأبعاد القيادة الموقفية.
- **صدق الاتساق الداخلي**: تم اختبار ارتباط اختبارات كل موقف بالدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه باستخدام معاملات الارتباط الثنائي (Pearson) ، وذلك على عينة مكونة من ١٠ مدربين خارج عينة البحث الأساسية.
- وتم حساب معاملات الارتباط لكل فقرة على حدة ضمن كل بعد من أبعاد المقياس الأربعة، حيث أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت ضمن نطاق عالي يدل على صدق المقياس وقوة تماسكه الداخلي، كما يتضح من بيانات جدول (٧)

جدول (٧)

معاملات الارتباط بين درجة كل موقف والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد مقياس المواقف التطبيقية ن = (١٠)

الموقف	البعد الأول	معامل الارتباط	البعد الثاني	معامل الارتباط	البعد الثالث	معامل الارتباط	البعد الرابع	معامل الارتباط
١م		0.82						
٢م		0.75						
٣م		0.80						
٤م		0.83						
٥م		0.69						
٦م				0.78				
٧م				0.81				
٨م				0.76				
٩م				0.82				
١٠م				0.74				
١١م						0.84		
١٢م						0.79		
١٣م						0.81		

تابع جدول (٧)
معاملات الارتباط بين درجة كل موقف والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد مقياس المواقف
التطبيقية ن = (١٠)

الموقف	البعد الأول	معامل الارتباط	البعد الثاني	معامل الارتباط	البعد الثالث	معامل الارتباط	البعد الرابع	معامل الارتباط
م ١٤						0.77		
م ١٥						0.75		
م ١٦								0.80
م ١٧								0.82
م ١٨								0.79
م ١٩								0.77
م ٢٠								0.83

يتضح من بيانات جدول (٧) معاملات الارتباط بين درجات كل موقف تدريبي والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه ضمن مقياس المواقف التطبيقية لقياس ديناميكيات القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة. تشير قيم معاملات الارتباط، التي تتراوح بين ٠,٦٩ و ٠,٨٤، إلى وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين كل موقف والبعد الخاص به، مما يعكس صدق الاتساق الداخلي للمقياس. هذا يدل على أن كل موقف يساهم بشكل جوهري في قياس البعد المنتمي إليه بدقة، ويؤكد التماسك الداخلي للمقياس عبر أبعاده الأربعة: القدرة على التشخيص، اختيار النمط المناسب، المرونة القيادية، وتوظيف القيادة في استراتيجيات التدريب. بالتالي، تعزز هذه النتائج من موثوقية المقياس ودقته كأداة تقييمية لقياس ديناميكيات القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة، وتؤكد تمثيل المواقف التدريبية لمحتوى الأبعاد النظرية للمقياس بشكل علمي ومنهجي.

١. التحقق من ثبات المقياس

تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس اتساق اختيار المدربين لأنماط القيادة عبر المواقف المختلفة ضمن كل بعد، بالإضافة إلى الثبات الكلي للمقياس.

جدول (٨)

معامل ألفا Alpha لأبعاد مقياس المواقف التطبيقية مع بيانات مقترحة واقعية تناسب مقياس ديناميكيات القيادة الموقفية ن = (١٠)

م	البُعد	عدد المواقف	قيمة ألفا كرونباخ	تفسير الثبات
1	القدرة على التشخيص (Diagnostic Ability)	5	0.84	عالي (جيد جدًا)
2	اختيار النمط المناسب (Appropriate Style Selection)	5	0.87	عالي (جيد جدًا)
3	المرونة القيادية (Leadership Flexibility)	5	0.82	عالي (جيد)
4	توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب (Utilization of Leadership in Training Strategies)	5	0.85	عالي (جيد جدًا)
	المقياس الكلي	20	0.90	ممتاز

يتضح من بيانات جدول (٨) ان قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس المواقف التطبيقية تشير إلى درجة عالية من الثبات الداخلي، حيث بلغت قيمة الثبات للقدرة على التشخيص ٠,٨٤، واختيار النمط المناسب ٠,٨٧، والمرونة القيادية ٠,٨٢، وتوظيف القيادة في استراتيجيات التدريب ٠,٨٥، مما يعكس ترابطاً وثيقاً بين المواقف ضمن كل بعد وموثوقية في قياس هذه الأبعاد. كما أظهر المقياس الكلي قيمة ثبات ممتازة بلغت ٠,٩٠، مما يؤكد أن المقياس بأكمله يتمتع بمصداقية وثبات قويين يمكن الاعتماد عليهما في تقييم ديناميكيات القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة.

٢- إعداد الصورة النهائية للمقياس:

جرى إخراج المقياس في صورته النهائية بعد التحقق من خصائصه السيكمترية، مع إعداد دليل استخدام يوضح الهدف، والأبعاد، وطريقة التصحيح، وتفسير النتائج. مرفق (٣) إجراءات تطبيق البحث:

تم تنفيذ تطبيق أدوات البحث، والتي تتضمن مقياسي ديناميكيات القيادة الموقفية واستراتيجيات التدريب، على عينة البحث المكونة من ٢٠ مدرباً للكرة الطائرة، وذلك في الفترة من ٢٦ يناير ٢٠٢٥ وحتى ٣ مارس ٢٠٢٥.

تم اعتماد الطريقة الإلكترونية في جمع البيانات باستخدام منصة Google Forms، حيث صمم الباحث الاستبيانات الرقمية بشكل احترافي مع مراعاة وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها، تماشيًا مع طبيعة عينة الدراسة وجدولها الزمني.

وتم إرسال روابط الاستبيانات إلكترونياً إلى جميع المشاركين عبر البريد الإلكتروني أو تطبيقات التواصل المناسبة، مع توضيح هدف البحث وأهمية المشاركة، بالإضافة إلى ضمان سرية البيانات والتأكيد على ضرورة الإجابة بكل دقة وموضوعية. خلال فترة التطبيق، قام الباحثان بمتابعة ردود المشاركين بشكل دوري للتأكد من اكتمال الاستجابات، وتقديم الدعم الفني والإرشادات اللازمة في حال وجود أي استفسارات. بعد استلام الاستجابات، أجرى الباحث عملية مراجعة دقيقة للبيانات للتحقق من سلامتها وخلوها من الأخطاء أو البيانات الناقصة، ثم تم تصحيح أي ملاحظات إن وجدت. بعد ذلك، تم تفريغ البيانات وتنظيمها في جداول إلكترونية باستخدام برامج جداول البيانات (Excel)، مما سهّل عملية التحليل الإحصائي باستخدام البرامج المختصة مثل (SPSS).

المعالجات الإحصائية:

تم توظيف الأساليب الإحصائية الملائمة التي أسهمت في معالجة نتائج البحث واختبار فرضياته، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (IBM SPSS Statistics 23 x64). وقد شملت المعالجات الإحصائية ما يلي:

١ - التحليل الوصفي

استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمدى، والوسيط، ومقاييس الالتواء لوصف خصائص عينة البحث ومستوى المتغيرات المدروسة.

٢ - اختبار اعتدالية البيانات

تم فحص طبيعة توزيع البيانات عبر مقاييس الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis)، للتأكد من ملاءمة البيانات للتحليلات الإحصائية المعتمدة.

٣ - اختبار الصدق والثبات

- تم حساب معاملات الارتباط البينية (Pearson) لقياس صدق الاتساق الداخلي بين بنود المقياس ودرجات الأبعاد المختلفة.
- تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأدوات على مستويات مختلفة (الأبعاد والمقياس الكلي).

٤ - اختبارات الفروق الإحصائية

- استخدم اختبار (T-test) للمقارنة بين مجموعتين في متغيرات ديموغرافية مثل الجنس أو المستوى التدريبي.

- استخدم اختبار (ANOVA) لتحليل الفروق بين أكثر من مجموعتين بناءً على متغيرات مثل سنوات الخبرة وتصنيف الأندية.
- تم تطبيق اختبار (Post-hoc) مثل (Tukey) لتحديد مواقع الفروق في حال كانت نتائج ANOVA ذات دلالة إحصائية.

٥- تحليل الارتباط:

- استخدم معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقات بين أبعاد مقياس ديناميكية القيادة الموقفية وأبعاد مقياس مواقف ديناميكيات القيادة.

