



تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات ومراكز

المعلومات

ياسمين على محمود محمد

مقيدة ومسجلة بالدراسات العليا في قسم المكتبات والمعلومات

كلية الآداب - جامعة جنوب الوادي

إيمان سيد عبدالحكيم

أستاذ المكتبات والمعلومات المساعد

كلية الآداب - جامعة جنوب الوادي

طه محمود خضر سعيد

مدرس المكتبات والمعلومات -

كلية الآداب - جامعة جنوب الوادي

DOI: 10.21608/qarts.2023.216603.1696

مجلة كلية الآداب بقنا - جامعة جنوب الوادي - المجلد (٣٢) العدد (٦١) أكتوبر ٢٠٢٣

الترقيم الدولي الموحد للنسخة المطبوعة ISSN: 1110-614X

الترقيم الدولي الموحد للنسخة الإلكترونية ISSN: 1110-709X

<https://qarts.journals.ekb.eg>

موقع المجلة الإلكتروني:

تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات ومراكز المعلومات

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية والنظرية لتخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات، وتحديد واقع ومتطلبات تخطيط التعاقب الوظيفي الحالي في مكتبات جامعة جنوب الوادي. كما هدفت إلى الوقوف على معوقات تخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي، وتقديم تصور مقترح لتخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واتبعت أسلوب تحليل النظم في وضع التصور المقترح، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في مكتبات جامعة جنوب الوادي وعددهم (٢٦) مكتبة، ما يمثل ٢٦ مدير مكتبة بمكتبات جامعة جنوب الوادي. وتوصلت الدراسة أن عملية التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي تخضع لأسس ومعايير غير فعالة (مثل الأقدمية) وقلة اهتمام الإدارة العليا بجامعة جنوب الوادي ببرامج التخطيط للتعاقب الوظيفي. لا يوجد نظام موضوعي لتقييم الأداء يمكن من خلاله التعرف على المواهب القيادية المحتملة لدي أمناء المكتبات بالجامعة. وأوصت الدراسة بناء على نتائجها أن تتبنى الإدارة العامة للمكتبات بجامعة جنوب الوادي الخطة المقترحة التي قدمتها الدراسة لتخطيط التعاقب الوظيفي بمكتبات جامعة جنوب الوادي. توفير نظام تقييم أداء موضوعي يمكن من خلاله التعرف على نخبة الكفاءات من أمناء ومديري المكتبات.

الكلمات المفتاحية: تخطيط التعاقب الوظيفي؛ المكتبات؛ مراكز المعلومات.

تمهيد:

يعد تخطيط التعاقب الوظيفي منهجية تتبعها المؤسسات بهدف سد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلاً بشكل دائم ومنتظم. (المحيسن والكساسبة، ٢٠٢١)

كما يعد تخطيط التعاقب جهداً منظماً من قبل المؤسسة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية، والاحتفاظ برأس المال الفكري والمعرفي وتطويره في المستقبل، وتشجيع التقدم الفردي. (Rothwell, 2015)

ونظراً لأن أمناء المكتبات والقيادة العليا يتقاعدون حالياً أو يقتربون من التقاعد - على حد علم الباحثة في ضوء المقابلة الشخصية مع الإدارة العامة للمكتبات وإدارة الموارد البشرية بجامعة جنوب الوادي-، بالإضافة إلى ما يمر به الحاضر من أزمات وأوبئة، مما يترك فجوات كبيرة في الكوادر القيادية، لذلك هناك حاجة متزايدة للكوادر البشرية المؤهلة لشغل الوظائف القيادية الشاغرة، وقد ظهر تخطيط التعاقب كأحدى الإستراتيجيات الرئيسية في أعقاب هذا التحدي.

ويمكن تحديد العوامل التي تدفع المكتبات لاعتماد تخطيط التعاقب ما يلي:

١. صعوبة العثور على مرشحين للقيادة من الخارج والرغبة في الترقية من الداخل.
٢. الخسارة غير المتوقعة للقيادة الرئيسيين أو المواهب.
٣. تحسين قوة مقاعد البدلاء في المناصب الرئيسية.
٤. تحديد الكفاءات في وقت مبكر ووضع استراتيجيات للاحتفاظ بالمواهب.

(AON Consulting and Insala, 2006)

٥. زيادة معدل وحجم التغيير.

٦. الأهمية المتزايدة لرأس المال المعرفي. (Rothwell, 2010)

استحوذت تلك المخاوف المتعلقة بالتعاقب في المكتبات على اهتمام إدارة المكتبات ومهنيي الموارد البشرية بشكل متزايد، لذا دعا البعض إلى أن هذه "الأزمة المقبلة في قيادة المكتبات" تتطلب أن تعتمد المكتبات تخطيط التعاقب لملء الفجوات المتوقعة في قيادة المكتبات. (William H., 2015)

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الحفاظ على ثقافة التحسين والارتقاء بالمكتبات الجامعية يعتمد على استمرارية هذا المنصب القيادي ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تخطيط التعاقب الوظيفي الذي بدوره يعمل على تنمية وتعزيز مخزون القادة المحتملين، بحيث يمكن وضع المرشح الأمثل في منصب القيادة الشاغر.

ومن هنا دعت الحاجة إلى دراسة موضوع تخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي من حيث واقع تخطيط التعاقب الوظيفي ومتطلباته والمعوقات والمقترحات لتلك المعوقات.

مشكلة الدراسة:

نظرًا لقلة عدد القوة العاملة لقطاع المكتبات والمعلومات خاصة المؤهلة منها وبعض حالات التقاعد التي تواجهها المكتبات، يؤدي ذلك إلى حدوث فجوة في التخطيط والتطوير لأمناء المكتبات الأكاديميين الحاليين لملء الأدوار القيادية المستقبلية داخل مكتباتهم. ويتطلب ذلك تخطيطًا للتعاقب الوظيفي وإعداد صف ثان من الكفاءات القيادية المؤهلة للأدوار المستقبلية المحتملة في المكتبات، وهو أمر بالغ

الأهمية للمكتبات وأداة فعالة نحو تطوير العمل وخلق صف قيادي يمكن الاستفادة منه في أي وقت حتى لا يُعرض المكتبة للخلل أو انخفاض الأداء.

وفي ضوء ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في ضرورة التخطيط للتعاقب الوظيفي بمكتبات جامعة جنوب الوادي. لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

• كيف يمكن لقادة المكتبات التخطيط للتعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي؟

أهمية الدراسة:

١. بيان أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي بالمكتبات وعلاقته بتطوير أداء القيادات في المكتبات الجامعية بجامعة جنوب الوادي.
٢. تساعد هذه الدراسة قادة المكتبات ومراكز المعلومات في اكتشاف المواهب في مؤسساتهم وتحسينها من أجل تطوير المكتبات وتطوير المهنية لدى الموظفين.
٣. إسهام هذه الدراسة في التوصل الي نتائج وتوصيات من الممكن ان تفيد الجهات المسؤولة وأصحاب القرار بالجامعات المصرية عامةً وجامعة جنوب الوادي خاصةً من تجنب مشكلة الفجوة القيادية من تهيئة قادة المستقبل.
٤. قد تسهم هذه الدراسة في تقديم أداة لمتخذي القرار يمكن من خلالها تقييم وتطوير أداء القيادات بالمكتبات في ضوء تخطيط التعاقب الوظيفي.
٥. محاولة تغيير النمط المعمول به في اختيار القادة من نمط الاختيار وفقاً للأقدمية فقط الي نمط الموضوعية وأسس الاختيار العلمية.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحديد واقع تخطيط التعاقب الوظيفي الحالي في مكتبات جامعة جنوب الوادي.
٢. تحديد متطلبات تخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي.
٣. الوقوف على معوقات تخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي.
٤. تقديم تصور مقترح لتخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي.

تساؤلات الدراسة:

١. ما واقع تخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي؟
٢. ما متطلبات تخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي؟
٣. ما معوقات تخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي؟
٤. ما التصور المقترح لتخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي؟

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تقوم الدراسة في مجالها الموضوعي على تخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي لدراسة الواقع الفعلي وتحديد متطلبات ومعوقات تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على مكتبات جامعة جنوب الوادي.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة في العام ٢٠٢١ وحتى يناير ٢٠٢٣م.

منهج الدراسة وأدواتها:

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثه، للوصول إلى تعميمات مقبولة" من خلال عرض الجدليات المعرفية والطروحات الفكرية عن متغيرات الدراسة (تخطيط التعاقب الوظيفي، مكتبات جامعة جنوب الوادي).

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الأدوات الآتية:

١. استمارة الاستبانة.
٢. المقابلات الشخصية.

مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة في مكتبات جامعة جنوب الوادي وعددهم (٢٦) مكتبة فهو ما يمثل ٢٦ مدير مكتبة بمكتبات جامعة جنوب الوادي ويتضح ذلك في جدول رقم (١).

جدول رقم (١): مجتمع الدراسة.

م	اسم المكتبة	م	اسم المكتبة
١	المكتبة المركزية	١٤	مكتبة كلية التمريض
٢	مكتبة كلية العلوم	١٥	مكتبة كلية طب الفم والاسنان
٣	مكتبة كلية التربية	١٦	مكتبة كلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال
٤	مكتبة كلية الآداب	١٧	مكتبة كلية العلاج الطبيعي
٥	مكتبة كلية الطب البيطري	١٨	مكتبة كلية الصيدلة

م	اسم المكتبة	م	اسم المكتبة
٦	مكتبة كلية الزراعة	١٩	مكتبة المعهد الفني للتدريب
٧	مكتبة كلية التربية النوعية	٢٠	مكتبة المعهد الفني الصحي
٨	مكتبة كلية التجارة	٢١	مكتبة كلية الحاسبات والمعلومات
٩	مكتبة كلية التربية الرياضية	٢٢	مكتبة المدينة الجامعية طلاب
١٠	مكتبة كلية الحقوق	٢٣	مكتبة المدينة الجامعية طالبات
١١	مكتبة كلية الآثار	٢٤	مكتبة كلية التربية بالغردقة
١٢	مكتبة كلية الطب	٢٥	مكتبة المدينة الجامعية بالغردقة
١٣	مكتبة كلية الهندسة	٢٦	مكتبة كلية الحاسبات بالغردقة

يتمثل مجتمع الدراسة في مدير الإدارة العامة للمكتبات بالجامعة ومديري المكتبات بالكليات القائمين على رأس عملهم في جامعة جنوب الوادي، والبالغ عددهم (٢٦)، حيث تكونت عينة الدراسة الفعلية من جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢٦) فرداً أي ما نسبته (١٠٠٪) من مجموع مجتمع الدراسة. ويوضح جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة التخصص.

جدول رقم (٢): توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة التخصص.

قادة المكتبات		البيان
غير متخصص	متخصص	
١٣	١٣	قادة المكتبات
٢٦		المجموع

مصطلحات الدراسة:

التخطيط **planning**:

عرف قاموس أكسفورد (2013) *Oxford* Turnbull & et. al., "فعل أو عملية وضع خطط لشيء ما". (p. 1150)

و**Annabell, (2012)** عرف التخطيط على أنه "عملية تحديد الأهداف والغايات والاتفاق على كيفية تحقيقها". (p. 32)

وتعرفه الباحثة اجرائيا: أنه عملية منهجية تهدف إلى تحديد نمط الإجراءات اللازمة لمواجهة المواقف في المستقبل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

تخطيط التعاقب الوظيفي **Succession planning**:

يعرف تخطيط التعاقب الوظيفي على أنه "تطوير الموظفين لتولي المناصب عندما تصبح شاغرة". (Deards & Springs, 2014, p. 227)

وعرفه **Guise, (2016)** على أنه "جهد مدروس ومنهجي من قبل المؤسسة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية، والاحتفاظ برأس المال الفكري والمعرفي وتطويره للمستقبل، وتشجيع التقدم الفردي". (p. 6)

وعرفه **الداود (٢٠٢٠)** على أنه "العملية المستمرة في إمداد الوظائف القيادية بالقيادة المدربين والقادرين على شغل هذه المناصب وإدارتها في الوقت الحالي أو المستقبلي". (ص. ١٦٩)

وتعرفه الباحثة إجرائيا: أنه جهد متعمد ومنهجي من قبل المكتبات لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية، والاحتفاظ برأس المال الفكري والمعرفي وتطويره للمستقبل، وتشجيع التقدم الفردي.