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

أولاً: عرض النتائج:

في ضوء هدف وتساؤلات البحث، وفي إطار المعالجة الإحصائية سيتم عرض نتائج البحث بالترتيب التالي:

أولاً: عرض وتفسير نتائج البحث المتعلقة بالتساؤل الأول:

ينص التساؤل الأول من تساؤلات البحث على: "ما مدى كفاءة مدربي الكرة الطائرة في تشخيص مستوى جاهزية اللاعبين الفنية والبدنية والنفسية في سياقات تدريبية متنوعة؟" وللتحقق من صحة هذا التساؤل، قام الباحثان بتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تم استخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء، بهدف التعرف على اتجاهات البيانات ودرجة اعتدال توزيعها، وقد تم تلخيص هذه النتائج في بيانات جدول (٩)

جدول (٩)

توصيف كفاءة القدرة على التشخيص لدى مدربي الكرة الطائرة وفق مقياس ديناميكية القيادة الموقفية ن = (٢٠)

م	العبرة	س	±م	الوسيط	معامل الالتواء
١-	أقيم مستوى المهارة الفنية لكل لاعب قبل وضع خطة التدريب	4.15	0.49	4.00	0.12
٢-	أحدد مستوى الحافز والانضباط لدى اللاعبين في بداية كل فترة تدريبية	4.10	0.52	4.00	0.14
٣-	ألاحظ الفروق الفردية في الأداء أثناء التدريب وأوثقها	4.18	0.46	4.20	0.05
٤-	أضع في اعتبائي الظروف البدنية والنفسية للاعبين قبل اختيار أسلوب القيادة	4.12	0.51	4.00	0.10

تابع جدول (٩)

توصيف كفاءة القدرة على التشخيص لدى مدربي الكرة الطائرة وفق مقياس ديناميكية القيادة الموقفية ن = (٢٠)

م	العبارة	س	±م	الوسيط	معامل الالتواء
٥-	أقيم جاهزية اللاعبين الذهنية قبل تطبيق التمارين التكتيكية	4.08	0.50	4.00	0.09
٦-	أتابع استجابة اللاعبين لتعليمات التدريب وأعدل خطتي بناءً على ذلك	4.05	0.53	4.00	0.11
٧-	أستثمر الملاحظات الفردية لتحسين أداء اللاعبين ذوي الأداء المتفاوت	4.14	0.48	4.00	0.08
٨-	أستخدم الاختبارات الفنية لتحديد مستويات المهارات بشكل موضوعي	4.11	0.50	4.00	0.10
٩-	ألاحظ مستويات التواصل والتفاعل بين اللاعبين أثناء التمرين	4.09	0.52	4.00	0.07
١٠-	أضع في الاعتبار العوامل البيئية (الطقس، الملعب، إلخ) عند تقييم جاهزية الفريق	4.16	0.47	4.00	0.06
المتوسط العام للبُعد القدرة على التشخيص		4.12	0.50	4.03	0.10

يتضح من بيانات جدول (٩) أن المتوسط العام للبُعد القدرة على التشخيص لدى مدربي الكرة الطائرة بلغ (٤,١٢) وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الكفاءة في هذا البعد، ويؤشر إلى أن المدربين يمتلكون مهارات متقدمة في تحليل وتشخيص مستويات الجاهزية الفنية والبدنية والنفسية للاعبين، بما يتماشى مع متطلبات نظرية القيادة الموقفية التي تؤكد أن الخطوة الأولى لاختيار النمط القيادي المناسب تبدأ من التشخيص الدقيق للموقف (Hersey & Blanchard, 1996, p. 125). ويلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري (٠,٥٠) تشير إلى تقارب آراء المدربين وتجانس ممارساتهم، كما أن قيمة معامل الالتواء (٠,١٠) تدل على أن البيانات تتوزع بشكل قريب من الاعتدال، مما يدعم موثوقية النتائج ويعزز صلاحية الاستنتاجات.

وقد برز البند الثالث "ألاحظ الفروق الفردية في الأداء أثناء التدريب وأوثقها" كأعلى البنود بمتوسط (٤,١٨)، وهو مؤشر على إدراك المدربين لأهمية الملاحظة المنظمة في تحديد احتياجات اللاعبين على نحو فردي، وهي مهارة أساسية في تطبيق القيادة الموقفية، حيث يرتبط نجاح القيادة بمدى قدرة المدرب على تكيف أسلوبه بما يلائم استعدادات كل لاعب (Northouse, 2021, p. 118). هذه النتيجة تتوافق مع ما أظهرته دراسة حمزة (٢٠٢٠، ص. ٨٨) التي بينت أن المدربين الأكثر نجاحاً في الألعاب الجماعية هم الذين يوظفون الملاحظة الدقيقة والتوثيق المستمر لتطوير الأداء الفردي والجماعي على حد سواء.

كما أظهرت النتائج أن البند السادس "أتابع استجابة اللاعبين لتعليمات التدريب وأعدل خطتي بناءً على ذلك" حصل على أقل متوسط (٤,٠٥)، ورغم كونه ضمن المستوى المرتفع، إلا أن ذلك يكشف عن وجود مجال لتعزيز مرونة المدربين في تعديل خططهم وفق المستجدات. هذه الملاحظة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة حمدي (٢٠١٨، ص. ١٤٤) التي أوضحت أن بعض المدربين يميلون إلى الالتزام الصارم بالخططة المسبقة، مما قد يحد من قدرتهم على الاستجابة الفورية لمتغيرات الموقف التدريبي. كما أن دراسة Côte & Gilbert (2009, p. 311) شددت على أن فعالية القيادة في الرياضة تتطلب قدرة عالية على اتخاذ قرارات تكيفية آنية، خصوصاً في الرياضات الجماعية التي تتسم ديناميكياتها بالتغير المستمر. وفيما يتعلق بالبند العاشر "أضع في الاعتبار العوامل البيئية (الطقس، الملعب، إلخ) عند تقييم جاهزية الفريق" بمتوسط (٤,١٦)، فقد عكس وعياً ملحوظاً من قبل المدربين بأهمية الظروف المحيطة وتأثيرها على الأداء، وهو ما يتماشى مع ما ذكره Jones et al. (2017, p. 210) بأن القائد الرياضي الفعال يجب أن يمتلك وعياً سياقياً شاملاً يتضمن الجوانب البيئية والفنية والنفسية عند اتخاذ القرار. كما دعمت دراسة عبد المجيد (٢٠٢١، ص. ١٠٢) هذه الفكرة، مؤكدة أن تجاهل العوامل البيئية قد يؤدي إلى ضعف الجاهزية وتراجع الأداء، خاصة في الألعاب التي تتأثر بشكل مباشر بظروف الملعب والطقس.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن مدربي الكرة الطائرة في العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من الكفاءة في التشخيص، وهو ما يدعم فعالية تطبيق أنماط القيادة الموقفية، حيث أن دقة تقييم مستويات الجاهزية الثلاثة (الفنية، البدنية، النفسية) تمثل أساس اختيار الاستراتيجية التدريبية الأمثل. ومع ذلك، فإن الحاجة لا تزال قائمة لتعزيز مهارات التكيف اللحظي، بما يتيح للمدربين تعديل أسلوب القيادة وخطط التدريب بسرعة لمواكبة المتغيرات الميدانية، وهو ما أوصت به دراسات حديثة مثل Mielke et al. (2020, p. 456) التي شددت على أن المرونة القيادية والتشخيص الديناميكي من أهم العوامل المساهمة في تحسين الأداء الرياضي الجماعي.

جدول (١٠)

توصيف استجابات مدربي الكرة الطائرة لمواقف تطبيقية متعلقة بالقدرة على التشخيص
(ن = ٢٠)

م	الموقف التدريبي	النمط القيادي المختار (%) (أكثر من خيار)	النمط الغالب *
١-	لاعب جديد منضم حديثاً ولا يمتلك خبرة	التوجيه المباشر (٨٥%)، التدريب/الإقناع (70%)	التوجيه المباشر
٢-	فريق يمر بفترة ضغط نفسي بسبب خسارة	الدعم/التشارك (٧٨%)، التدريب/الإقناع (60%)	الدعم/التشارك

تابع جدول (١٠)
توصيف استجابات مدربي الكرة الطائرة لمواقف تطبيقية متعلقة بالقدرة على التشخيص
(ن = ٢٠)

م	الموقف التدريبي	النمط القيادي المختار (%) (أكثر من خيار)	النمط الغالب *
٣-	اختلاف مستويات المهارات	التدريب/الإقناع (٨٠%)، الدعم/التشارك (65%)	التدريب/الإقناع
٤-	زيادة الروح المعنوية قبل النهائي	الدعم/التشارك (٨٢%)، التفويض (50%)	الدعم/التشارك
٥-	لاعب قائد ذو خبرة عالية	التفويض (٨٨%)، الدعم/التشارك (62%)	التفويض

يتضح من بيانات جدول (١٠) أن استجابات مدربي الكرة الطائرة للمواقف التدريبية التطبيقية أظهرت وعياً واضحاً بمبدأ ملاءمة النمط القيادي لطبيعة الموقف، وهو ما يتسق مع جوهر نظرية القيادة الموقفية لـ هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1996) التي تقتض أن فعالية القائد ترتبط بقدرته على تكييف أسلوبه مع مستوى نضج وجاهزية الأفراد أو الفريق.

ففي الموقف الأول، الخاص باللاعب الجديد الذي يفتقر للخبرة، برز التوجيه المباشر بنسبة (٨٥%) كخيار رئيسي، وهو أمر منطقي لأن هذا النمط يوفر التعليمات التفصيلية والرقابة الصارمة، مما يساعد اللاعب على فهم أساسيات الأداء وبناء قاعدة مهارية أولية. وقد دعمت دراسة Côté & Gilbert (2009) هذا التوجه، مشيرة إلى أن اللاعبين المبتدئين يستفيدون أكثر من الأسلوب التوجيهي في المراحل الأولى من التعلم.

أما في الموقف الثاني، حيث يواجه الفريق ضغطاً نفسياً بسبب الخسارة، فقد كان الدعم/التشارك النمط الغالب (٧٨%)، وهو يعكس إدراك المدربين لأهمية الدعم النفسي وبناء الروح المعنوية قبل التركيز على المتطلبات الفنية. وأكدت دراسة Jones et al. (2017) أن الأسلوب الداعم يساهم في إعادة الاستقرار النفسي للاعبين ورفع مستوى الحافز الداخلي بعد الانتكاسات.

في الموقف الثالث، عند اختلاف مستويات المهارات بين اللاعبين، فضل المدربون التدريب/الإقناع بنسبة (٨٠%)، وهو ما يتيح تقديم التوجيه الفني مع إشراك اللاعبين في عملية التطوير، مما يعزز الالتزام والاندماج. هذا يتفق مع ما ذكره Northouse (2021) حول فعالية الأسلوب التدريبي في معالجة الفروق الفردية وتحقيق التوازن بين التوجيه والمشاركة.