جامعة جنوب الوادي South Valley University:

تغطي جامعته جنوب الوادي مساحة كبيرة في صعيد مصر شملت محافظتي قنا والبحر الاحمر (الغردقة) ويقع الحرم الرئيسي في مدينه قنا التي تقع على بعد ٦٠٠ كيلو متر جنوب القاهرة، وتشمل الجامعة وتشمل عشرين كلية ومعهدين، في حين بدأت الدراسة في جامعة جنوب الوادي، فرع من جامعة أسيوط سابقا، في أكتوبر ١٩٧٠. وتم فصل جامعة جنوب الوادي من جامعة أسيوط في ٢ يناير ١٩٩٥ بالقرار الجمهوري رقم ٢٣. (SVU, 2021)

الدراسات المرتبطة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة عبد المجيد، محمد عبدالعظيم. (٢٠٢٢) بعنوان: "اختيار القيادات الجامعية في ضوء مدخل تخطيط التعاقب القيادي في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية"

هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية في ضوء مدخل تخطيط التعاقب القيادي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، اعتمدت الدراسة الاستبانة وتمثل مجتمع الدراسة على عدد (١٢٦٠) فردًا يمثلون بعض القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية والعاملين ببعض الجامعات المصرية الحكومية ك (رئيس

الجامعة. نواب رئيس الجامعة. العمداء. وكلاء الكليات. رؤساء الأقسام. القيادات الإدارية).

وتوصلت الدراسة إلى:

١. وضع برنامج دائم لتقويم أساليب اختيار القيادة الجامعية.
 ٢. عمل برامج بشكل دوري في كل المجالات لتنمية المهارات والقدرات القيادية والإدارية للعاملين لبناء صف ثاني.
 ٣. قيام القيادات بعمل رصد مستمر لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الوظائف القيادية الشاغرة.
 ٤. الاعتماد على الأسس والمعايير في اختيار القيادات الجامعية بدلا من المحسوبية والولاء.
 ٥. نشر ثقافة الشفافية في المعلومات كمييار من معايير اختيار القيادات الجامعية.
 ٦. ان يكون اختيار القيادات على أساس المزاجية بين الانتخاب والتعيين وان يكون من داخل الجامعة لا من خارجها.
- دراسة الداود، حسن بن عبدالعزيز محمد. (٢٠٢٠) بعنوان: "التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي".
- هدفت الدراسة معرفة واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل من وجهة نظر عمداء الكليات؛ والمتطلبات الواجب توفرها لرئاسة الأقسام العلمية بالجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع البحث المكون من (٢١) عميدا من جامعة شقراء و(٣٨) عميدا من جامعة القصيم.

وتوصلت الدراسة إلى:

١. أن واقع التخطيط للتعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية بجامعة شقراء والقصيم متحقق بدرجة ضعيفة.
٢. أن تبني برنامج للتعاقب الإداري وفق خطط تلبى الاحتياج من القيادات والتزام القيادات العليا بتنفيذها من أهم المتطلبات المقترح توافرها لإعداد القيادات الأكاديمية المستقبلية؛ وأهمية تحديد الوظائف التي تحتاج إلى قيادات مستقبلية.
٣. تطوير نماذج التقييم للأفراد بما يتناسب مع متطلباتهم الوظيفية؛ وأن يتم ربط التدريب والإعداد للوظائف القيادية بسجل نمو مهني.
٤. ضرورة تقييم خطط التعاقب الإداري ومراجعتها دوريا وفق برنامج معد لذلك. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق برنامج للتعاقب الإداري بالجامعة مع المراجعة الدورية له.
٥. العمل على إعداد برامج تنمية وتدريب وتطوير العاملين وربطه بسجل نمو مهني.
٦. تحديد متطلبات العمل المستقبلية التي تحتاج إلى تدريب وإعداد مسبق للقيادات.

دراسة السيد، عايدة سيد معوض. (٢٠١٩) بعنوان: "تأثير إدراك العاملين لبرامج

تخطيط التعاقب الوظيفي على أدائهم الابتكاري - الدور الوسيط للالتزام التنظيمي:

دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البرمجيات بجمهورية مصر العربية"

هدفت الدراسة إلى الوقوف على تأثير إدراك العاملين في شركات البرمجيات

المصرية لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي على أدائهم الابتكاري، مع تحديد الدور

الوسيط للالتزام التنظيمي في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في عينة ميسرة من العاملين بالشركات محل الدراسة والتي بلغ حجمها ٣٨٤ مفردة، واعتمدت الدراسة في تجميع البيانات على استخدام قائمة الاستقصاء التي صممت لهذا الغرض. وتوصلت الدراسة إلى:

١. وجود تأثير إيجابي معنوي لإدراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي على الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي للعاملين (العاطفي، المعيارى والمستمر)،
٢. هناك تأثير إيجابي معنوي لتخطيط التعاقب الوظيفي على الأداء الابتكاري للعاملين في قطاع البرمجيات في جمهورية مصر العربية وذلك فيما يتعلق بكلا من (حدائة الأفكار وكثافة الأفكار الجديدة)،
٣. معنوية العلاقة بين الالتزام التنظيمي (المستمر) والأداء الابتكاري للعاملين بينما لم تظهر معنوية هذه العلاقة بالنسبة لكلا من الالتزام العاطفي والمعيارى،
٤. عدم وجود تأثير للالتزام التنظيمي كمتغير يتوسط العلاقة بين كلا من إدراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي وأدائهم الابتكاري.

دراسة محمد، هدى سليمان محمود. (٢٠١٨) بعنوان: "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية: دراسة مقارنة".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لتحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية والتعرف على مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وأهميته وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. اعتمدت الدراسة الميدانية على جمع البيانات من خلال استمارة استقصاء كأداة رئيسية للبحث من خلال عينة مكونة من (١١٢) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية.

دراسة عبد الكريم، علي إحسان. (٢٠١٨) بعنوان: "تقييم المتغيرات المؤثرة في تخطيط التعاقب الوظيفي دراسة استطلاعية في كليات وأقسام جامعة تكريت".

هدفت الدراسة الى تقييم متغيرات التعاقب الوظيفي في جامعة تكريت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة الميدانية على جمع البيانات من خلال الاستبانة. وتمثل مجتمع البحث بمجالس الكليات المتمثلة بالعميد ومعاونيه ورؤساء الاقسام وقد اخذت من مجتمع الدراسة (٣٠) فردًا. وتوصلت الدراسة إلى:

١. طغى بعد المحسوبية على تخطيط التعاقب الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
٢. تبين ان الصراعات الداخلية لها تأثير كبير على تخطيط التعاقب الوظيفي وهي مرتبطة بالمحسوبية ما تحقق انعكاسات سلبية على التعاقب الوظيفي السليم.
٣. اتضح أن لدوران العمل اهمية في تخطيط التعاقب الوظيفي ويمكن ان يكون السبب الى طبيعة العمل الإداري والتنقلات بين الكليات فضلا عن قبول الكثير من الموظفين في الدراسات العليا مما يؤهلهم لمناصب اعلى.
٤. ظهر أن متغير ادارة المواهب اهمية تكاد تذكر في المنظمة المبحوثة وهو مؤشر بسيط عن اهمية هذا المتغير في ادارة الجامعة.

دراسة أحمد، مها ياسر حسام الدين. (٢٠١٧) بعنوان: "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي".

هدفت هذه الدراسة الى: التعرف على اسس اختيار قيادات المجتمعات الجامعية، التعرف على أثر التخطيط للتعاقب القيادي على اختيار قيادات الجامعية، اكتشاف استراتيجيات تخطيط التعاقب التي تمكن المجتمع الجامعي من ان ينمي مهارات الصف الثاني للقيام بالأدوار القيادية، الوصول الي بعض التوصيات التي تساعد متخذ القرار في عملية اختيار قادة المجتمعات الجامعية. واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت الدراسة الميدانية على جمع البيانات من خلال استمارة استقصاء كأداة رئيسية للبحث من خلال عينة مكونة من (٥) قيادات جامعية. وتوصلت الدراسة إلى:

١. ارتفاع إدراك القيادات الجامعية لمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي.
 ٢. ارتفاع إدراك القيادات الجامعية لأهمية تخطيط التعاقب الوظيفي.
 ٣. قبول القيادات الجامعية لأسلوب (المزوجة بين الانتخاب والتعيين) لاختيار قادة المجتمع الجامعي.
 ٤. قبول القيادات الجامعية لمصدر (فرص متكافئة للأفضل من داخل او خارج الجامعة) لاختيار قادة المجتمع الجامعي.
- دراسة صالح، محي الدين عبد الله. (٢٠١٥) بعنوان: "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل حيث تعتبر عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي من اعمال ادارة الموارد البشرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع البحث والعينة المكونة لمجتمع البحث من العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة الي أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي لا يمكن أن تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

دراسة Goldman, C. (2020) بعنوان:

“Structure, Culture, and Agency: Examining Succession Planning in California State University (CSU) Libraries”

هدفت الدراسة إلى اتخاذ خطوة أولية في فهم كيفية فهم تخطيط التعاقب ومعالجته من قبل عمداء المكتبات الفردية، لا سيما في ضوء الاتجاه نحو تسوية التسلسلات الهرمية داخل الهياكل التنظيمية للمكتبة. واستخدمت الدراسة استخدمت هذه الدراسة دراسة حالة (case study) / تصميم تحليل شامل للحالة (cross-case analysis) حيث تم التعامل مع كل من العمداء المشاركين كحالة يمكن أن توفر نظرة ثاقبة لقضية تخطيط التعاقب في المكتبات الأكاديمية. واعتمدت الدراسة الميدانية على المقابلات شبه المنظمة التي استغرقت ٦٠ ٩٠ دقيقة، وتمثلت عينة الدراسة في ستة (٦) من عمداء المكتبات الأكاديمية بجامعة ولاية كاليفورنيا (CSU) ذات الهياكل التنظيمية المسطحة. وتوصلت الدراسة إلى فحصاً لهيكل وثقافة ووكالة الأفراد المعنيين، والتي تؤثر على كيفية ولماذا يشارك عمداء المشاركين أو لا ينخرطون في تخطيط التعاقب.

دراسة Trang, H. T. (2016) بعنوان:

“Library Leadership and Succession Planning in Vietnam”.

هدفت الدراسة إلى دراسة قيادة المكتبات وتخطيط التعاقب في فيتنام من خلال التحقيق في تخطيط التعاقب الحالي في مكتبات دلتا ميكونغ، ودراسة كيفية تعامل قادة المكتبات مع تحديات تخطيط التعاقب على مدى العقد الماضي. واستخدمت هذه الدراسة نهج دراسة الحالة متعدد الأساليب (multi-method). واعتمدت الدراسة الميدانية على الاستبانة والمقابلات الفردية، وتمثلت عينة الدراسة في ثلاثة عشر مكتبة عامة وأربع مكتبات أكاديمية مختارة في دلتا نهر ميكونغ من خلال مرحلتين. المرحلة الأولى تم إجراء استطلاع عبر الإنترنت مع ١٧٢ مشاركًا. والمرحلة الثانية تضمنت مقابلات متعمقة مع ثلاثة وعشرين من كبار المديرين وأعضاء مجلس الإدارة. وتوصلت الدراسة إلى أن تخطيط التعاقب هام وضروري للغاية نظرًا لفوائده المزدوجة

للموظفين والمكتبات. كما أظهرت النتائج أيضًا أن عوامل مختلفة تؤثر على تخطيط التعاقب، بما في ذلك تأثير الحزب الشيوعي الفيتنامي.

دراسة (Charbonneau, D. H., & Freeman, J. (2016) بعنوان:

“Succession Planning for Libraries”.

هدفت الدراسة إلى تقديم عدد من التوصيات ذات الصلة بالمكتبات وعلوم المعلومات (LIS) للمساعدة في بناء الوعي بتخطيط التعاقب لمديري المكتبات في المستقبل. واستخدمت الدراسة الوصفي التحليلي، اعتمدت الدراسة الميدانية على المقابلات الشخصية لطلاب الدراسات العليا كلية المكتبات وعلوم المعلومات (LIS) بجامعة واين ستيت "Wayne State University" في ديترويت ميشيجان بالولايات المتحدة وتمثل مجتمع الدراسة مديري المكتبات الجامعية بجامعة واين ستيت. وتوصلت الدراسة إلى أن تخطيط التعاقب أمرًا بالغ الأهمية لإدارة المكتبات من أجل تحديد المواهب في مكان العمل وتطويرها والاحتفاظ بها.