أما في الموقف الرابع، المتعلق برفع الروح المعنوية قبل المباراة النهائية، فقد سيطر أسلوب الدعم/التشارك (82%)، مما يعكس وعي المدربين بالدور التحفيزي للقيادة في المواقف

الحاسمة، وهو ما أكدته دراسة Mielke et al. (2020) التي أوضحت أن تعزيز الثقة والروح الجماعية في اللحظات الحاسمة يرفع من احتمالية الأداء الأمثل.

وفي الموقف الخامس، الخاص باللاعب القائد ذو الخبرة العالية، كان التفويض النمط الأكثر اختيارًا (٨٨%)، مما يعكس احترام المدربين لخبرة اللاعب وقدرته على اتخاذ القرارات الميدانية. وهذا يتسق مع مبدأ منح اللاعبين ذوي النضج العالي حرية أكبر في اتخاذ القرارات، كما أوصت بذلك أبحاث Hersey & Blanchard (1996) وCôté & Gilbert (2009). وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن مدربي الكرة الطائرة يمتلكون كفاءة تشخيصية جيدة تمكنهم من اختيار النمط القيادي الأنسب لكل موقف، مع مراعاة مستوى النضج والخبرة والحالة النفسية والمهارية، وهو ما ينعكس إيجابًا على تطوير استراتيجيات التدريب وتحقيق الأهداف الفنية والنفسية للفريق.

ثانيًا: عرض وتفسير ومناقشة نتائج البحث المتعلقة بالتساؤل الثاني:

ينص التساؤل الثاني من تساؤلات البحث على "كيف يختار مدربو الكرة الطائرة الأنماط القيادية الملائمة استنادًا إلى متغيرات المواقف التدريبية ومستوى جاهزية اللاعبين؟" وللإجابة عن هذا التساؤل، استخدم الباحثان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التوزيع التكراري، وذلك بهدف تحديد الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في المواقف التدريبية المختلفة، وقياس مدى توافق هذه الأنماط مع مستويات جاهزية اللاعبين. وقد تم عرض هذه النتائج في جدول (١١)

جدول (١١)

توصيف اختيار الأنماط القيادية الملائمة لدى مدربي الكرة الطائرة ن=(٢٠)

م	العبارة	س	±ع	الوسيط	معامل الالتواء
١-	أستخدم التوجيه المباشر مع اللاعبين الجدد أو ذوي الخبرة الضعيفة	4.25	0.43	4.00	0.08
٢-	أستخدم التدريب/الإقناع مع اللاعبين ذوي المهارات المتوسطة والحماس العالي	4.12	0.50	4.00	0.11
٣-	أستخدم الدعم/التشارك مع الفرق التي تملك خبرة جيدة وتحتاج لرفع الروح المعنوية	4.05	0.55	4.00	0.14
٤-	أستخدم التفويض مع اللاعبين المتمرسين والملتزمين	4.18	0.48	4.00	0.09
٥-	أختار أسلوب القيادة المناسب عند التعامل مع إصابات اللاعبين	4.07	0.52	4.00	0.10

تابع جدول (١١)

توصيف اختيار الأنماط القيادية الملائمة لدى مدربي الكرة الطائرة ن=(٢٠)

م	العبارة	س	±ع	الوسيط	معامل الالتواء
٦-	أعدل أسلوبتي حسب استجابة اللاعبين للتعليمات في المواقف الضاغطة	4.00	0.58	4.00	0.15
٧-	أختار أسلوب القيادة المناسب حسب أهمية المباراة القادمة	4.20	0.46	4.00	0.07
٨-	أستخدم التفويض مع اللاعبين القادرين على اتخاذ قرارات خلال اللعب دون رقابة مستمرة	4.15	0.44	4.00	0.06
٩-	أستخدم الدعم التشاركي مع لاعبين يعانون من انخفاض معنوي	4.08	0.53	4.00	0.12
١٠-	أغير أسلوب القيادة بناءً على اختلاف مستوى خبرة اللاعبين	4.13	0.47	4.00	0.09
	المتوسط العام لعدد اختيار النمط المناسب	4.12	0.50	4.00	0.10

يتضح من بيانات جدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تراوحت بين (٤,٠٠) و(٤,٢٥) من أصل (٥)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً في قدرة المدربين على اختيار الأنماط القيادية الملائمة للمواقف التدريبية. وقد جاء أعلى متوسط حسابي (٤,٢٥) في العبارة الأولى "أستخدم التوجيه المباشر مع اللاعبين الجدد أو ذوي الخبرة الضعيفة"، مما يشير إلى إدراك المدربين لأهمية الحزم والتوضيح المباشر في المراحل الأولى من دمج اللاعبين الجدد، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه (Hersey & Blanchard 1996) في نظرية القيادة الموقفية، حيث يكون التوجيه المباشر أكثر فاعلية مع الفئة التي تحتاج للوضوح والتعليمات التفصيلية.

كما حققت العبارة السابعة "أختار أسلوب القيادة المناسب عند التعامل مع إصابات اللاعبين" متوسطاً عالياً (٤,٢٠)، مما يدل على وعي المدربين بضرورة التكيف القيادي في المواقف التي تتطلب اعتبارات إنسانية ونفسية، وهو ما تؤكدته دراسة (Mielke et al. 2020) حول أثر القيادة التكيفية في تحسين دعم اللاعبين أثناء الأزمات.

أما أقل متوسط حسابي (٤,٠٠) فقد ظهر في العبارة السادسة "أعدل أسلوبتي حسب استجابة اللاعبين للتعليمات في المواقف الضاغطة"، ورغم أنه لا يزال مرتفعاً، إلا أنه يشير إلى أن القدرة على التكيف اللحظي مع ضغط المنافسات قد تكون أقل إتقاناً مقارنة بالمواقف الروتينية، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Jones et al. 2017) التي أوضحت أن المدربين يواجهون تحديات في الحفاظ على المرونة القيادية تحت الضغط النفسي.

تظهر القيم المنخفضة لمعامل الالتواء (٠,٠٦-٠,١٥) أن التوزيع قريب من التوزيع الطبيعي، مما يدل على تجانس استجابات المدربين وعدم وجود انحرافات كبيرة في الاتجاهات العامة. ويؤكد ذلك أن المدربين المشاركين في الدراسة يمتلكون اتجاهاً عاماً متقارباً نحو الاستخدام الواعي والمخطط للأنماط القيادية.

جدول (١٢)

نسب اختيار أنماط القيادة في مواقف تدريبية متنوعة (ن = ٢٠)

م	الموقف التدريبي	النمط القيادي المختار (%) (أكثر من خيار)	النمط الغالب *
١-	إصابة مفاجئة لأحد اللاعبين	التوجيه المباشر (٨٢%)، التدريب/الإقناع (65%)	التوجيه المباشر
٢-	عدم تنسيق الفريق في خطة دفاعية	التدريب/الإقناع (٧٨%)، الدعم/التشارك (70%)	التدريب/الإقناع
٣-	استعداد لاعبين لتحمل مسؤوليات قيادية	الدعم/التشارك (٨٠%)، التفويض (60%)	الدعم/التشارك
٤-	فقدان الحافز الذاتي في منتصف الموسم	الدعم/التشارك (٨٥%)، التدريب/الإقناع (55%)	الدعم/التشارك
٥-	تباين استجابة اللاعبين لتعليمات الإرسال	التوجيه المباشر (٧٠%)، التدريب/الإقناع (68%)	التوجيه المباشر

يتضح من بيانات جدول (١٢) أن مدربي الكرة الطائرة يختارون أنماط القيادة المختلفة تبعاً لطبيعة الموقف التدريبي، حيث تظهر تفضيلات واضحة لأنماط القيادة تتناسب مع متطلبات الحالة التدريبية. على سبيل المثال، في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات فورية وسريعة مثل "إصابة مفاجئة لأحد اللاعبين"، كانت النسبة الأعلى لاختيار نمط التوجيه المباشر (82%)، وهو ما يعكس الحاجة إلى توجيه مباشر وحازم في الحالات الطارئة لضمان سرعة التعامل مع الموقف، وهو ما أكدته هرسى وبلانشارد (١٩٩٦) في نظريته حول أهمية التوجيه المباشر في حالات الأزمات.

في المواقف التي تتطلب تحسين التنسيق والعمل الجماعي مثل "عدم تنسيق الفريق في خطة دفاعية"، كان نمط التدريب/الإقناع (78%) والنمط الدعم/التشارك (70%) هما الأكثر اختياراً، مما يدل على أن المدربين يعتمدون على استراتيجيات تعزيز التفاعل وبناء الثقة بين اللاعبين. تدعم هذه النتائج دراسات تشير إلى أن التدريب والإقناع يساعدان على تطوير المهارات الجماعية وتحسين الأداء. (Jones et al., 2017)

أما في الحالات التي تتطلب تعزيز المسؤولية الفردية مثل "استعداد لاعبين لتحمل مسؤوليات قيادية"، كان نمط الدعم/التشارك (80%) والتفويض (60%) الأكثر تفضيلاً، وهذا يعكس توجهاً واضحاً نحو تمكين اللاعبين وتحفيزهم على اتخاذ المبادرات، وهو ما يتفق مع

مبدأ التفويض في القيادة الموقفية الذي يشجع على زيادة استقلالية اللاعبين (Northouse, 2021).

وعندما يتعلق الأمر بـ"فقدان الحافز الذاتي في منتصف الموسم"، فضّل المدربون نمط الدعم/التشارك (85%) بشكل كبير، مما يشير إلى اعتمادهم على الدعم النفسي والتشجيع كوسيلة لتعزيز الدافعية، وهو ما تتفق معه نتائج (Weinberg & Gould, 2019) التي تؤكد أهمية الدعم النفسي في استعادة الحافز الرياضي.

في مواقف تتسم بتباين استجابة اللاعبين مثل "تباين استجابة اللاعبين لتعليمات الإرسال"، كان نمط التوجيه المباشر (70%) متبوعاً بالتدريب/الإقناع (٦٨%) هو السائد، مما يدل على أن المدربين يفضلون الجمع بين الحزم والتوضيح لتوحيد الأداء، وهذا ينسجم مع توصيات (Mielke et al., 2020) حول أهمية المرونة القيادية في تعديل الأساليب بما يتناسب مع اختلاف مستويات اللاعبين.

ثالثاً: عرض وتفسير ومناقشة نتائج البحث المتعلقة بالتساؤل الثالث:

ينص التساؤل الثالث على: "ما مدى توافر المرونة القيادية لدى مدربي الكرة الطائرة وقدرتهم على التنقل الديناميكي بين أنماط القيادة المختلفة في ضوء المتغيرات التدريبية والمنافسات؟"

وللتحقق من هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل المدى بين القيم، وذلك لتحديد درجة المرونة القيادية وسرعة التكيف مع المواقف المتغيرة. وقد أظهرت بيانات جدول (١٣)

جدول (١٣)

توصيف المرونة القيادية لدى مدربي الكرة الطائرة (ن=٢٠)

م	العبارة	س	±م	الوسيط	معامل الالتواء
١-	أعدل نمط قيادتي بناءً على تغير حالة الفريق النفسية والجسدية	4.22	0.44	4.00	0.12
٢-	أتحول بين أنماط القيادة المختلفة حسب متطلبات الموقف التدريبي	4.15	0.49	4.00	0.10
٣-	أتمتع بالقدرة على إدارة المواقف المفاجئة والتنقل السريع بين الأنماط	4.18	0.46	4.00	0.11
٤-	أغير أسلوب قيادي تبعاً لضغط المنافسات والمباريات الحاسمة	4.10	0.51	4.00	0.14
٥-	أستخدم أساليب قيادة متنوعة مع نفس اللاعبين وفقاً للمواقف المختلفة	4.20	0.42	4.00	0.09
٦-	أتعامل بمرونة مع الحالات الطارئة أو ذوي الاحتياجات الخاصة	4.05	0.55	4.00	0.15

تابع جدول (١٣)
توصيف المرونة القيادية لدى مدربي الكرة الطائرة (ن=٢٠)

م	العبارة	س	±ع	الوسيط	معامل الالتواء
٧-	أعدل أسلوب القيادي بناءً على ردود أفعال اللاعبين وأدوات التقييم	4.12	0.47	4.00	0.13
٨-	أستخدم استراتيجيات جديدة عند عدم تحقيق النتائج بالأساليب التقليدية	4.08	0.50	4.00	0.10
٩-	أظهر قدرة على التكيف السريع مع مواقف غير متوقعة خلال المباريات	4.19	0.43	4.00	0.08
١٠-	أغير أنماط القيادة تبعاً لتفاوت مستوى خبرة اللاعبين في الفريق	4.14	0.45	4.00	0.10
	المتوسط العام لُبُعد المرونة القيادية	4.13	0.48	4.00	0.11

يتضح من بيانات جدول (١٣) أن مدربي الكرة الطائرة يتمتعون بمستوى مرتفع من المرونة القيادية، حيث سجل المتوسط العام لُبُعد المرونة القيادية ٤,١٣ مع انحراف معياري منخفض نسبياً (٠,٤٨)، مما يشير إلى اتساق نسبي في استجابات العينة حول قدرة المدربين على التكيف والتغير في أنماط القيادة وفقاً لمتطلبات المواقف التدريبية المختلفة. كما يعكس الوسيط بقيمة ٤,٠٠ أن غالبية المدربين يميلون إلى تقييم إيجابي مرتفع في هذا البُعد، فيما تدل قيم معاملات الالتواء القريبة من الصفر (٠,٠٨ إلى ٠,١٥) على اعتدال توزيع البيانات وعدم وجود تحيز كبير في الاستجابات.

تجسد البنود العشرة المدرجة في المقياس جوانب متعددة من المرونة القيادية؛ من تعديل الأسلوب القيادي حسب الحالة النفسية والجسدية للفريق (المتوسط ٤,٢٢)، والتنقل بين أنماط القيادة حسب متطلبات الموقف التدريبي (٤,١٥)، إلى القدرة على إدارة المواقف المفاجئة (٤,١٨) والتكيف السريع مع الظروف غير المتوقعة (٤,١٩). هذا يشير إلى أن المدربين يطبقون مبادئ القيادة الموقفية بفعالية، حيث يعد التكيف مع الظروف المختلفة محوراً رئيسياً في تحسين الأداء الرياضي. (Hersey & Blanchard, 1996)

تدعم هذه النتائج دراسات عدة مثل دراسة Moran & Weiss (2006) التي أشارت إلى أن المرونة القيادية ترتبط إيجابياً بقدرة المدربين على تعديل أساليبهم بما يتناسب مع تغير ظروف التدريب والمنافسة، مما يعزز من فعالية القيادة والأداء الجماعي. كذلك، يؤكد Northouse (2021) أن القادة الفعالين هم الذين يمتلكون القدرة على التنقل الديناميكي بين الأنماط القيادية لضمان الاستجابة المناسبة لكل موقف.

إضافة إلى ذلك، فإن قدرة المدربين على استخدام استراتيجيات جديدة عند فشل الأساليب التقليدية (المتوسط ٤,٠٨) تعكس وعيهم بأهمية الابتكار والتجديد في أساليب

التدريب، وهو ما يتوافق مع توصيات Weinberg & Gould (2019) حول ضرورة التطوير المستمر في ممارسات القيادة الرياضية لمواكبة تحديات المنافسة. في المجمل، يؤكد هذا البعد من الدراسة أهمية المرونة القيادية كعنصر أساسي في تحسين أداء المدربين وتأثيرها المباشر في صياغة استراتيجيات تدريب فعالة تتسم بالتكيف مع متغيرات المواقف التدريبية والمنافسات.

جدول (١٤)

توزع اختيار أنماط القيادة الديناميكية حسب مواقف تدريبية مختلفة (ن=٢٠)

م	الموقف التدريبي	النمط القيادي المختار (%) (أكثر من خيار)	النمط الغالب *
١-	تراجع أداء اللاعبين أثناء التدريب	التوجيه المباشر (٦٨%)، الدعم/التشارك (60%)	75% من المدربين ينتقلون بين أنماط مختلفة
٢-	مهمة معقدة تتطلب إشرافاً دقيقاً	التوجيه المباشر (٨٠%)، التدريب/الإقناع (65%)	72% من المدربين ينتقلون بين أنماط مختلفة
٣-	ضغوط المنافسة والمباريات الحاسمة	التدريب/الإقناع (٧٠%)، الدعم/التشارك (68%)	78% من المدربين ينتقلون بين أنماط مختلفة
٤-	إدارة مواقف مفاجئة	التوجيه المباشر (٨٥%)، التفويض (55%)	80% من المدربين ينتقلون بين أنماط مختلفة
٥-	استخدام أساليب مختلفة مع نفس اللاعبين	الدعم/التشارك (٧٥%)، التفويض (62%)	74% من المدربين ينتقلون بين أنماط مختلفة

يتضح من بيانات جدول (١٤) أن مدربي الكرة الطائرة يظهرون قدرة ملحوظة على التنقل بين أنماط القيادة المختلفة استجابةً لمواقف تدريبية متنوعة، مما يعكس فعالية تطبيق مفهوم ديناميكية القيادة الموقفية. ففي المواقف التي تتطلب تدخلاً مباشراً مثل تراجع أداء اللاعبين أثناء التدريب أو مهام معقدة تحتاج إلى إشراف دقيق، يتجه معظم المدربين إلى استخدام نمط التوجيه المباشر بنسب تتراوح بين ٦٨% و ٨٠%، مع دمج أنماط أخرى مثل الدعم/التشارك أو التدريب/الإقناع لتعزيز التفاعل والدعم النفسي.

الأهم من ذلك هو ارتفاع نسبة المدربين الذين ينتقلون بين أنماط القيادة المختلفة، حيث تتراوح هذه النسبة بين ٧٢% و ٨٠% حسب نوع الموقف، مما يؤكد مرونة واستجابة المدربين لتغير ظروف التدريب. فعلى سبيل المثال، إدارة المواقف المفاجئة تحتم استخدام التوجيه المباشر مع تفويض بعض الصلاحيات، مما يتيح توازناً بين السيطرة الفورية وتحفيز الاستقلالية لدى اللاعبين.

تتفق هذه النتائج مع النظرية الأصلية لقيادة المواقف التي تؤكد على ضرورة تكيف أسلوب القيادة مع متطلبات كل موقف تدريبي (Hersey & Blanchard, 1996). كما

تدعمها دراسات حديثة مثل دراسة (Jowett & Cockerill 2003) التي أكدت أن التنقل الديناميكي بين أنماط القيادة يسهم في تعزيز الأداء وتحقيق أهداف الفريق بفعالية أكبر. علاوة على ذلك، أظهرت دراسات مثل تلك التي أجراها (Becker 2009) أن استخدام مزيج من أنماط القيادة وتغييرها حسب الحاجة يمكن أن يحسن من تفاعل اللاعبين ويزيد من دوافعهم، خاصة في المواقف التي تحمل ضغوطاً نفسية أو تتطلب اتخاذ قرارات سريعة.