دراسة (Carmichael, L. R. (2016) بعنوان:

“Implementation of Succession Planning and Management Programs in Academic Libraries: A Mixed-Method Study about Leadership and Other Factors That Contribute to Deans’ Decisions”.

هدفت الدراسة إلى تحديد وشرح العوامل التي تساهم في تنفيذ برامج إدارة وتخطيط التعاقب (SP & MPs) في المكتبات الأكاديمية كوسيلة لمعالجة نقص التخطيط والتطوير لأمناء المكتبات الأكاديميين الحاليين لملء الأدوار القيادية المستقبلية في مكتباتهم من خلال توفير هذه البرامج. واستخدمت الدراسة منهج البحث النوعي (Qualitative research). واعتمدت الدراسة الميدانية على تصميمًا بحثيًا توضيحيًا متسلسلاً مختلطًا يتكون من استبيانات عبر الإنترنت باستخدام نموذج التقييم

الذاتي لاستبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ 5x) متبوعًا بمقابلات متعمقة منظمة، وتمثلت عينة الدراسة في (١٠) من عمداء مكنتبات أكاديمية من نفس الجامعة العامة والكلية في ولاية جنوب شرق الولايات المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب العمداء القيادية أثرت على قراراتهم بالتنفيذ (SP & MPs) كتغيير مخطط له في مكنتباتهم الأكاديمية وتحديد القوى الدافعة والقوى المقيدة لتنفيذ البرنامج.

دراسة (Deshwal, P. (2015) بعنوان:

“Succession Planning: The Right People, For the Right Job, At the Right Time”.

هدفت الدراسة إلى دراسة سمات تخطيط التعاقب الحديث، دراسة عناصر خطة التعاقب الفعال، التعرف على تحديات تخطيط التعاقب، ودراسة أدوات إدارة التعاقب. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي لمراجعة الأدبيات ذات الصلة بتخطيط التعاقب الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن وجود نهج قوي ومنهجي لإدارة التعاقب أمرًا ضروريًا للنمو المؤسسي والاستدامة. وإذا تم إجراؤها بشكل جيد - وإثرائها بالتكنولوجيا - يمكن أن تضمن إدارة التعاقب أن يكون للمنظمة مستقبل ناجح.

دراسة (Roulet, A. (2014) بعنوان:

“La gestion prévisionnelle du personnel dans une bibliothèque universitaire”.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الحاجة إلى تطوير مهارات الموظفين ليكونوا قادرين على تولي مسؤولية الأنشطة الجديدة. كما هدفت إلى إنشاء جرد للتخطيط المتقدم للموظفين (GPP) داخل مكتبة الكانتون والجامعة في لوزان (BCUL). واستخدمت الدراسة منهج البحث النوعي (Qualitative research). واعتمدت الدراسة الميدانية على استبانتيين الأولى كأداة لتحليل الاحتياجات المقابلات مع أعضاء الإدارة ومدير الموارد البشرية، والثانية كأداة لتشخيص لممارسات GPP،

وتمثلت عينة الدراسة في اثنتي عشرة مقابلة فردية (ستة موظفين، وأربعة مديرين متوسطين، وعضو واحد من الإدارة ومدير الموارد) بالإضافة إلى تحليل الوثائق الداخلية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن للتخطيط المتقدم للموظفين (GPP) داخل مكتبة الكانتون والجامعة في لوزان (BCUL) غير منظم وغير رسمي، كما قدمت مقترحات لتطوير هذا النهج والسماح لـ BCUL بتطوير المهارات اللازمة لتنفيذ مهامها في السنوات القادمة.

دراسة (Galbraith, Q., Smith, S., & Walker, B. (2012) بعنوان:

“A case for succession planning: How academic libraries are responding to the need to prepare future leaders”.

هدفت الدراسة إلى مناقشة أهمية تخطيط التعاقب داخل المكتبات الأكاديمية مدعوماً ببحث أصلي يوثق ممارسات تخطيط التعاقب الحالية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (Descriptive method). واعتمدت الدراسة الميدانية على الاستبانة، وتمثلت عينة الدراسة في ٣٤ مؤسسة من مؤسسات ARL، والاستبانة تضمنت ٢٥ سؤالاً بخصوص أعمار قادة المكتبات، وممارسات التوظيف، والآراء حول أهمية وممارسة مبادئ محددة لتخطيط التعاقب. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فجوة بين الأهمية المتصورة للمبادئ المختلفة لتخطيط التعاقب ومدى جودة ممارسة المبادئ.

التعقيب العام على الدراسات السابقة:

• **أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:**

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية من حيث أنها تبحث في تخطيط التعاقب الوظيفي، وتختلف عنها كون الدراسة الحالية من حيث أنها تبحث على وجه التحديد تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات. وكما تشبه الدراسة الحالية الدراسات السابقة الأجنبية في أنها تبحث في تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات،

وتختلف عنها كون الدراسة الحالية تبحث في تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات الجامعية بالجامعات المصرية وتخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات الجامعية بجامعة جنوب الوادي على وجه التحديد.

• أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة العربية والأجنبية استفادة من ناحية الأسس الفكرية للتخطيط للتعاقب الوظيفي.

الإطار النظري:

ينظر (Stoffle & Cuillier, 2010) إلى التخطيط للمستقبل في المكتبات الأكاديمية: إنها مسؤوليتنا كأمناء مكتبات وموظفين اليوم أن نعمل معاً لبناء مكتبات ناجحة في المستقبل. وإنهم يريدون "تمكين إنشاء مكتبة كخدمة بدلاً من مكتبة كمجموعة. فلقد أدركوا أنهم لم يكن لديهم الموارد لمواصلة أنشطة الجمع والتجهيز التقليدية وأنهم بحاجة إلى التخطيط للتغيير. وإنهم يعتقدون أن أهم مورد تمتلكه أي مكتبة هو موظفوها وفي التخطيط ووضع الميزانية، كانوا بحاجة إلى موازنة أهدافنا الإستراتيجية مع الخطة الإستراتيجية للجامعة. بينما يتم توجيه هذه المقالة نحو المكتبات الأكاديمية، يمكن تطبيقها على جميع أنواع المكتبات. يشترط أن يذكروا أهدافهم، ويدركون نقاط القوة والضعف لديهم ويقرون بأنهم جزء من منظمة أكبر. ووفقاً لمقال (Nixon, 2008)، تتمثل الخطوات الأساسية لتخطيط التعاقب في المكتبات فيما يلي:

١. التحليل الديموغرافي للمناصب الرئيسية.
٢. تحديد الموظفين المحتملين للمناصب القيادية.
٣. تقييم نقاط القوة والضعف لدى المرشح.

٤. تطوير برنامج تدريبي لبناء الكفاءات.

حيث يمكن أن تساعد هذه المفاهيم الأربعة في هيكلة تخطيط التعاقب الوظيفي، للحصول على فكرة عامة عن عمر المناصب الرئيسية، ووجهات النظر بشأن التقاعد وتحديد الموظفين المحتملين للقيادة، ومعالجة نقاط القوة والضعف من خلال المراجعات. وتعزيز التعليم المستمر.

أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي:

يعد التخطيط التعاقبي أمراً بالغ الأهمية لاستدامة أي مؤسسة وميزتها التنافسية، حيث تتضح أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي حينما يصل الموظفون داخل المؤسسة إلى سن التقاعد، أو عدم رغبتهم باستكمال أدوارهم الوظيفية داخل المؤسسة، أو أنهم قد أنهوا المهمات التي قد أنيطت بهم، أو أنهم مستعدون لقبول أية عروض تقدم لهم من مؤسسات أخرى، أو أنهم يرغبون بتولي مناصب قيادية داخل المؤسسة. فتتجلى أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي في كونه وسيلة مهمة لتحديد المهارات الحالية والمحتملة للموظف التي يمكن تطويرها لمساعدة المنظمات على تسريع أداءها والحفاظ عليه في المستقبل؛ كما يوفر للمنظمات عمليات منظمة ومتناسقة لتحديد وتطوير وتعزيز نمو الموظفين ذوي الإمكانيات العالية في المنظمة. (Odhiambo & et. al., 2014) كما يسهم في الحفاظ على الموارد البشرية، وديمومة المؤسسة في ظل بيئة تنافسية عالية، وما ينتج عن ذلك التنافس من تحديات تواجهها من خلال المواهب والخبرات التي يمتلكها العاملون لديها؛ وتساعد الإدارة العليا في التعرف على الموظفين ذوي المؤهلات العلمية المتميزة والكفاءات والخبرات والمهارات العالية والذين يبحثون عن فرص للترقية وبلوغ مستويات قيادية، الأمر الذي يؤدي بالنهاية إلى تعزيز الثقافة عالية الأداء في المؤسسات. (محمد، ٢٠١٩)

وتتلخص أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي فيما يلي: (Rothwell, 2015)،

(Dauda, 2013)

- يسهم في تنفيذ المؤسسة لخطط العمل الإستراتيجية.
- توفير فرص متزايدة للموظفين ذوي الإمكانيات العالية.
- تحديد احتياجات الإحلال كوسيلة لاستهداف التدريب اللازم وتعليم وتطوير الموظفين.
- يساعد الموظفين على إدراك خططهم المهنية داخل المؤسسة.
- زيادة أعداد المواهب من الموظفين الذين يمكن ترقيةهم.
- الاستفادة من إمكانيات رأس المال الفكري في المنظمة.
- تحسين معنويات الموظفين.
- تحسين قدرة الموظفين على الاستجابة للمتطلبات بيئة العمل المتغيرة.
- التعامل مع آثار تقليص الموظفين.
- تحديد الموظفين الذين يمكن فصلهم دون الإضرار بالمنظمة.
- يسهل تدفق المواهب الناشئة من داخل المنظمة.
- تعزيز الثقة في الموظفين.
- جذب المواهب الخاصة والاحتفاظ بها وتعزيزها.
- يقلل من استنزاف القوى العاملة الناجم عن التنقل بين الوظائف العليا.
- إعداد المرشحين المؤهلين للتعيين في مناصب إدارية عليا.
- فحص جميع مستويات الموظفين وسد فجوات المواهب والمهارات لمستقبل المؤسسة.
- يمنح المؤسسات وقتًا كافيًا لتقديم التطوير المهني للموظفين الموهوبين.
- التطوير النشط "لمورد المواهب" القوي للمستقبل.

دوافع تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات:

١. التخطيط الإستراتيجي للمكتبات:

يعد تخطيط التعاقب الوظيفي أداة تخطيط إستراتيجي رئيسية لإدارة الموارد البشرية ولتحديد وإعداد القادة المحتملين لتولي أدوار قيادية رئيسية، لذا يجب الاهتمام بتخطيط التعاقب في المكتبات وإجرائه حتى يتمكن الجيل القادم من القادة من وراثة إنجازات قيادة المكتبات السابقة وتطويرها. حيث يسمح تخطيط التعاقب للمؤسسة بتوقع قيادة جديدة، وتقييم مهارات ومعارف الموظفين، وتحديد الأفراد الذين لديهم إمكانات قيادية، وتوفير فرص التطوير المهني، والتوجيه، والخبرات لإعداد موظفي المكتبة للتغيرات الطارئة في الموظفين. (Hall-Ellis & Grealy, 2013) وبناءً على ذلك فإن تخطيط التعاقب خطوة مهمة لتحقيق أهداف المكتبة وخطتها الإستراتيجية، لكونه طريقة للتأكد من توافر الأشخاص المناسبين، في المكان المناسب، في الوقت المناسب، للقيام بالعمل المناسب. ويعد وجود خطة موارد بشرية تدعم الخطة الإستراتيجية للمكتبة (جنبًا إلى جنب مع المرافق والتكنولوجيا والميزانية وخطط الدعم الأخرى) طريقة لضمان حدوث ذلك والارتقاء بالمكتبة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

٢. تطوير قوة مقاعد البدلاء:

نظرًا لأن أمناء المكتبات والقيادة العليا يتقاعدون حاليًا أو يقتربون من التقاعد، بالإضافة إلى ما يمر به الحاضر من أزمات وأوبئة، مما يترك فجوات كبيرة في الكوادر القيادية، لذلك هناك حاجة متزايدة للكوادر البشرية المؤهلة لشغل الوظائف القيادية الشاغرة، وقد ظهر تخطيط التعاقب كإحدى الإستراتيجيات الرئيسية في أعقاب هذا التحدي. حيث يعرف تخطيط التعاقب الوظيفي بأنه "التخطيط الفعال الذي يضمن أن يكون لدى المؤسسة الأشخاص المناسبون في المكان المناسب في الوقت المناسب للوظيفة المناسبة". (Hawthorne, 2011) فالتخطيط للتعاقب الوظيفي باعتباره آلية

منظمة، الغرض منها الاستكشاف والبحث عن المواهب القيادية واستقطابها وتقييمها لغاية إعداد صفٍ ثانٍ لتولي الوظائف المحورية والقيادية المحتمل خلوها في المؤسسة مستقبلاً. (المخلافي والقحطاني، ٢٠١٩) ويعتبر تطوير "قوة مقاعد البدلاء Bench Strength" مهماً في المكتبات الصغيرة والكبيرة على حدٍ سواء؛ حيث إن أكثر أصول المكتبة قيمة هو كوادرها البشرية. (Topper, 2008) وقد تشمل عملية تطوير "قوة مقاعد البدلاء" على سبيل المثال لا الحصر: تحديد حالات التقاعد القادمة، والتنبؤ بالتغييرات في الموظفين، وتطوير شراكات التوجيه، والمشاركة في نقل المعرفة بين كبار القادة وصغارهم، وأنشطة التوثيق، وأنشطة التوظيف الأخرى. (Charbonneau & Freeman, 2016, p. 885)

وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات، ومنها دراسة (Topper, 2008)، (Green, (Huynh, 2015)، (Galbraith, Smith, & Walker, 2012) (2018) إلى أهمية إعداد صفٍ ثانٍ من الكفاءات القيادية والمهياة للأدوار المستقبلية المحتملة، وأن تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات أمر بالغ الأهمية للمكتبات وأداة فعالة نحو تطوير العمل وخلق صفا قياديا يمكن الاستفادة منه في أي وقت ولا يعرض المكتبة للخلل أو انخفاض الأداء.

٣. الطبيعة المتغيرة لعمل المكتبات:

توضح مراجعة هذه الدراسات التالية إلى أي مدى تغيرت طبيعة العمل في المكتبات الأكاديمية. حيث لاحظ (Munde, 2000) أن تخطيط التعاقب في المكتبات الأكاديمية يقوم بالفعل إعادة توجيه العديد من الوظائف الشاغرة نحو وظائف وخدمات جديدة. وأفاد (Croneis & Henderson, 2002) أنه على مدى العقد الماضي، ظهرت خدمات جديدة للمكتبات تتطلب خبرة في التقنيات الإلكترونية والرقمية، وازداد عددها بشكل كبير. وأشارت (Goetsch, 2008) إلى انتشار الكلمة الرقمية في

عناوين الوظائف الجديدة، بما في ذلك "أمين مكتبة الخدمات الرقمية، وأمين مكتبة الدعم الرقمي، وأمين مكتبة المجموعات الرقمية، وأمين مكتبة المبادرات الرقمية، وأمين مكتبة المشاريع الرقمية، وأمين مكتبة الموارد الرقمية". ولاحظ Cox & Corral, (2013) أن إحدى سمات التغيير الزمني في المكتبات الأكاديمية تكمن في ظهور تخصصات جديدة. وتتراوح هذه من أمين مكتبة الأنظمة أو أمين المكتبة الرقمية إلى مدير المستودع المؤسسي والآن مدير بيانات البحث؛ هناك أيضًا معلم محو الأمية المعلوماتية، وخبير المعلومات، ومدير المعلومات أو الأصول الرقمية. كما لاحظ (Triumph & Beile, 2015) أنه إذا كان انتشار ألقاب المناصب هو مؤشر، فإن وظائف المكتبات الأكاديمية أصبحت متخصصة بشكل متزايد، يتطلب العديد منها مهارات وظيفية جديدة. أفادوا أن المسميات الوظيفية التي ظهرت لأول مرة في دراستهم لعام ٢٠١١ للوظائف تشمل أمين المكتبة الرقمية، وأمين مكتبة الموارد الإلكترونية، وأمين مكتبة التقنيات الناشئة، وأمين مكتبة البيانات الوصفية، وأمين مكتبة التواصل الأكاديمي، وأمين مكتبة خدمات الويب.

٤. التغييرات في التكنولوجيا، الخدمات، المهنة:

أدى التوافر المتزايد للتقنيات الرخيصة نسبيًا إلى تغيير المكتبات الأكاديمية بلا شك؛ حيث يجري الطلاب وأعضاء هيئة التدريس أبحاثهم بطرق جديدة؛ نتيجة لذلك، ظهرت خدمات مكتبية جديدة. تطلبت هذه الخدمات الجديدة أن يطور المكتبيون والموظفون مجموعة مهارات جديدة تمامًا، وبالتالي انتشار الوظائف الجديدة والعناوين الجديدة في العشرين عامًا الماضية. كما طورت المكتبات الأكاديمية العديد من العناوين الجديدة التي تعكس وظائف جديدة تتطلب مهارات جديدة تعتمد على التقنيات المتغيرة والاحتياجات المتغيرة للمستخدمين. كما وضح Croneis & Henderson, (2002) أن طبيعة وحجم وسرعة التغييرات في المهنة بسبب التكنولوجيا، بعد الإشارة

إلى أن التكنولوجيا قد أثرت بشكل كبير على كيفية استخدام الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لخدمات ومجموعات المكتبات الأكاديمية، لاحظ (Goetsch, 2008) أن المكتبات استجابت من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات الجديدة لأمناء المكتبات من خلال إعادة اختراع مواقف أكثر تقليدية بالإضافة إلى خلق أدوار وظيفية جديدة تتطلب مجموعة مهارات وعقليات مختلفة. وبالمثل، لاحظ (Meier, 2010) أن طبيعة وظيفة أمين المكتبة تتغير باستمرار مع التكنولوجيا الجديدة وتطور مشهد المعلومات. ويعد انتشار عناوين المناصب الجديدة في المكتبات الأكاديمية أحد مجموعة الأدلة التي يمكن الاستشهاد بها في لتطوير وتنفيذ برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي لتقادي إدامة الهياكل التنظيمية القديمة.

وتلخص الباحثة دوافع تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات فيما يلي:

١. صعوبة العثور على مرشحين للقيادة من الخارج والرغبة في الترقية من الداخل.
٢. الخسارة غير المتوقعة للقادة الرئيسيين أو المواهب.
٣. تحسين قوة مقاعد البدلاء في المناصب الرئيسية.
٤. تحديد الكفاءات في وقت مبكر ووضع إستراتيجيات للاحتفاظ بالمواهب.
٥. العولمة والتطور التكنولوجي والمستجدات والتغيرات في مجال المكتبات.
٦. الأهمية المتزايدة لرأس المال المعرفي.

تخطيط التعاقب الوظيفي والمكتبات:

يصبح تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات واقعا قابلاً للتطبيق من خلال التخطيط الإستراتيجي، ويشمل الطريق إلى تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات أن يصبح جزءاً من العملية وتطوير السياسة من أجل تنمية القيادة في المكتبات في المستقبل. فالمكتبات لديها قضايا مختلفة بسبب الاختلافات في هياكلها، كما تتطلب

الاعتراف والالتزام المهني جنباً إلى جنب مع بعض الخصائص والموارد، كما يتوجب على المكتبات تحليل الوضع الحالي ووضع الأهداف. ومن خلال وضع فكرة تخطيط التعاقب في مكانها الصحيح، يمكن للموظفين جني فوائد كونهم جزءاً من الخطة المستقبلية وحماية الوظائف، وسيعزز أيضاً الولاء والاعتراف. وتتمثل علاقة تخطيط التعاقب الوظيفي والمكتبات في فهم عملية التخطيط الإستراتيجي، وكيفية دمج تخطيط التعاقب في الخطة الإستراتيجية، ومناقشة الأفكار المفيدة لتعزيز تخطيط التعاقب، نذكر منها فيما يلي: (Deards & Springs, 2014)

إنشاء إستراتيجية **Creating a Strategy**:

الخطة الإستراتيجية هي وثيقة توفر إرشادات لمستقبل المؤسسة. تضع الخطة الإستراتيجية الأساس للمستقبل وتعطي مصداقية للأفكار في مهمة ورؤية المنظمة. عندما يُنظر إلى تخطيط التعاقب على أنه ذو قيمة، فسيتم توقع وفهم إدماجه. وسيتمكن الموظفون الحاليون من رؤية الفرص المستقبلية، وبالتالي خلق المزيد من الولاء مع الاعتراف بالخبرة المهنية. وسيؤدي ذلك إلى انتقال أكثر سلاسة عند تقاعد الموظف وتقليل الاضطراب للمسؤولين. وقسم (Moran & Morner, 2017) عملية التخطيط الإستراتيجي إلى خمسة أسئلة: "من نحن؟" "أين نحن الآن؟" "أين نريد أن نكون؟" "كيف نصل إلى هناك؟" و"كيف حالك؟" يمكن أن يساعد طرح هذه الأسئلة على المنظمة في هيكلة نهج الإدارة للتصميم العام للخطة الإستراتيجية.

١. **الهوية Identity**: تعتمد هوية المكتبة على رسالتها. وإن رسالة المكتبة ذات الرؤية الواضحة للمستقبل والقيم الراسخة ستخلق أساساً لخطة الإستراتيجية. سيؤثر بيان الرؤية على المكتبة بأكملها. كما سيؤثر على الجمع والتوظيف والتكنولوجيا والمكان المادي. فالرؤية هي جزء مهم لأنها تحدد ما يمكن أن تكون

عليه المكتبة. لذا يجب أن يتضمن التخطيط للمستقبل خطوات تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف.

٢. **تخطيط الأرض The Lay Of The Land**: يعتمد التخطيط على وضع المكتبة الحالي. ولدمج تخطيط التعاقب، يجب تحليل وظائف الموظفين الحاليين للتقاعد في المستقبل (Rothwell, 2015). فإذا تقاعد كثير من الموظفين في المستقبل القريب، فإن تخطيط التعاقب هو مفتاح انتقال أكثر سلاسة. نظرًا لأن الأشخاص يأتون ويذهبون أو يتقاعدون مبكرًا، فإن خطة التعاقب ستكون نقطة انطلاق للسلم الوظيفي. سيجد الموظفون الأصغر سنًا فرصة في المستقبل.

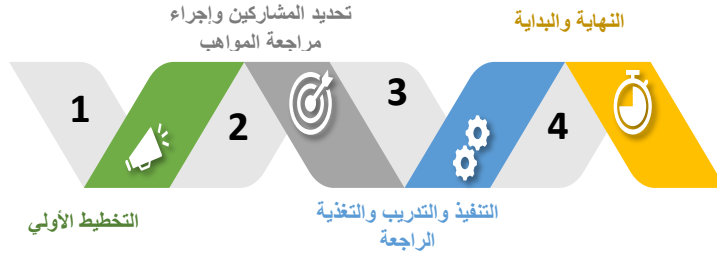
٣. **الأهداف المستقبلية future goals**: إن الدعوة إلى تخطيط التعاقب كهدف يبقيه موضوعًا نشطًا. توفر الأهداف والغايات الواضحة أساسًا للتخطيط بنفس الطريقة التي تدعم بها رسالة المكتبة وقيمها ورؤيتها المنظمة. تظهر الأهداف والغايات رغبة في الاستعداد للمستقبل بدلاً من الاستجابة للأوقات التي تتغير فيها.

٤. **خارطة الطريق Roadmap**: معظم المكتبات لديها خطة طويلة المدى؛ حيث يتم إنشاء هذه الخطط بشكل تقليدي من قبل اللجان التي قامت بالبحث، والعصف الذهني، وتحليل بيانات المكتبة، والموظفين، والثقافة، والمنظمة الأم، والمستخدمين. يمكن أن يكون في الخطة هيكل لكيفية النظر إلى الموظفين على أنهم موارد مستقبلية عند فتح المناصب، وتحديدًا كيف ستتضمن إرشادات لتخطيط التعاقب في المناصب الرئيسية. (Singer & griffith, 2010)

عناصر تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات:

اختلفت العديد من الأدبيات حول المصطلحات والتنفيذ السليم لتخطيط التعاقب الوظيفي، ولكن هناك اتفاقًا عامًا على العناصر المشتركة لتخطيط التعاقب الوظيفي.

قام تيموثي نيوفيلدت Timothy Neufeldt، في ورقة مؤتمر للجمعية الكندية لأمناء المكتبات الأكاديميين المحترفين (CAPAL)، بتحديد أربعة عناصر رئيسية كالتالي:
(Guise, 2015)



شكل رقم (1): عناصر تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات.