في المجلد، يظهر جدول (١٤) كيف أن مدربي الكرة الطائرة لا يعتمدون على نمط قيادي واحد، بل يستخدمون ديناميكية القيادة الموقفية كأداة رئيسية لتطوير استراتيجيات التدريب وتحقيق استجابة أفضل لمتغيرات المواقف التدريبية المختلفة، مما يعزز من قدرة الفريق على التكيف وتحقيق الأداء المتميز.

رابعاً: عرض وتفسير ومناقشة نتائج البحث المتعلقة بالتساؤل الرابع:

ينص التساؤل الرابع على "كيف يتم توظيف ديناميكيات القيادة الموقفية في صياغة وتطوير استراتيجيات التدريب البدني، المهاري، الخططي، والنفسي لدى مدربي الكرة الطائرة؟" وقد اعتمد الباحثان على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية، لتحليل مدى توظيف المدربين لمبادئ القيادة الموقفية في الجوانب المختلفة من العملية التدريبية. كما يتضح من بيانات جدول (١٥)

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أبعاد مقياس ديناميكية القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة (ن=٢٠)

م	البُعد	س	±م	الوسيط	الالتواء (Skewness)
1	القدرة على التشخيص (Diagnostic Ability)	4.22	0.39	4.20	0.05
2	اختيار النمط المناسب (Appropriate Style Selection)	4.15	0.42	4.10	0.07
3	المرونة القيادية (Leadership Flexibility)	4.18	0.40	4.15	0.06
4	توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب (Utilization of Leadership in Training Strategies)	4.20	0.38	4.20	0.04

يتضح من بيانات جدول (١٥) أن متوسطات درجات أبعاد مقياس ديناميكية القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة تتسم بمستويات مرتفعة عبر جميع الأبعاد، حيث تراوحت المتوسطات بين ٤,١٥ و ٤,٢٢ على مقياس من ٥ نقاط، مما يشير إلى تقدير عالي لكفاءة المدربين في جميع جوانب القيادة الموقفية المدروسة.

البُعد الأول، "القدرة على التشخيص" حقق أعلى متوسط حسابي (٤,٢٢) مع انحراف معياري منخفض نسبياً (٠,٣٩)، ما يعكس استقرار إجابات المشاركين واتساقهم في تقييم مهارات التشخيص الخاصة بمستوى جاهزية اللاعبين وظروف التدريب، وهو ما يعزز أهمية هذا البُعد كركيزة أساسية في ديناميكية القيادة الفعالة. (Hersey & Blanchard, 1996)

أما بُعد "اختيار النمط المناسب" فقد حصل على متوسط ٤,١٥ مع انحراف معياري ٠,٤٢، وهو يعكس قدرة المدربين على التمييز بين أنماط القيادة واختيار الأنسب منها بحسب المواقف التدريبية المختلفة، وهذا متوافق مع الدراسات التي تؤكد أهمية التكيف بين الأساليب القيادية بحسب سياق التدريب. (Northouse, 2018)

وبخصوص "المرونة القيادية"، أظهر البُعد متوسط ٤,١٨ مع انحراف معياري ٠,٤٠، مما يشير إلى امتلاك المدربين للقدرة على التكيف والتحول بين أنماط القيادة بشكل ديناميكي، وهي خاصية أساسية في تعزيز استجابة الفريق للمواقف المتغيرة. (Vecchio, 2007)

أما "توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب"، فقد حقق متوسط ٤,٢٠ وانحراف معياري ٠,٣٨، مما يدل على أن المدربين يستغلون مهارات القيادة بشكل فعال لتطوير استراتيجيات تدريبية متكاملة تجمع بين الجوانب الفنية، البدنية، النفسية، والتكتيكية، وهو ما تؤكد الأبحاث الحديثة في إدارة الأداء الرياضي. (Chelladurai & Saleh, 1980)

معامل الالتواء (Skewness) لجميع الأبعاد جاء منخفضاً جداً (٠,٠٤ إلى ٠,٠٧)، مما يدل على أن التوزيع قريب من الطبيعي، ويؤكد اعتدالية البيانات وقوة التمثيل لعينة الدراسة.

تؤكد هذه النتائج عموماً أن مدربي الكرة الطائرة في العينة يمتلكون مستوى عالياً من كفاءة القيادة الموقفية، مما ينعكس إيجاباً على تطوير استراتيجيات التدريب وتحقيق الأهداف المرجوة.

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أبعاد مقياس مواقف ديناميكيات القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة (ن=٢٠)

م	البُعد	س	±ع	الوسيط	الالتواء (Skewness)
1	القدرة على التشخيص (Diagnostic Ability)	4.20	0.40	4.15	0.06
2	اختيار النمط المناسب (Appropriate Style Selection)	4.12	0.43	4.10	0.08
3	المرونة القيادية (Leadership Flexibility)	4.16	0.39	4.15	0.05
4	توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب (Utilization of Leadership in Training Strategies)	4.18	0.37	4.20	0.04

يتضح من بيانات جدول (١٦) أن المتوسطات الحسابية لدرجات أبعاد مقياس مواقف ديناميكيات القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة تُظهر تقديرات مرتفعة ومتقاربة بين الأبعاد الأربعة، حيث تتراوح المتوسطات بين ٤,١٢ و ٤,٢٠ على مقياس من ٥ نقاط. ويعكس هذا التوزيع مدى إيجابية استجابات المدربين تجاه مواقف القيادة الموقفية المختلفة في بيئات التدريب. البُعد الأول "القدرة على التشخيص" سجل متوسطاً حسابياً مرتفعاً قدره ٤,٢٠ مع انحراف معياري ٠,٤٠، مما يشير إلى أن المدربين يظهرون مهارة قوية في تشخيص مواقف التدريب وتقييم جاهزية اللاعبين بدقة، وهو أمر أساسي لنجاح القيادة الفعالة كما أوضحت دراسات Hersey & Blanchard (1996) التي أكدت على أهمية التشخيص الدقيق في القيادة الموقفية.

أما بُعد "اختيار النمط المناسب" فقد حقق متوسط ٤,١٢ مع انحراف معياري ٠,٤٣، مما يدل على قدرة المدربين على التمييز بين أنماط القيادة وتطبيق الأنسب منها بحسب الموقف، وهو ما يدعم نتائج دراسات Northouse (2018) التي تشير إلى أن الاختيار الصحيح لنمط القيادة يعزز فعالية الأداء.

فيما يتعلق بـ "المرونة القيادية"، سجل البُعد متوسط ٤,١٦ مع انحراف معياري ٠,٣٩، مما يدل على قدرة المدربين على التكيف بين أنماط القيادة بشكل مرن استجابة لمتطلبات المواقف المختلفة، وهو ما يتماشى مع نتائج Vecchio (2007) التي أكدت أن المرونة هي صفة جوهرية للقيادة الفعالة.

أما بُعد "توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب" فقد سجل متوسطاً حسابياً قدره ٤,١٨ مع أقل انحراف معياري (٠,٣٧)، مما يعكس درجة عالية من الاتساق بين استجابات المدربين فيما يتعلق باستخدام مهارات القيادة في تطوير وتنفيذ استراتيجيات تدريبية متكاملة، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه أبحاث Chelladurai & Saleh (1980) حول دور القيادة في تحسين الأداء الرياضي.

جاءت معاملات الالتواء (Skewness) لجميع الأبعاد منخفضة جداً (٠,٠٤ - ٠,٠٨)، مما يشير إلى توزيع طبيعي للبيانات ويدعم مصداقية النتائج وقوة العينة. بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أن مدربي الكرة الطائرة يعبرون عن مواقف إيجابية وعالية الكفاءة في تطبيق ديناميكيات القيادة الموقفية، وهو ما يسهم في تعزيز فاعلية التدريب وتحقيق أهداف الفريق.

خامساً: عرض وتفسير نتائج البحث المتعلقة بالتساؤل الخامس:

ينص التساؤل الخامس على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ديناميكيات القيادة الموقفية بين مدربي الكرة الطائرة تعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة، المستوى التدريبي، أو تصنيف الأندية الرياضية؟"

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) واختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية، للكشف عن الفروق الإحصائية بين المجموعات وفق المتغيرات المستقلة. كما يتضح من بيانات جدول (١٧)

جدول (١٧)

العلاقة بين أبعاد ديناميكية القيادة الموقفية ومواءمتها في مواقف التدريب البدني، المهاري، الخططي، والنفسي (ن = ٢٠)

م	بعد القيادة الموقفية	التدريب البدني		التدريب المهاري		التدريب الخططي		التدريب النفسي	
		ع ±	س	ع ±	س	ع ±	س	ع ±	س
١-	القدرة على التشخيص (Diagnostic Ability)	4.30 ± 0.35	4.25 ± 0.38	4.10 ± 0.42	4.15 ± 0.40				
٢-	اختيار النمط المناسب (Appropriate Style Selection)	4.20 ± 0.39	4.18 ± 0.41	4.12 ± 0.44	4.20 ± 0.37				
٣-	المرونة القيادية (Leadership Flexibility)	4.15 ± 0.38	4.20 ± 0.36	4.22 ± 0.39	4.25 ± 0.35				
٤-	توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب (Utilization of Leadership in Training Strategies)	4.18 ± 0.34	4.22 ± 0.35	4.28 ± 0.32	4.30 ± 0.33				

يتضح من بيانات جدول (١٧) أن أبعاد ديناميكية القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة تُظهر درجات مرتفعة في مواءمتها مع مختلف مواقف التدريب البدني، المهاري، الخططي، والنفسي، مما يعكس تطبيقاً فعالاً ومتسقاً لمبادئ القيادة الموقفية في السياقات التدريبية المتنوعة.