(أ). **التخطيط الأولي:** جزء من التخطيط الأولي هو أن يكون لدى المؤسسة خطة إستراتيجية، تحدد المهمة الشاملة، والرؤية، والقيم التي يجب على أساسها مواءمة خطة التعاقب.

(ب). **تحديد المشاركين وإجراء مراجعة المواهب:** ما إذا كانت المؤسسة ستضم موظفين في أي منصب رئيسي أو مناصب إدارية عليا فقط لتخطيط التعاقب، يتوجب على المؤسسة تحديد المشاركين (أو المواهب). ويتم تحديد المواهب من خلال التعريف الذاتي self-identification، أو من خلال عملية مراجعة مع المشرفين على خطة التعاقب، أو كليهما. ويمكن أن تكون الموهبة موظفين داخليين / حاليين، أو مرشحين للتوظيف.

(ج). **التنفيذ والتدريب والتغذية الراجعة:** بعد تحديد ومراجعة المواهب الحالية / القادمة، يعمل المشرفون مع الموظفين لتحديد احتياجات التدريب والتطوير. ويجب أن يتضمن التطوير الوظيفي سلسلة من المحادثات بين الموظفين الفرديين والمشرفين

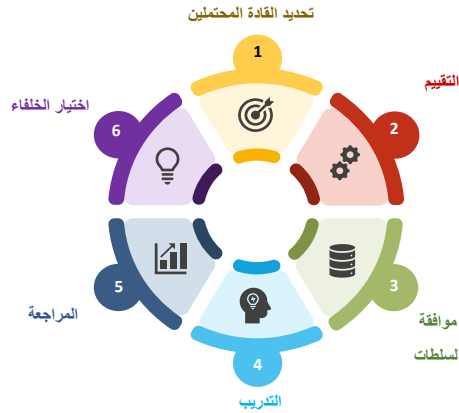
عليهم. ومن المهم أن يفكر الموظفون في مساراتهم المهنية، وأن يوضحوا أهدافهم للمديرين، وأن يسمعها المديرون ويقدمون الدعم والتشجيع والتطوير.

(د). **النهاية والبداية:** كما هو الحال مع أي عملية تخطيط إستراتيجي، يكون تخطيط التعاقب ديناميكيًا ومتكررًا، ويقصد به أن يكون عملية دورية بدلاً من كونه حدثًا محدودًا لمرة واحدة. فبمجرد أن تؤدي خطة التعاقب إلى انتقال الأفراد الموهوبين إلى المناصب الرئيسية، فالوقت يصبح قد حان للمؤسسة لمراجعة الخطة والتطلع إلى المجموعة التالية من الكفاءات والأدوار والاحتياجات لبناء فريق عمل قوي للمستقبل.

عملية تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات:

في ضوء دراسة (Huynh, 2016) ودراسة (Huynh & et. al, 2017)

يمكن توضيح عملية تخطيط تعاقب المكتبات في ست مراحل تتلخص فيما يلي:



شكل رقم (٢): عملية تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات.

الخطوة الأولى: تحديد القادة المحتملين.

في هذه الخطوة يجب على قادة المكتبات الحاليين تحديد المناصب الرئيسية في المؤسسة التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط التعاقب، ويجب تطوير قائمة

أولية بالمرشحين المحتملين. كما يجب الاطلاع على الإرشادات الحكومية لتخطيط الخلافة التي تنطبق على كل مؤسسة، على الرغم من أنها لا تتناول سوى كبار القادة أو المناصب العليا (المدير ونواب المديرين). ومع ذلك، فإن المناصب الإدارية في قطاع المكتبات والمعلومات يجب أن تشمل رؤساء ونواب رؤساء كل قسم من أقسام المكتبات، بالإضافة إلى كبار القادة. وجميع هذه المناصب الإدارية تحتاج إلى أخذها في الاعتبار عند تخطيط التعاقب لتحقيق نتائج جيدة، سواء للتخطيط طويل الأجل أو للمتطلبات الأكثر إلحاحًا.

الخطوة الثانية: التقييم.

تتعلق هذه الخطوة بالتقييم الفعلي لنقاط القوة والضعف لدى المرشحين المحتملين من قبل قادة وموظفي المكتبة، لاختيار الموظفين المؤهلين لشغل المناصب القيادية. ويمكن إجراء التقييم على مستوى قسم المكتبة ومستوى المكتبة. وعلى مستوى قسم المكتبة، يمكن للموظفين العاملين تقييم المرشحين المحتملين بناءً على معايير الاختيار مثل المعرفة المهنية ومهارات القيادة بما في ذلك الممارسات الأخلاقية والأيديولوجية السياسية والإنجازات البارزة. التقييم في هذه الخطوة أكثر عمقًا من الخطوة الأولى ويأتي مباشرة من زملاء المرشحين في العمل. أما على مستوى المكتبة، يتم تقييم المرشحين الموصي بهم من قبل الزملاء من الأقسام الأخرى في المكتبة الذين يركزون على قدرة المرشحين على تشجيع التعاون وعلاقات الموظفين العامة. ينتهي التقييم بتصويت سري للأشخاص ليتم إدراجهم في القائمة النهائية.

الخطوة الثالثة: موافقة السلطات.

في قطاع المكتبات والمعلومات، ترسخت الأدوار التي تؤديها السياسات الحكومية. وتشمل هذه الأدوار تحديد موقع أنشطة المكتبة، واتخاذ القرارات بشأن إدارة المكتبات والقيادة والحفاظ على عملية تخطيط التعاقب. وفي هذه الخطوة، يتم الموافقة

على قائمة المرشحين المحتملين لتخطيط الخلافة من قبل قادة المنظمة الأم أولاً، تتم هذه الخطوة الحاسمة من خلال اجتماع يتم فيه دراسة كل مرشح بعناية. بالإضافة إلى ذلك، يتم أيضاً تقييم قدرتهم على جمع الأشخاص معاً لتحقيق هدف مشترك. وسيتم إرجاء المرشحين الذين لم تتم الموافقة عليهم في هذه المرحلة لمزيد من التحسين وإعادة النظر في وقت آخر.

الخطوة الرابعة: التدريب.

تؤدي البرامج التدريبية دوراً في إعداد المرشحين المحتملين للمهام المستقبلية بعد الحصول على موافقة قادة المنظمة الأم، حيث يتم إرسال المرشحين المحتملين إلى برامج التدريب بما في ذلك الدراسات العليا ومهارات القيادة والمعرفة المهنية، لمرشحين معينين بناءً على متطلبات وظائفهم المستقبلية والاحتياجات الفردية. ويتم تدريب المرشحين على المهارات المهنية والقيادية ويتم تعيين المهام الصعبة لاكتساب الخبرة من خلال الممارسة.

الخطوة الخامسة: المراجعة.

يساعد هذا الإجراء القادة والموظفين العاملين على تحديد ما إذا كان المرشحون الآن في مستوى معياري لمناصبهم المحتملة، أو ما إذا كان ينبغي أن يتلقوا مزيداً من التدريب. من ناحية أخرى، تساعد هذه المرحلة أيضاً منظمي التدريب على تحديد ما يجب ترفيقته في برامجهم التدريبية لتلبية احتياجات المرشحين. تتضمن هذه الخطوة أيضاً التفكير فيما تم إنجازه، أو ما يجب تعديله في العملية للخطوة التالية من تخطيط التعاقب. وضع اللمسات الأخيرة على قائمة الخلفاء المحتملين والمرشحين الخارجيين.

الخطوة السادسة: اختيار الخلفاء.

في هذه الخطوة، يكون هؤلاء الخلفاء المحتملون جاهزين للترقية ويتم اختيار الخلفاء. في العام التالي، قد يتم شطب بعض المرشحين من القائمة بعد النظر في الأمر وقد يتم اقتراح مرشحين جدد. نتيجة لذلك، يواصل كل من الموظفين العاملين والخلفاء المحتملين التطوير والتحسين لتعزيز حياتهم المهنية.

وصف الخصائص والبيانات البليوجرافية:

يتضح من خلال النقاط التالية توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب البيانات الأولية للأفراد فيها:

• توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (٣): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي	
٧,٦٩%	٢	فوق متوسط	
٥٠,٠٠%	١٣	متخصص	ليسانس / بكالوريوس
٣٨,٤٦%	١٠	غير متخصص	
-	-	متخصص	ماجستير / دكتوراة
٣,٨٥%	١	غير متخصص	
١٠٠%	٢٦	المجموع	

يتضح من جدول رقم (٣) أن:

- الأفراد الذي مؤهلهم العلمي " فوق متوسط" نسبتهم (٧,٦٩%) من عينة الدراسة.
- الأفراد الذي مؤهلهم العلمي "ليسانس / بكالوريوس" متخصصين نسبتهم (٥٠,٠٠%) أما غير المتخصصين نسبتهم (٣٨,٤٦%) من عينة الدراسة.
- الأفراد الذي مؤهلهم العلمي "ماجستير / دكتوراة" متخصصين نسبتهم (٣,٨٥%) أما غير المتخصصين نسبتهم (٣,٨٥%) من عينة الدراسة.

تشير النسب أعلاه إلى وجود اهتمام واضح فيما يتعلق بالتحصيل العلمي، مما يعني وجود موظفين لديهم معرفة علمية جيدة بتخصص المكتبات والتي تساعد في نجاح خطط التعاقب الوظيفي وتحقيق أهدافها.

• توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (٤): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
٣٤,٦٢%	٩	أقل من ١٠ سنوات
٦٥,٣٨%	١٧	١٠ سنوات فأكثر
١٠٠%	٢٦	المجموع

يتضح من جدول رقم (٤) أن:

- الأفراد الذين سنوات الخبرة لديهم "أقل من ١٠ سنوات" نسبتهم (٣٤,٦٢%) من مجتمع الدراسة.
- الأفراد الذين سنوات الخبرة لديهم "١٠ سنوات فأكثر" نسبتهم (٦٥,٣٨%) من مجتمع الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة أفراد مجتمع الدراسة، حيث أنهم ينتمون إلى الفئة الوظيفية الإدارية في جامعة جنوب الوادي، وهذا أمر طبيعي فبعض الفئات الإدارية العليا وبعض الفئات الوسطى تتطلب أن يكون شاغل هذه الوظائف صاحب سنوات خبرة طويلة تصل إلى عشر سنوات وأكثر. مما قد يساعد في نجاح خطط التعاقب الوظيفي المقترحة في المكتبات بجامعة جنوب الوادي.

نتائج الدراسة الميدانية:

واقع تخطيط التعاقب الوظيفي.

يشتمل هذا المحور على (١٥) فقرة، تصف واقع تخطيط التعاقب الوظيفي من وجهة نظر (مديري المكتبات)، وفيما يلي استجابات مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات هذا المحور.

(١) قيام الإدارة العليا بالجامعة بتحديد أمناء المكتبات المرشحين للترقية بناء على الكفاءة والمؤهلات.

من خلال استجابات مجتمع الدراسة (مديري المكتبات) على فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)، جاءت الاستجابات حول الفقرة (١) بالمحور الأول: واقع تخطيط التعاقب الوظيفي والتي نصها "تحدد الإدارة العليا بالجامعة أمناء المكتبات المرشحين للترقية بناء على الكفاءة والمؤهلات العلمية"، جدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) قيام الإدارة العليا بالجامعة بتحديد أمناء المكتبات المرشحين للترقية بناء على الكفاءة والمؤهلات العلمية.

ن = ٢٦						الفقرة (١)
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة (%)	التكرار (ك)	
كبيرة	١	١,٠٧٩	٣,٧٣١	٣,٨	١	غير موافق بشدة
				١١,٥	٣	غير موافق
				١٥,٤	٤	محايد
				٤٦,٢	١٢	موافق
				٢٣,١	٦	موافق بشدة
				٪١٠٠	٢٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم السابق، أن درجة الموافقة على الفقرة (١) من وجهة نظر (مديري المكتبات)، كانت كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٣١) بانحراف معياري (١,٠٧٩)، وباستقراء نتائج الجدول رقم السابق تبين أن الإدارة العليا بالجامعة تحدد أمناء المكتبات المرشحين للترقية بناء على الكفاءة والمؤهلات العلمية؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تحديد أمناء المكتبات المرشحين للترقية بالجامعة يخضع بالفعل لأسس ومعايير موضوعية لانتقاء القيادات قائمة على الكفاءة والمؤهلات العلمية.

(٢) قيام صناع القرار بالجامعة بتقييم متطلبات التخطيط الوظيفي المتعلق بالمناصب الرئيسية بالمكتبات.

من خلال استجابات مجتمع الدراسة (مديري المكتبات) على فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)، جاءت الاستجابات حول الفقرة (٢) بالمحور الأول: واقع تخطيط التعاقب الوظيفي والتي نصها "يقوم صناع القرار بالجامعة بتقييم متطلبات التخطيط الوظيفي المتعلق بالمناصب الرئيسية بالمكتبات"، جدول رقم (٦).

جدول رقم (٦) قيام صناع القرار بالجامعة بتقييم متطلبات التخطيط الوظيفي المتعلق بالمناصب الرئيسية بالمكتبات.

ن = ٢٦						الفقرة (٢)
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة (%)	التكرار (ك)	
كبيرة	٥	٠,٩٤٥	٣,٥٧٧	٣,٨	١	غير موافق بشدة
				٧,٧	٢	غير موافق
				٢٦,٩	٧	محايد
				٥٠,٠	١٣	موافق
				١١,٥	٣	موافق بشدة
				٪١٠٠	٢٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم السابق، أن درجة الموافقة على الفقرة (٢/١) من وجهة نظر (مديري المكتبات)، كانت كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٧٧) بانحراف معياري (٠,٩٤٥)، وباستقراء نتائج الجدول رقم السابق تبين أن صناع القرار بالجامعة يقومون بتقييم متطلبات التخطيط الوظيفي المتعلق بالمناصب الرئيسية بالمكتبات؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى أن قيام صناع القرار بالجامعة بتقييم متطلبات التخطيط الوظيفي المتعلق بالمناصب الرئيسية بالمكتبات يعكس رؤية وتطلعات الجامعة نحو الارتقاء بالمكتبات الجامعية.

٣) تطوير كفاءات أمناء ومديري المكتبات لسد الاحتياجات الحالية والمستقبلية بمكتبات الجامعة.

من خلال استجابات مجتمع الدراسة (مديري المكتبات) على فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)، جاءت الاستجابات حول الفقرة (٣) بالمحور الأول: واقع تخطيط التعاقب الوظيفي والتي نصها "يتم تطوير كفاءات أمناء ومديري المكتبات لسد الاحتياجات الحالية والمستقبلية بمكتبات الجامعة"، جدول رقم (٧).

جدول رقم (٧) تطوير كفاءات أمناء ومديري المكتبات لسد الاحتياجات الحالية والمستقبلية بمكتبات الجامعة.

ن = ٢٦						الفقرة (٣)
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة (%)	التكرار (ك)	
كبيرة	٤	٠,٩٧٧	٣,٦٥٤	٠,٠٠	٠	غير موافق بشدة
				١٩,٢	٥	غير موافق
				١١,٥	٣	محايد
				٥٣,٨	١٤	موافق
				١٥,٤	٤	موافق بشدة
				%١٠٠	٢٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم السابق، أن درجة الموافقة على الفقرة (٣/١) من وجهة نظر (مديري المكتبات)، كانت كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٥٤) بانحراف معياري (٠,٩٧٧)، وباستقراء نتائج الجدول رقم السابق تبين اهتمام صناع القرار بالجامعة بتطوير كفاءات أمناء ومديري المكتبات لسد الاحتياجات الحالية والمستقبلية بمكتبات الجامعة؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تطوير كفاءات أمناء ومديري المكتبات لسد الاحتياجات الحالية والمستقبلية بمكتبات الجامعة يتم من خلال ورش العمل المستمرة والندوات والدورات التدريبية داخل الجامعة.

٤) قيام الجامعة بتقييم احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من أمناء ومديري المكتبات بشكل دوري.

من خلال استجابات مجتمع الدراسة (مديري المكتبات) على فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)، جاءت الاستجابات حول الفقرة (٤) بالمحور الأول: واقع تخطيط التعاقب الوظيفي والتي نصها " تقوم الجامعة بتقييم احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من أمناء ومديري المكتبات بشكل دوري"، جدول رقم (٨).

جدول رقم (٨) قيام الجامعة بتقييم احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من أمناء ومديري المكتبات بشكل دوري.

ن = ٢٦						الفقرة (٤)
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة (%)	التكرار (ك)	
متوسطة	٨	٠,٩٥٢	٣,١١٥	٣,٨	١	غير موافق بشدة
				٢٦,٩	٧	غير موافق
				٢٣,١	٦	محايد
				٤٦,٢	١٢	موافق
				٠,٠٠	٠	موافق بشدة
				٪١٠٠	٢٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم السابق، أن درجة الموافقة على الفقرة (٤) من وجهة نظر (مديري المكتبات)، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,١١٥) بانحراف معياري (٠,٩٥٢)، وباستقراء نتائج الجدول رقم السابق تبين قلة اهتمام الجامعة بتقييم احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من أمناء ومديري المكتبات بشكل دوري؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة جدوى الآليات التقليدية المتبعة في تقييم احتياجات الجامعة المستقبلية من الموارد البشرية من أمناء ومديري المكتبات بالإضافة إلى أن التقييم لا يتم بشكل دوري.

(٥) اعتماد الجامعة احتياجات التعاقب الوظيفي لتدريب وتطوير أمناء ومديري المكتبات بشكل مناسب.

من خلال استجابات مجتمع الدراسة (مديري المكتبات) على فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)، جاءت الاستجابات حول الفقرة (٥) بالمحور الأول: واقع تخطيط التعاقب الوظيفي والتي نصها "تعتمد الجامعة احتياجات التعاقب الوظيفي لتدريب وتطوير أمناء ومديري المكتبات بشكل مناسب"، جدول رقم (٩).

جدول رقم (٩) اعتماد الجامعة احتياجات التعاقب الوظيفي لتدريب وتطوير أمناء ومديري المكتبات بشكل مناسب.

ن = ٢٦						الفقرة (٥)
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة (%)	التكرار (ك)	
كبيرة	٣	٠,٦٧٩	٣,٦٩٢	٠,٠٠	٠	غير موافق بشدة
				٧,٧	٢	غير موافق
				١٩,٢	٥	محايد
				٦٩,٢	١٨	موافق
				٣,٨	١	موافق بشدة
				٪١٠٠	٢٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم السابق، أن درجة الموافقة على الفقرة (٥) من وجهة نظر (مديري المكتبات)، كانت كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٩٢) بانحراف معياري (٠,٦٧٩)، وباستقراء نتائج الجدول رقم السابق تبين أن الجامعة تعتمد احتياجات التعاقب الوظيفي لتدريب وتطوير أمناء ومديري المكتبات بشكل مناسب؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى رؤية الجامعة المستقبلية ومتطلبات الجودة والاعتماد وما يتطلبه ذلك من تدريب وتطوير أمناء ومديري المكتبات لتحقيق التعاقب الوظيفي الذي يضمن تحقيق تلك الرؤى والمتطلبات.

٦) القيام بتحديد الموارد وقواعد المعرفة المطلوبة للمناصب الرئيسية بالمكتبات في الجامعة.

من خلال استجابات مجتمع الدراسة (مديري المكتبات) على فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)، جاءت الاستجابات حول الفقرة (٦) بالمحور الأول: واقع تخطيط التعاقب الوظيفي والتي نصها "يتم تحديد الموارد وقواعد المعرفة المطلوبة للمناصب الرئيسية بالمكتبات في الجامعة"، جدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠) القيام بتحديد الموارد وقواعد المعرفة المطلوبة للمناصب الرئيسية بالمكتبات في الجامعة. من وجهة نظر (مديري المكتبات).

ن = ٢٦						الفقرة (٦)
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة (%)	التكرار (ك)	
كبيرة	٦	٠,٩٩٠	٣,٥٠٠	٠,٠٠	٠	غير موافق بشدة
				١٩,٢	٥	غير موافق
				٢٦,٩	٧	محايد
				٣٨,٥	١٠	موافق
				١٥,٤	٤	موافق بشدة
				٪١٠٠	٢٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم السابق، أن درجة الموافقة على الفقرة (٦) من وجهة نظر (مديري المكتبات)، كانت كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٠٠) بانحراف معياري (٠,٩٩٠)، وباستقراء نتائج الجدول رقم السابق تبين أن الجامعة تقوم بحديد الموارد وقواعد المعرفة المطلوبة للمناصب الرئيسية بالمكتبات في الجامعة؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى ترسيخ ثقافة الجودة والاعتماد والتي تتطلب تحديد الموارد وقواعد المعرفة المطلوبة للمناصب الرئيسية بالمكتبات في الجامعة.

(٧) قيام الجامعة بتحديد نقاط القوة والضعف في رأس المال البشري بالمكتبات.

من خلال استجابات مجتمع الدراسة (مديري المكتبات) على فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)، جاءت الاستجابات حول الفقرة (٧) بالمحور الأول: واقع تخطيط التعاقب الوظيفي والتي نصها "تحدد الجامعة نقاط القوة والضعف في رأس المال البشري بالمكتبات"، جدول رقم (١١).

جدول رقم (١١) قيام الجامعة بتحديد نقاط القوة والضعف في رأس المال البشري بالمكتبات.

ن = ٢٦						الفقرة (٧)
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة (%)	التكرار (ك)	
متوسطة	٩	٠,٩٣٥	٣,٠٧٧	٠,٠٠	٠	غير موافق بشدة
				٣٨,٥	١٠	غير موافق
				١٥,٤	٤	محايد
				٤٦,٢	١٢	موافق
				٠,٠٠	٠	موافق بشدة
				%١٠٠	٢٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم السابق، أن درجة الموافقة على الفقرة (٧) من وجهة نظر (مديري المكتبات)، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٧٧) بانحراف معياري (٠,٩٣٥)، وباستقراء نتائج الجدول رقم السابق تبين أن الجامعة لا تقوم

بالشكل الكافي على تحديد نقاط القوة والضعف في رأس المال البشري بالمكتبات؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التقارير السنوية تفتقر إلى الأسس والمعايير الموضوعية الخاصة بتحديد نقاط القوة والضعف في رأس المال البشري بالمكتبات.

٨) وجود خطط لتطوير وتنمية قدرات أمناء ومديري المكتبات في الجامعة.

من خلال استجابات مجتمع الدراسة (مديري المكتبات) على فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)، جاءت الاستجابات حول الفقرة (٨) بالمحور الأول: واقع تخطيط التعاقب الوظيفي والتي نصها "يوجد في الجامعة خطط لتطوير وتنمية قدرات أمناء ومديري المكتبات"، جدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢) وجود خطط لتطوير وتنمية قدرات أمناء ومديري المكتبات في الجامعة.

ن = ٢٦						الفقرة (٨)
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة (%)	التكرار (ك)	
كبيرة	٧	١,٢٧٠	٣,٤٢٣	١١,٥٠	٣	غير موافق بشدة
				١١,٥٠	٣	غير موافق
				١٩,٢	٥	محايد
				٣٨,٥	١٠	موافق
				١٩,٢	٥	موافق بشدة
				٪١٠٠	٢٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم السابق، أن درجة الموافقة على الفقرة (٨) من وجهة نظر (مديري المكتبات)، كانت كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٢٣) بانحراف معياري (١,٢٧٠)، وباستقراء نتائج الجدول رقم السابق تبين أن الجامعة تتبنى خطط لتطوير وتنمية قدرات أمناء ومديري المكتبات؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الخطة الإستراتيجية تتضمن أهداف تتعلق بالتطوير وتنمية القدرات لرأس المال البشري بها.

٩) نقل المعرفة والخبرة المكتسبة خلال العمل من قبل شاغلي المناصب الرئيسية في المكتبات بالجامعة لبدلائهم قبل التقاعد.

من خلال استجابات مجتمع الدراسة (مديري المكتبات) على فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)، جاءت الاستجابات حول الفقرة (٩) بالمحور الأول: واقع تخطيط التعاقب الوظيفي والتي نصها "يتم نقل المعرفة والخبرة المكتسبة خلال العمل من قبل شاغلي المناصب الرئيسية في المكتبات بالجامعة لبدلائهم قبل التقاعد"، جدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣) نقل المعرفة والخبرة المكتسبة خلال العمل من قبل شاغلي المناصب الرئيسية في المكتبات بالجامعة لبدلائهم قبل التقاعد.