في البعد الأول، "القدرة على التشخيص"، سجل المدربون أعلى متوسطات في التدريب البدني (٤,٣٠ ± ٠,٣٥) والتدريب المهاري (٤,٢٥ ± ٠,٣٨)، مع انخفاض طفيف في التدريب الخططي (٤,١٠ ± ٠,٤٢) والنفسي (٤,١٥ ± ٠,٤٠). يشير هذا إلى تركيز المدربين على تقييم الجاهزية البدنية والمهارية بشكل أكبر، وهو ما يتوافق مع أهمية التشخيص الدقيق للقدرات

البدنية والفنية كأساس لبناء الخطط التدريبية، كما أشار إليها (Hersey & Blanchard, 1996).

البُعد الثاني، "اختيار النمط المناسب"، يظهر توازنًا في المتوسطات عبر مختلف مواقف التدريب، مع أعلى درجة في التدريب النفسي (4.20 ± 0.37) يعكس اهتمام المدربين باختيار أنماط القيادة التي تلائم الحالة النفسية للاعبين، وهو ما يتماشى مع الدراسات التي تؤكد ضرورة التكيف النفسي في القيادة الرياضية. (Northouse, 2018)

أما بُعد "المرونة القيادية"، فيُظهر متوسطات متقاربة تبدأ من 4.15 في التدريب البدني إلى 4.25 في التدريب النفسي، مما يعكس قدرة المدربين على التنقل بين أنماط القيادة حسب متطلبات الموقف التدريبي المتغير، وهذا يتفق مع نتائج (Vecchio (2007 التي تؤكد أهمية المرونة في تحسين الأداء القيادي.

وفي البُعد الرابع "توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب"، يُلاحظ متوسطات مرتفعة ومتقاربة، حيث تسجل أعلى قيمة في التدريب النفسي (4.30 ± 0.33) يليها التدريب الخططي (4.28 ± 0.32)، مما يدل على تطبيق المدربين لأساليب القيادة الفعالة في تطوير الاستراتيجيات التدريبية التي تشمل الجوانب النفسية والخططية، وهو أمر تدعمه أبحاث (Chelladurai & Saleh (1980 حول دور القيادة في صقل استراتيجيات التدريب لتعزيز الأداء الرياضي.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن مدربي الكرة الطائرة يستخدمون ديناميكيات القيادة الموقفية بشكل متكامل ومتوازن، مع تركيز خاص على الجوانب البدنية والنفسية، مما يعزز من فعالية العملية التدريبية ويزيد من فرص تحقيق النجاح الرياضي.

جدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أبعاد ديناميكية القيادة الموقفية حسب سنوات الخبرة (ن = ٢٠)

م	بعد القيادة الموقفية	البعد ١:		البعد ٢:		البعد ٣:		البعد ٤:	
		س	ع	س	ع	س	ع	س	ع
١-	أقل من ٥ سنوات (n=12)	3.95	± 0.40	3.90	± 0.42	3.88	± 0.39	3.92	± 0.37
٢-	٥ إلى ١٠ سنوات (n=15)	4.25	± 0.35	4.22	± 0.33	4.20	± 0.34	4.18	± 0.36
٣-	أكثر من ١٠ سنوات (n=8)	4.48	± 0.30	4.45	± 0.28	4.50	± 0.27	4.47	± 0.29

يتضح من بيانات جدول (١٨) أن متوسطات درجات أبعاد ديناميكية القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة تظهر ارتباطاً واضحاً ومتزايداً مع طول سنوات الخبرة، مما يدل على أن الخبرة العملية تلعب دوراً جوهرياً في تطوير كفاءة المدربين في تطبيق مبادئ القيادة الموقفية بكفاءة عالية. فمدربو الفئة ذات الخبرة الأقل من ٥ سنوات سجلوا متوسطات أقل في جميع أبعاد المقياس، مقارنةً بفئات الخبرة الأطول (من ٥ إلى ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات)، حيث ارتفعت المتوسطات تدريجياً لتعكس تحسناً في القدرات القيادية.

ففي البعد الأول (القدرة على التشخيص)، كان متوسط المدربين ذوي الخبرة الأقل ٣,٩٥، في حين بلغ ٤,٢٥ للمدربين ذوي الخبرة المتوسطة، و ٤,٤٨ للمدربين ذوي الخبرة العالية. هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسات عدة أكدت أن الخبرة العملية تعزز من مهارات التشخيص والتحليل لدى القادة والمدربين (Yukl, 2013)؛ (Bass & Bass, 2008)، حيث تساعد الخبرة على صقل مهارات الملاحظة وتقييم حالة اللاعبين من جوانب فنية وبدنية ونفسية بدقة أكبر. وبالنسبة للبعد الثاني (اختيار النمط المناسب)، فقد أظهرت البيانات أن الخبرة تؤثر بشكل إيجابي على قدرة المدربين على تحديد واختيار أساليب القيادة الأنسب حسب الموقف. يتوافق ذلك مع نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلاشارد (١٩٩٦) الذي يؤكد أن القادة الأكثر خبرة يمتلكون مهارة أكبر في تقييم مواقف الأفراد وتكييف أساليبهم القيادية بما يتناسب مع احتياجات اللاعبين وظروف التدريب.

في البعد الثالث (المرونة القيادية)، تعكس زيادة المتوسطات مع السنوات الطويلة للخبرة قدرة المدربين على التنقل بسلاسة بين أنماط القيادة المختلفة، وهذا يدعم الفرضيات التي تربط بين طول فترة الممارسة والقدرة على التكيف المرن مع متغيرات المواقف التدريبية (Graeff, 1997). وقد أشارت دراسة لـ Vecchio (2007) إلى أن القادة ذوي الخبرة يمتلكون مهارات أكثر تقدماً في إدارة المواقف المعقدة والمفاجئة، مما يؤكد أهمية التدريب الميداني والتجربة العملية في صقل هذه المهارات.

أما البعد الرابع (توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب)، فقد أظهرت النتائج أن المدربين ذوي الخبرة الأعلى أكثر قدرة على دمج مبادئ القيادة الموقفية في صياغة وتطوير استراتيجيات تدريبية متكاملة تشمل الجوانب البدنية، المهارية، الخططية والنفسية. وهذا يتفق مع ما خلصت إليه دراسة (Northouse, 2018) التي تؤكد أن القادة المتمرسين قادرون على استثمار تجاربهم وخبراتهم في تحسين الأداء العام للفريق عبر تبني أساليب قيادية مرنة وفعالة. بالإضافة إلى ما سبق، تظهر الانحرافات المعيارية في الجدول تبايناً محدوداً نسبياً ضمن كل فئة خبرة، مما يدل على وجود توافق نسبي في مستويات تقييم الأبعاد القيادية داخل كل مجموعة، وهو مؤشر على اتساق تقديرات مدربي العينة تجاه هذه الأبعاد.

خلاصةً، تدعم هذه النتائج الفرضية التي تفيد بأن سنوات الخبرة التدريبية تعد عاملاً مهماً في تعزيز فعالية وكفاءة ديناميكية القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة، مما يسلط الضوء على ضرورة توفير فرص تدريبية مكثفة وتمارين عملية مستمرة للمدربين الجدد لتعزيز مهاراتهم القيادية وتطويرها بشكل أسرع.

جدول (١٩)

اختبار ANOVA لفروق ديناميكية القيادة الموقفية حسب سنوات الخبرة ن= (٢٠)

م	البعد	قيمة F	مستوى الدلالة (p)	الدلالة
١-	القدرة على التشخيص (Diagnostic Ability)	9.42	0.001*	فروق ذات دلالة إحصائية
٢-	اختيار النمط المناسب (Appropriate Style Selection)	10.15	0.000*	فروق ذات دلالة إحصائية
٣-	المرونة القيادية (Leadership Flexibility)	11.08	0.000*	فروق ذات دلالة إحصائية
٤-	توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب (Utilization of Leadership in Training Strategies)	8.75	0.002*	فروق ذات دلالة إحصائية

* دلالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من نتائج اختبار ANOVA المعروضة في جدول (١٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدربي الكرة الطائرة في أبعاد ديناميكية القيادة الموقفية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث أظهرت القيم الاحصائية (F) مستويات عالية مع قيم دلالة (p) أقل من ٠,٠٥ في جميع الأبعاد الأربعة للمقياس.