ن = ٢٦						الفقرة (٩)
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة (%)	التكرار (ك)	
كبيرة	٢	١,٠٠٢	٣,٧٣١	٠,٠٠	٠	غير موافق بشدة
				٧,٧	٥	غير موافق
				١٩,٢	٢	محايد
				٥٣,٨	١٤	موافق
				١٩,٢	٥	موافق بشدة
				٪١٠٠	٢٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم السابق، أن درجة الموافقة على الفقرة (٩) من وجهة نظر (مديري المكتبات)، كانت كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٣١) بانحراف معياري (١,٠٠٢)، وباستقراء نتائج الجدول رقم السابق تبين أنه يتم نقل المعرفة والخبرة المكتسبة خلال العمل من قبل شاغلي المناصب الرئيسية في المكتبات بالجامعة لبدلائهم قبل التقاعد؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى اللقاءات المباشرة التي تعقدها الإدارة العامة للمكتبات بالجامعة مع مديري وأمناء المكتبات إلى جانب ورش العمل.

١٠) توافر آليات مختلفة لمقارنة كفاءات أمناء ومديري المكتبات الحاليين بمتطلبات الشواغر لتسهيل عملية التعاقب الوظيفي في الجامعة.

من خلال استجابات مجتمع الدراسة (مديري المكتبات) على فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)، جاءت الاستجابات حول الفقرة (١٠) بالمحور الأول: واقع تخطيط التعاقب الوظيفي والتي نصها "تتوافر في الجامعة آليات مختلفة لمقارنة كفاءات أمناء ومديري المكتبات الحاليين بمتطلبات الشواغر لتسهيل عملية التعاقب الوظيفي"، جدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٤) توافر آليات مختلفة لمقارنة كفاءات أمناء ومديري المكتبات الحاليين بمتطلبات الشواغر لتسهيل عملية التعاقب الوظيفي في الجامعة.

ن = ٢٦						
الدرجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة (%)	التكرار (ك)	الفقرة (١٠)
متوسطة	١٠	٠,٧٧٤	٣,٠٨٣	٠,٠٠	٠	غير موافق بشدة
				٢٦,٩	٧	غير موافق
				٤٢,٣	١١	محايد
				٣٠,٨	٨	موافق
				٠,٠٠	٠	موافق بشدة
				%١٠٠	٢٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم السابق، أن درجة الموافقة على الفقرة (١٠) من وجهة نظر (مديري المكتبات)، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٨٣) بانحراف معياري (٠,٧٧٤)، وباستقراء نتائج الجدول رقم السابق تبين أن قلة جدوى الآليات المتوافرة بالجامعة لمقارنة كفاءات أمناء ومديري المكتبات الحاليين بمتطلبات الشواغر لتسهيل عملية التعاقب الوظيفي؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى افتقار الخطط الإستراتيجية

بالجامعة للآليات الفعالة المتنوعة اللازمة لمقارنة كفاءات أمناء ومديري المكتبات الحاليين بمتطلبات الشواغر لتسهيل عملية التعاقب الوظيفي في الجامعة.

(١١) قيام الجامعة بتحليل عبء العمل لغايات تحديد الفائض والعجز من أمناء ومديري المكتبات.

من خلال استجابات مجتمع الدراسة (مديري المكتبات) على فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)، جاءت الاستجابات حول الفقرة (١١) بالمحور الأول: واقع تخطيط التعاقب الوظيفي والتي نصها "تقوم الجامعة بتحليل عبء العمل لغايات تحديد الفائض والعجز من أمناء ومديري المكتبات"، جدول رقم (١٥).

جدول رقم (١٥) تحليل عبء العمل لغايات تحديد الفائض والعجز من أمناء ومديري المكتبات بالجامعة.

ن = ٢٦						الفقرة (١١)
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة (%)	التكرار (ك)	
متوسطة	١١	٠,٩٣٨	٣,٠٠	٣,٨	١	غير موافق بشدة
				٣٠,٨	٨	غير موافق
				٢٦,٩	٧	محايد
				٣٨,٥	١٠	موافق
				٠,٠٠	٠	موافق بشدة
				٪١٠٠	٢٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم السابق، أن درجة الموافقة على الفقرة (١١) من وجهة نظر (مديري المكتبات)، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٠) بانحراف معياري (٠,٩٣٨)، وباستقراء نتائج الجدول رقم السابق تبين أن الجامعة لا تقوم الجامعة بتحليل عبء العمل لغايات تحديد الفائض والعجز من أمناء ومديري المكتبات؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى افتقار الخطط الإستراتيجية بالجامعة للآليات الفعالة

المتنوعة اللازمة تحليل عبء العمل لغايات تحديد الفائض والعجز من أمناء ومديري المكتبات.

(١٢) قيام الجامعة بتقديم الدعم المطلوب لمديري المكتبات في بداية تعيينهم وطوال سنوات عملهم.

من خلال استجابات مجتمع الدراسة (مديري المكتبات) على فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)، جاءت الاستجابات حول الفقرة (١٢) بالمحور الأول: واقع تخطيط التعاقب الوظيفي والتي نصها "تقدم الجامعة الدعم المطلوب لمديري المكتبات في بداية تعيينهم وطوال سنوات عملهم"، جدول رقم (١٦).

جدول رقم (١٦) تقديم الجامعة للدعم المطلوب لمديري المكتبات في بداية تعيينهم وطوال سنوات عملهم.

ن = ٢٦						الفقرة (١٢)
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة (%)	التكرار (ك)	
متوسطة	١٣	٠,٨٨١	٢,٨٤٦	٣,٨	١	غير موافق بشدة
				٣٤,٦	٩	غير موافق
				٣٤,٦	٩	محايد
				٢٦,٩	٧	موافق
				٠,٠٠	٠	موافق بشدة
				٪١٠٠	٢٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم السابق، أن درجة الموافقة على الفقرة (١٢) من وجهة نظر (مديري المكتبات)، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٤٦) بانحراف معياري (٠,٨٨١)، وباستقراء نتائج الجدول رقم السابق تبين أن الجامعة قليلاً ما تقدم الدعم المطلوب لمديري المكتبات في بداية تعيينهم وطوال سنوات عملهم؛ وتعزو

الباحثة ذلك إلى افتقار وجود خطة لتوفير الدعم لمطلوب لمديري المكتبات في بداية تعيينهم وطوال سنوات عملهم.

(١٣) وجود سياسة واضحة في الجامعة توصي بترقية أمناء ومديري المكتبات من داخلها.

من خلال استجابات مجتمع الدراسة (مديري المكتبات) على فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)، جاءت الاستجابات حول الفقرة (١٣) بالمحور الأول: واقع تخطيط التعاقب الوظيفي والتي نصها "توجد في الجامعة سياسة واضحة توصي بترقية أمناء ومديري المكتبات من داخلها"، جدول رقم (١٧).

جدول رقم (١٧) وجود سياسة واضحة في الجامعة توصي بترقية أمناء ومديري المكتبات من داخلها.

ن = ٢٦						الفقرة (١٣)
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة (%)	التكرار (ك)	
متوسطة	١٢	٠,٨٧١	٢,٩٦٢	٠,٠٠	٠	غير موافق بشدة
				٣٨,٥	١٠	غير موافق
				٢٦,٩	٧	محايد
				٣٤,٦	٩	موافق
				٠,٠٠	٠	موافق بشدة
				٪١٠٠	٢٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم السابق، أن درجة الموافقة على الفقرة (١٣) من وجهة نظر (مديري المكتبات)، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٦٢) بانحراف معياري (٠,٨٧١)، وباستقراء نتائج الجدول رقم السابق تبين عدم وجود سياسة واضحة في الجامعة توصي بترقية أمناء ومديري المكتبات من داخلها؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى

أن اللوائح والقوانين الخاصة بنظام الترقيات بالجامعة قائمة على الدرجة الوظيفية والأقدمية وليست التخصصية أو الكفاءة.

١٤) القيام بمراقبة دوران أمناء ومديري المكتبات لأخذ ذلك بعين الاعتبار عند تطبيق برامج التعاقب الوظيفي.

من خلال استجابات مجتمع الدراسة (مديري المكتبات) على فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)، جاءت الاستجابات حول الفقرة (١٤) بالمحور الأول: واقع تخطيط التعاقب الوظيفي والتي نصها "يتم مراقبة دوران أمناء ومديري المكتبات لأخذ ذلك بعين الاعتبار عند تطبيق برامج التعاقب الوظيفي"، جدول رقم (١٨).

جدول رقم (١٨) مراقبة دوران أمناء ومديري المكتبات لأخذ ذلك بعين الاعتبار عند تطبيق برامج التعاقب الوظيفي.

ن = ٢٦						الفقرة (١٤)
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة (%)	التكرار (ك)	
متوسطة	١٥	٠,٨٢٧	٢,٧٣١	٣,٨	١	غير موافق بشدة
				٣٨,٥	١٠	غير موافق
				٣٨,٥	١٠	محايد
				١٩,٢	٥	موافق
				٠,٠٠	٠	موافق بشدة
				٪١٠٠	٢٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم السابق، أن درجة الموافقة على الفقرة (١٤) من وجهة نظر (مديري المكتبات)، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٣١) بانحراف معياري (٠,٨٢٧)، وباستقراء نتائج الجدول رقم السابق تبين أنه لا يتم القيام بمراقبة دوران أمناء ومديري المكتبات لأخذ ذلك بعين الاعتبار عند تطبيق برامج التعاقب الوظيفي؛ وتغزو الباحثة ذلك إلى اللوائح والخطط الإستراتيجية الخاصة بالإدارة العامة

للمكتبات الجامعية تقتصر إلى آليات وأساليب فعالة لمراقبة دوران أمناء ومديري المكتبات.

(١٥) القيام بقياس أثر ترك أمناء ومديري المكتبات للعمل ومخاطر ذلك على الجامعة من حيث إنتاجيتها وميزتها التنافسية.

من خلال استجابات مجتمع الدراسة (مديري المكتبات) على فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)، جاءت الاستجابات حول الفقرة (١٥) بالمحور الأول: واقع تخطيط التعاقب الوظيفي والتي نصها "يتم قياس أثر ترك أمناء ومديري المكتبات للعمل ومخاطر ذلك على الجامعة من حيث إنتاجيتها وميزتها التنافسية"، جدول رقم (١٩).

جدول رقم (١٩) قياس أثر ترك أمناء ومديري المكتبات للعمل ومخاطر ذلك على الجامعة من حيث إنتاجيتها وميزتها التنافسية.

ن = ٢٦						الفقرة (١٥)
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة (%)	التكرار (ك)	
متوسطة	١٤	٠,٩٥١	٢,٧٦٩	٣,٨	١	غير موافق بشدة
				٤٢,٣	١١	غير موافق
				٣٠,٨	٨	محايد
				١٩,٢	٥	موافق
				٣,٨	١	موافق بشدة
				٪١٠٠	٢٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم السابق، أن درجة الموافقة على الفقرة (١٥) من وجهة نظر (مديري المكتبات)، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٦٩) بانحراف معياري (٠,٩٥١)، وباستقراء نتائج الجدول رقم السابق تبين أنه لا يتم قياس أثر ترك أمناء ومديري المكتبات للعمل ومخاطر ذلك على الجامعة من حيث إنتاجيتها وميزتها

التنافسية؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الخطط الإستراتيجية الخاصة بالمكتبات تفتقر إلى أساليب لقياس أثر ترك أمناء ومديري المكتبات للعمل ومخاطر ذلك على الجامعة. وتتلخص نتائج المحور الأول: واقع تخطيط التعاقب الوظيفي فيما يلي:

جدول رقم (٢٠): واقع تخطيط التعاقب الوظيفي بمكتبات جامعة جنوب الوادي.