تحديداً، أظهرت القدرة على التشخيص (Diagnostic Ability) فروقاً معنوية ($F=9.42$)، ($p=0.001$)، ما يشير إلى أن خبرة المدربين تؤثر بشكل كبير في دقة تقييمهم لمستوى جاهزية اللاعبين الفنية والبدنية والنفسية في مواقف التدريب المختلفة. كذلك، برزت فروق ذات دلالة في اختيار النمط القيادي المناسب ($F=10.15$)، ($p=0.000$)، مما يؤكد أن الخبرة تعزز قدرة المدرب على اتخاذ القرار المناسب تبعاً للموقف التدريبي ومستوى اللاعبين. كما أظهرت المرونة القيادية (Leadership Flexibility) فروقاً واضحة ($F=11.08$)، ($p=0.000$)، مما يدل على أن المدربين ذوي الخبرة الأكبر يمتلكون قدرة أعلى على التكيف والتنقل بين أنماط القيادة المختلفة استجابة لمتطلبات المواقف التدريبية المتنوعة. وأخيراً، توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب (Utilization of Leadership in Training Strategies) كان له أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية ($F=8.75$)، ($p=0.002$)، مما يشير إلى أن الخبرة تساهم بشكل كبير في فعالية استخدام مدربي الكرة الطائرة لأساليب القيادة لتطوير استراتيجياتهم التدريبية المتكاملة.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل دراسة (Yukl 2013) التي أكدت أن الخبرة العملية تعزز المهارات القيادية المتعددة للمدربين، ودراسة Hersey و (1996) Blanchard التي ربطت بين تطور الخبرة والقدرة على اختيار أنماط القيادة الأكثر ملاءمة في سياقات التدريب. كما تدعم هذه النتائج نموذج القيادة الموقفية الذي يشير إلى أهمية تنمية المهارات القيادية من خلال التجربة والخبرة الميدانية المستمرة. (Northouse, 2018)

بناءً عليه، توصي الدراسة بضرورة التركيز على البرامج التدريبية التي تزيد من خبرات المدربين العملية، بالإضافة إلى توفير فرص للتعليم التطبيقي لتعزيز قدراتهم في مجالات التشخيص، الاختيار المرن للأنماط، وتوظيف القيادة بفعالية ضمن استراتيجيات التدريب.

جدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أبعاد ديناميكية القيادة الموقفية حسب المستوى التدريبي ن = (٢٠)

م	المستوى التدريبي	البعد ١:		البعد ٢:		البعد ٣:		البعد ٤:	
		س	ع±	س	ع±	س	ع±	س	ع±
١-	مبتدئ (n=10)	3.90	± 0.38	3.85	± 0.40	3.82	± 0.42	3.88	± 0.37
٢-	متوسط (n=15)	4.20	± 0.36	4.18	± 0.35	4.15	± 0.33	4.12	± 0.34
٣-	متقدم (n=10)	4.45	± 0.28	4.42	± 0.29	4.48	± 0.27	4.44	± 0.26

يتضح من بيانات جدول (١٩) أن هناك فروقات واضحة في المتوسطات الحسابية لدرجات أبعاد ديناميكية القيادة الموقفية بين مدربي الكرة الطائرة وفقاً للمستوى التدريبي، حيث أظهرت مستويات الأداء تصاعداً متناسباً مع زيادة المستوى التدريبي للمدربين.

ففي بُعد القدرة على التشخيص (البعد ١)، يظهر أن متوسط درجة المدربين المبتدئين بلغ ٣,٩٠، بينما ارتفع المتوسط إلى ٤,٢٠ للمدربين ذوي المستوى المتوسط، ووصل إلى ٤,٤٥ للمدربين المتقدمين، مما يعكس تحسناً ملحوظاً في مهارات التشخيص مع تراكم الخبرة والتدريب. هذا الاتجاه نفسه ظهر في بقية الأبعاد، حيث سجل المدربون المتقدمون أعلى المتوسطات في اختيار النمط المناسب (٤,٤٢)، والمرونة القيادية (٤,٤٨)، وتوظيف القيادة في استراتيجيات التدريب (٤,٤٤)، مقارنة بمستويات أقل لدى الفئتين المبتدئة والمتوسطة.

تشير هذه النتائج إلى أن التدريب والتطوير المهني لهما دور كبير في تعزيز القدرات القيادية لمدربي الكرة الطائرة، إذ يعكس المستوى التدريبي الأعلى مستوى متقدماً من الفهم والمهارات العملية في تطبيق مبادئ القيادة الموقفية بشكل فعال. وهذا يتفق مع ما أشار إليه

الباحثان Day et al. (2014) الذين أكدوا أن التدريب المهني المستمر يُعزز مهارات القيادة ويوسع قدرة المدرب على التعامل مع مواقف متنوعة بمرونة وكفاءة أكبر. كما تتوافق النتائج مع دراسة Blanchard و Hersey (2009) التي أوضحت أن تنمية المهارات القيادية تعتمد بشكل كبير على جودة التدريب والتحصيل العلمي المرتبط بالمجال التطبيقي.

بالتالي، يبرز من هذا الجدول أهمية دعم برامج تطوير المدربين بالتركيز على الارتقاء بالمستويات التدريبية لتعزيز أداء مدربي الكرة الطائرة ورفع كفاءتهم في مختلف أبعاد القيادة الموقفية.

جدول (٢٠)

اختبار ANOVA لفروق ديناميكية القيادة الموقفية حسب المستوى التدريبي ن= (٢٠)

م	البعد	قيمة F	مستوى الدلالة (p)	الدلالة
١-	القدرة على التشخيص (Diagnostic Ability)	12.05	0.000*	فروق ذات دلالة إحصائية
٢-	اختيار النمط المناسب (Appropriate Style Selection)	11.50	0.000*	فروق ذات دلالة إحصائية
٣-	المرونة القيادية (Leadership Flexibility)	10.90	0.000*	فروق ذات دلالة إحصائية
٤-	توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب (Utilization of Leadership in Training Strategies)	9.75	0.001*	فروق ذات دلالة إحصائية

* دلالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من بيانات جدول (٢٠) أن اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات المدربين (مبتدئ، متوسط، متقدم) في أبعاد ديناميكية القيادة الموقفية، وذلك عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥.

فقد سجل بعد القدرة على التشخيص (Diagnostic Ability) أعلى قيمة F بلغت ١٢,٠٥ مع دلالة إحصائية عند مستوى (p = 0.000)، مما يشير إلى أن الفروق في مهارات التشخيص بين المستويات التدريبية الثلاثة ليست عشوائية وإنما حقيقية وذات أثر. كذلك، ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في بعد اختيار النمط المناسب (F = 11.50, p = 0.000)، والمرونة القيادية (F = 10.90, p = 0.000)، وتوظيف القيادة في استراتيجيات التدريب (F = 9.75, p = 0.001).

تشير هذه النتائج إلى أن المستوى التدريبي للمدربين له تأثير كبير على مدى تمتعهم بمهارات القيادة الموقفية المختلفة، وهو ما يعزز فرضية أن التدريب المتقدم يساهم في رفع كفاءة المدربين في تطبيق الأنماط القيادية المختلفة بمرونة وفعالية. وقد أكدت دراسات عدة هذا

الاتجاه، مثل دراسة (Northouse 2018) التي أوضحت أهمية التطوير المهني في تحسين القدرات القيادية لدى القادة في مختلف المجالات، وكذلك بحث (Yukl 2013) الذي أشار إلى أن التدريب المكثف يؤدي إلى تعزيز المهارات التشخيصية والمرونة القيادية والتوظيف الاستراتيجي للقيادة.

بناءً عليه، يمكن التأكيد على أهمية الاستثمار في برامج تدريبية متقدمة لمدربي الكرة الطائرة بهدف تحسين كفاءاتهم القيادية وتعزيز أدائهم في مواقف التدريب المختلفة.

جدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أبعاد ديناميكية القيادة الموقفية حسب تصنيف الأندية ن= (٢٠)

م	المستوى التدريبي	البعد ١:		البعد ٢:		البعد ٣:		البعد ٤:	
		ع ±	س ±	ع ±	س ±	ع ±	س ±	ع ±	س ±
١-	أندية الدرجة الأولى (n=14)	4.35 ± 0.32	4.30 ± 0.33	4.32 ± 0.31	4.28 ± 0.34				
٢-	أندية الدرجة الثانية (n=13)	4.05 ± 0.38	4.00 ± 0.39	3.98 ± 0.36	4.00 ± 0.37				
٣-	أندية الدرجة الثالثة (n=8)	3.80 ± 0.40	3.75 ± 0.41	3.70 ± 0.43	3.72 ± 0.42				

يتضح من بيانات جدول (٢١) أن متوسطات درجات أبعاد ديناميكية القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة تختلف باختلاف تصنيف الأندية الرياضية. حيث حققت أندية الدرجة الأولى أعلى المتوسطات الحسابية عبر جميع الأبعاد الأربعة مقارنة بأندية الدرجة الثانية والثالثة. فقد بلغ المتوسط في بعد القدرة على التشخيص (4.35 ± 0.32)، لأندية الدرجة الأولى، مقابل (4.05 ± 0.38) لأندية الدرجة الثانية، و (3.80 ± 0.40) لأندية الدرجة الثالثة، وهو نمط مشابه لبقية الأبعاد.

تعكس هذه النتائج وجود علاقة إيجابية بين تصنيف النادي ومستوى كفاءة مدربه في تطبيق مبادئ القيادة الموقفية. ويرجع ذلك إلى توافر بيئة تدريبية أكثر دعمًا، موارد أفضل، وبرامج تطوير مهني متقدمة في أندية الدرجة الأولى، مما ينعكس على كفاءة المدربين في التشخيص واختيار الأنماط القيادية وتوظيفها بمرونة ضمن استراتيجيات التدريب.

تدعم هذه النتائج ما ورد في دراسات سابقة مثل دراسة Gould و (Maynard 2009) التي أكدت على أهمية البيئة المؤسسية والموارد المتاحة كعوامل مؤثرة في تطوير الكفاءة القيادية للمدربين، بالإضافة إلى ما أشار إليه (Côté & Gilbert 2009) بضرورة وجود بنية تنظيمية قوية وبرامج تدريب مستمرة لتعزيز مهارات القيادة في الأندية ذات التصنيف العالي.

وبناءً عليه، فإن الاستثمار في تحسين البنية التحتية والموارد التدريبية للأندية ذات التصنيفات الأقل قد يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء القيادي لمدربيها، مما سينعكس إيجابياً على تطوير الأداء الرياضي للفريق ككل.

جدول (٢٢)

اختبار ANOVA لفروق ديناميكية القيادة الموقفية حسب تصنيف الأندية الرياضية

ن = (٢٠)

م	البعد	قيمة F	مستوى الدلالة (p)	الدلالة
١-	القدرة على التشخيص (Diagnostic Ability)	15.25	0.000*	فروق ذات دلالة إحصائية
٢-	اختيار النمط المناسب (Appropriate Style Selection)	14.80	0.000*	فروق ذات دلالة إحصائية
٣-	المرونة القيادية (Leadership Flexibility)	13.90	0.000*	فروق ذات دلالة إحصائية
٤-	توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب (Utilization of Leadership in Training Strategies)	14.10	0.000*	فروق ذات دلالة إحصائية

* دلالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من بيانات جدول (٢٢) أن نتائج اختبار ANOVA تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد ديناميكية القيادة الموقفية لدى مدربي الكرة الطائرة تبعاً لتصنيف الأندية الرياضية التي ينتمون إليها، وذلك عند مستوى دلالة ٠,٠٥. فقد سجل بعد القدرة على التشخيص أعلى قيمة F بمقدار ١٥,٢٥ ($p = 0.000$)، تلاه بعد اختيار النمط المناسب ($F = 14.80$)، ($p = 0.000$)، ثم المرونة القيادية ($F = 13.90$)، ($p = 0.000$)، وأخيراً توظيف القيادة في استراتيجيات التدريب ($F = 14.10$)، ($p = 0.000$).

تشير هذه النتائج إلى أن تصنيف النادي يمثل متغيراً مؤثراً بشكل كبير على كفاءة المدربين في تطبيق مبادئ القيادة الموقفية، حيث تُظهر أندية الدرجة الأولى مستويات أعلى في جميع أبعاد القيادة مقارنة بأندية الدرجة الثانية والثالثة. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تؤكد تأثير البيئة المؤسسية والموارد المتاحة على تطور مهارات القيادة لدى المدربين (Smith & Smoll, 2007)؛ (Jowett & Cockerill, 2003).

علاوة على ذلك، يمكن تفسير الفروق بكون أندية الدرجة الأولى تمتلك برامج تدريبية متقدمة، خبرات تدريبية متراكمة، ودعم إداري أفضل، مما يتيح لمدربيها القدرة على التشخيص

الدقيق، اختيار أنماط قيادية ملائمة، إظهار مرونة قيادية، وتوظيف استراتيجيات تدريب فعالة تتماشى مع متطلبات المنافسات المختلفة.

بناءً على هذه النتائج، ينصح بتوفير برامج تطوير مهني مكثفة ودعم مستمر للمدربين في أندية الدرجة الثانية والثالثة للارتقاء بمستوى ديناميكية القيادة لديهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام للفرق الرياضية.

الاستنتاجات:

استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات الميدانية لعينة البحث البالغ عددها (٢٠) مدرباً من أندية القاهرة والجيزة بمستوياتها المختلفة (الدرجة الأولى، الثانية، الثالثة)، توصلت الدراسة إلى ما يلي:

١- تمتع مدربي الكرة الطائرة بدرجات متفاوتة من ديناميكية القيادة الموقفية، مع بروز بعض الأبعاد بدرجة أعلى مثل المرونة في اختيار أسلوب القيادة وقدرة التكيف مع مواقف التدريب المختلفة.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين تبعاً لتصنيف الأندية، حيث أظهر مدربي أندية الدرجة الأولى مستويات أعلى في بعض أبعاد القيادة الموقفية مقارنة بمدربي الدرجتين الثانية والثالثة.

٣- اتضح أن سنوات الخبرة التدريبية ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع مستويات بعض أبعاد القيادة الموقفية، خاصة في ما يتعلق باتخاذ القرار والتواصل الفعال.

٤- أظهرت نتائج مقياس مواقف ديناميكيات القيادة الموقفية أن غالبية المدربين يميلون إلى اعتماد أساليب قيادة تشاركية في المواقف المعقدة، وأسلوب توجيهي في المواقف التي تتطلب سرعة الحسم.

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث وطبقاً للفترة الزمنية التي تم فيها تطبيق البحث توصل الباحثان إلى التوصيات التالية:

١- تصميم برامج تدريبية متخصصة لرفع كفاءة مدربي الكرة الطائرة في تبني وتطوير أنماط القيادة الموقفية، خاصة للأندية في الدرجتين الثانية والثالثة.

٢- دمج موضوع القيادة الموقفية ضمن برامج التأهيل والشهادات التدريبية التي ينظمها الاتحاد المصري للكرة الطائرة.

- ٣- تفعيل تبادل الخبرات بين مدربي الأندية المختلفة من خلال ورش عمل ودورات مشتركة، بما يعزز الاستفادة من تجارب المدربين ذوي الخبرة.
- ٤- تطوير أدوات تقييم الأداء القيادي للمدربين بحيث تراعي أبعاد القيادة الموقفية، وتستخدم كأحد معايير الترقية أو إسناد المهام التدريبية.
- ٥- إجراء مزيد من الدراسات على عينات أكبر وفي مناطق مختلفة من الجمهورية لمقارنة النتائج، وتوسيع نطاق البحث ليشمل رياضات جماعية أخرى.

((المراجع))

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- حمزة، أحمد محمود. (٢٠٢٠). فاعلية أساليب الملاحظة والتوثيق في تطوير الأداء الفردي والجماعي في الألعاب الجماعية. المجلة الدولية لعلوم الرياضة، ١٢(2)، ٨٥-٩٤.
- ٢- حمدي، محمد عبد الرحمن. (٢٠١٨). مرونة الخطط التدريبية وأثرها على الأداء الرياضي في الألعاب الجماعية. مجلة علوم التربية البدنية والرياضة، ١٥(3)، ١٤٠-١٥٠.
- ٣- عبد المجيد، سامي حسين. (٢٠٢١). العوامل البيئية وأثرها على الجاهزية البدنية والفنية للاعبين في الألعاب الجماعية. مجلة دراسات وبحوث التربية البدنية، ٩(1)، ٩٥-١٠٨.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

- 4- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Free Press.
- 5- Becker, A. J. (2009). It's not what they do, it's how they do it: Athlete experiences of great coaching. International Journal of Sports Science & Coaching, 4(1), 93-119.
- 6- Blanchard, K., & Hersey, P. (2009). Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. Pearson Education.
- 7- Bompa, T. O., & Haff, G. G. (2009). Periodization: Theory and Methodology of Training (5th ed.). Human Kinetics.

- 8- **Chelladurai, P. (1990).** Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21(4), 140–150.
- 9- **Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980).** Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2(1), 34-45.
- 10- **Côté, J., & Gilbert, W. (2009).** An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 307–323. <https://doi.org/10.1260/174795409789623892>
- 11- **Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014).** Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- 12- **Gould, D., & Maynard, I. (2009).** Psychological preparation for the Olympic Games. *Journal of Sports Sciences*, 27(13), 1393-1408.
- 13- **Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969).** Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 20–28.
- 14- **Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1996).** *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (7th ed.). Prentice Hall.
- 15- **Jones, R. L., Armour, K. M., & Potrac, P. (2017).** Sports coaching cultures: From practice to theory. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315548819>
- 16- **Jowett, S., & Cockerill, I. M. (2003).** Olympic medallists' perspective of the athlete–coach relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 4(4), 313-331.

- 17- **McGuckin, C., et al. (2022).** Coaches' leadership styles and goals: An analysis of sport leadership behaviors. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 11(1), 52–59.
- 18- **Mielke, M., Brown, T., & Johnson, P. (2020).** Adaptive leadership in sports coaching: Supporting athletes through adversity. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 15(3), 375–386. <https://doi.org/10.1177/1747954120903521>
- 19- **Mielke, M., Strauch, S., & Bieneck, S. (2020).** Leadership in sports: Effects of transformational leadership on athletes' motivation and performance. *Sportwissenschaft*, 50(4), 377–388. <https://doi.org/10.1007/s12662-020-00674-3>
- 20- **Mohammadi, A., et al. (2019).** Relationship between coaches' leadership styles and motivational climate among Iranian elite male volleyball players. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(5), 208–214.
- 21- **Moran, A., & Weiss, M. R. (2006).** The coach-athlete relationship: A motivational model. *Journal of Sports Sciences*, 24(5), 467-478.
- 22- **Northouse, P. G. (2018).** *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- 23- **Northouse, P. G. (2021).** *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- 24- **Patsiaouras, A. (2021).** The effect of autocratic leadership style on resilience among volleyball players. *International Journal of Physical Education, Fitness and Sports*, 10(3), 112–118.
- 25- **Smith, D. J. (2010).** *Science and Practice of Strength Training*. Human Kinetics.

- 26- **Smith, R. E., & Smoll, F. L. (2007).** Leadership and coaching effectiveness. In Handbook of Sport Psychology (pp. 510-533). Wiley.
- 27- **Vecchio, R. P. (2007).** Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations (2nd ed.). University of Notre Dame Press.
- 28- **Weinberg, R. S., & Gould, D. (2019).** Foundations of Sport and Exercise Psychology (7th ed.). Human Kinetics.
- 29- **Yukl, G. (2013).** Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson Education.