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الموافقة
١	٣,٧٣١	١,٠٧٩	٪٧٤,٦٢	١	كبيرة
٩	٣,٧٣١	١,٠٠٢	٪٧٤,٦٢	٢	كبيرة
٥	٣,٦٩٢	٠,٦٧٩	٪٧٣,٨٥	٣	كبيرة
٣	٣,٦٥٤	٠,٩٧٧	٪٧٣,٠٨	٤	كبيرة
٢	٣,٥٧٧	٠,٩٤٥	٪٧١,٥٤	٥	كبيرة
٦	٣,٥٠٠	٠,٩٩٠	٪٧٠,٠٠	٦	كبيرة
٨	٣,٤٢٣	١,٢٧٠	٪٦٨,٤٦	٧	كبيرة
٤	٣,١١٥	٠,٩٥٢	٪٦٢,٣١	٨	متوسطة
٧	٣,٠٧٧	٠,٩٣٥	٪٦١,٥٤	٩	متوسطة
١٠	٣,٠٨٣	٠,٧٧٤	٪٦٠,٧٧	١٠	متوسطة
١١	٣,٠٠٠	٠,٩٣٨	٪٦٠,٠٠	١١	متوسطة
١٣	٢,٩٦٢	٠,٨٧١	٪٥٩,٢٣	١٢	متوسطة
١٢	٢,٨٤٦	٠,٨٨١	٪٥٦,٩٢	١٣	متوسطة
١٥	٢,٧٦٩	٠,٩٥١	٪٥٥,٣٨	١٤	متوسطة
١٤	٢,٧٣١	٠,٨٢٧	٪٥٤,٦٢	١٥	متوسطة
الدرجة الكلية	٣,٢٥٦	٠,٩٩٧	٪٦٥,١٣		متوسطة

يتضح من الجدول رقم السابق، أن درجة الموافقة على عبارات المحور الأول "واقع تخطيط التعاقب الوظيفي" من وجهة نظر (مديري المكتبات)، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي ل فقرات المحور ككل (٣,٢٥٦) بانحراف معياري (٠,٩٩٧)

وجاءت فقرات هذا المحور ما بين كبيرة ومتوسطة في درجة التوافر، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٧٣١-٣,٧٣١) وبفارق (١,٠٠) بين أقل وأعلى متوسط حسابي، حيث أظهرت نتائج هذا المحور أن (٧) فقرات حصلت على درجة موافقة كبيرة و(٨) فقرات حصلت على درجة موافقة متوسطة.

وتبين أن أعلى فقرتين في هذا المجال هما:

جاءت في الرتبة الأولى، الفقرة (١) والتي نصت على "تحدد الإدارة العليا بالجامعة أمناء المكتبات المرشحين للترقية بناء على الكفاءة والمؤهلات العلمية" بمتوسط حسابي (٣,٧٣١) وانحراف معياري (١,٠٧٩)، وبدرجة موافقة كبيرة.

وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (٩) والتي نصت على " يتم نقل المعرفة والخبرة المكتسبة خلال العمل من قبل شاغلي المناصب الرئيسية في المكتبات بالجامعة لبدلائهم قبل التقاعد" بمتوسط حسابي (٣,٧٣١) وانحراف معياري (١,٠٠٢) وبدرجة موافقة كبيرة.

وأن أقل فقرتين في هذا المجال هما:

جاءت في الرتبة الثالثة عشر وقبل الأخيرة، الفقرة (١١٥) والتي نصت على "يتم قياس أثر ترك أمناء ومديري المكتبات للعمل ومخاطر ذلك على الجامعة من حيث إنتاجيتها وميزتها التنافسية" بمتوسط حسابي (٢,٧٦٩) وانحراف معياري (٠,٩٥١)، وبدرجة موافقة متوسطة.

وجاءت في الرتبة الرابعة عشر والأخير الفقرة (١٤) والتي نصت على "يتم مراقبة دوران أمناء ومديري المكتبات لأخذ ذلك بعين الاعتبار عند تطبيق برامج التعاقب الوظيفي" بمتوسط حسابي (٢,٧٣١) وانحراف معياري (٠,٨٢٧) وبدرجة موافقة متوسطة.

وبناء على هذه النتائج، يتضح أن واقع تخطيط التعاقب الوظيفي بجامعة جنوب الوادي يعكس عدم وجود تخطيط تعاقب وظيفي حقيقي من وجهة نظر مديري المكتبات بجامعة جنوب الوادي، ويعكس أيضاً توافر بيئة صالحة لتخطيط التعاقب الوظيفي بمكتبات الجامعة، وهذا سينعكس على الإعداد الأولي لجامعة جنوب الوادي لتنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي. كما تظهر النتائج أن جامعة جنوب الوادي تظهر حرصاً على ترقية أمناء ومديري المكتبات بناءً على الكفاءة والمؤهلات، لكن ما زال أمناء ومديري المكتبات بالجامعة بحاجة إلى فهم ومعرفة المزيد ورفع مستوى وعيهم حول أسس وجوانب تخطيط التعاقب الوظيفي.

معوقات تخطيط التعاقب الوظيفي:

١. المعوقات التنظيمية

١. عدم وجود آلية مكتوبة (رؤية الجامعة) لتطوير أمناء ومديري المكتبات المرشحين لشغل الوظائف القيادية العليا.
 ٢. عدم توافر آلية مكتوبة للكشف عن المواهب من أمناء ومديري المكتبات في الجامعة.
 ٣. قلة اهتمام الإدارة العليا بالجامعة ببناء ثقافة تخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات.
 ٤. مدى صعوبة التنبؤ بالكفايات المطلوبة لأمناء ومديري المكتبات في المستقبل.
 ٥. عدم توفر نظام تقييم أداء موضوعي يمكن من خلاله التعرف على أمناء ومديري المكتبات المرشحين للتعاقب الوظيفي.
٢. المعوقات المادية:

١. ضعف الموارد والإمكانات اللازمة لتطوير أمناء ومديري المكتبات المرشحين لشغل الوظائف القيادية.
 ٢. ضعف الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الإدارية في تنفيذ إجراءات التعاقب الوظيفي في مكتبات الجامعة.
 ٣. ضعف فعالية أنظمة الحوافز والمكافآت في رفع كفاءة وأداء أمناء ومديري المكتبات المرشحين لشغل المناصب القيادية.
 ٤. عدم تضمين الخطة السنوية للجامعة نظام الإحلال والتعاقب الوظيفي في مكتبات الجامعة.
 ٥. ارتفاع كلفة برامج تخطيط التعاقب الوظيفي بالمكتبات في الجامعة.
٣. المعوقات البشرية:

١. قصور البيانات عن أمناء ومديري المكتبات المرشحين لشغل الوظائف القيادية.
٢. ضعف توفير الفرص المتساوية لجميع أمناء ومديري المكتبات المرشحين للتقدم الوظيفي.
٣. كثرة الأعباء الملقاة على أمناء ومديري المكتبات بسبب متطلبات الاعتماد والمحاسبية.
٤. ندرة المتخصصين في تخطيط التعاقب الوظيفي بالمكتبات في الجامعة.
٥. ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء وتنمية قدرات أمناء ومديري المكتبات المرشحين لتأهيلهم لمناصب أعلى.

مقترحات لتخطيط التعاقب الوظيفي:

المقترحات التنظيمية:

١. تضمين الخطة الاستراتيجية في الجامعة بألية مكتوبة لتطوير أمناء ومديري المكتبات المرشحين لشغل الوظائف القيادية العليا.

٢. توفير آلية مكتوبة للكشف عن المواهب من أمناء ومديري المكتبات في الجامعة.
٣. نشر ثقافة التخطيط للتعاقب الوظيفي في المكتبات على كل المستويات الادارية بالجامعة.
٤. توفير آليات وبرامج بإدارة الموارد البشرية للتنبؤ بالكفايات المطلوبة من أمناء ومديري المكتبات في المستقبل.
٥. توفير نظام تقييم أداء موضوعي يمكن من خلاله التعرف على نخبة الكفاءات من أمناء ومديري المكتبات.

المقترحات المادية:

١. تعظيم الإمكانيات والموارد الذاتية اللازمة لتطوير أمناء ومديري المكتبات المرشحين لشغل الوظائف القيادية.
٢. تعظيم الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الإدارية في تنفيذ إجراءات التعاقب الوظيفي في مكتبات الجامعة.
٣. وضع نظام للحوافز والمكافآت لكفاءة وأداء أمناء ومديري المكتبات المرشحين لشغل المناصب القيادية.

٤. تضمين خطة التعاقب الوظيفي للمكتبات في الخطة المالية السنوية بالجامعة.
٥. وضع آلية لخفض كلفة برامج تخطيط التعاقب الوظيفي بالمكتبات في الجامعة.

مقترحات متعلقة بالموارد البشرية:

١. بناء قاعدة بيانات عن الموهوبين وأصحاب الأداء المرتفع من أمناء ومديري المكتبات المرشحين.
٢. تحقيق تكافؤ الفرص لجميع أمناء ومديري المكتبات المرشحين للترقي الوظيفي.

٣. تقليص الأعباء الملقة على أمناء ومديري المكتبات بسبب متطلبات الاعتماد والمحاسبية.

٤. توفير وتأهيل متخصصين في تخطيط التعاقب الوظيفي بالمكتبات في الجامعة.

٥. تضمين البرامج التدريبية التي تقدم لبناء وتنمية قدرات أمناء ومديري المكتبات المرشحين لتأهيلهم لمنصب أعلى بمركز تنمية القدرات بالجامعة.

نتائج الدراسة:

يعتمد الحفاظ على ثقافة التحسين والارتقاء بالمكتبات بجامعة جنوب الوادي على استمرارية هذا المناصب القيادية ويمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تخطيط التعاقب الوظيفي الذي بدوره يعمل على تنمية وتعزيز مخزون القادة المحتملين، بحيث يُمكن وضع المرشح الأمثل في منصب القيادة الشاغر. ومن هنا دعت الحاجة إلى دراسة موضوع تخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي من حيث واقع تخطيط التعاقب الوظيفي ومتطلباته والمعوقات والمقترحات لتلك المعوقات. وهدفت الدراسة إلى:

١. التعرف على الأسس الفكرية والنظرية للتخطيط التعاقب الوظيفي في المكتبات.

٢. تحديد واقع تخطيط التعاقب الوظيفي الحالي في مكتبات جامعة جنوب الوادي.

٣. تحديد متطلبات تخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي.

٤. الوقوف على معوقات تخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي.

٥. تقديم تصور مقترح لتخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة وتوجيهها لمديري المكتبات بجامعة جنوب الوادي (عينة الدراسة) لجمع البيانات والحقائق والمعلومات عن تخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي (الجانب الميداني) من ثم تحليلها، وفيما يلي نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة عن عدة نتائج تتعلق بالأجوبة على تساؤلات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

(١) النتائج التي تتعلق بواقع تخطيط التعاقب الوظيفي

للإجابة على التساؤل الثاني ونصه "ما واقع تخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي؟" نستعرض أهم النتائج التي تتعلق بواقع تخطيط التعاقب الوظيفي:

- عملية التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي تخضع لأسس ومعايير غير فعالة (مثل الأقدمية) وقلة اهتمام الإدارة العليا بجامعة جنوب الوادي ببرامج التخطيط للتعاقب الوظيفي.
- لا يوجد نظام موضوعي لتقييم الأداء يمكن من خلاله التعرف على المواهب القيادية المحتملة لدي أمناء المكتبات بالجامعة.
- قلة فاعلية الأساليب التدريبية لتأهيل المرشحين لشغل المناصب القيادية بالمكتبات في الجامعة.

(٢) النتائج التي تتعلق بمتطلبات تخطيط التعاقب الوظيفي:

للإجابة على التساؤل الثالث ونصه "ما متطلبات تخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي؟" نستعرض أهم النتائج التي تتعلق بمتطلبات تخطيط التعاقب الوظيفي:

- ترسيخ ثقافة المسؤولية وعدم المحاسبية وقيم التعامل الموضوعي داخل المكتبات بالجامعة.
- أن الجامعة تتبنى مداخل متنوعة للكشف عن ذوي المواهب القيادية المرتفعة بالمكتبات.
- أن الجامعة بحاجة إلى دليل لتخطيط التعاقب الوظيفي مكتوب وواضح تسترشد به الإدارة العليا.
- أن الجامعة بحاجة إلى لتأسيس وحدة لتخطيط التعاقب الوظيفي بالمكتبات.
- أن الجامعة بحاجة إلى تحديد الوظائف ذات التأثير الكبير في المكتبات، وتحديد الوظائف الحساسة المرتبطة بتحقيق الأهداف الرئيسية في المكتبات.
- ضرورة تطبيق الإثراء الوظيفي من خلال إضافة مسؤوليات وصلاحيات جديدة لأمناء ومديري المكتبات ذوي الإمكانيات العالية لتعميق خبراتهم وصقل مهاراتهم.
- ضرورة توفير الموارد والإمكانيات بالجامعة اللازمة لتطوير جميع أمناء ومديري المكتبات كل حسب مجال عمله.

(٣) النتائج التي تتعلق بمعوقات تخطيط التعاقب الوظيفي:

للإجابة على التساؤل الرابع ونصه "ما معوقات تخطيط التعاقب الوظيفي في مكتبات جامعة جنوب الوادي" نستعرض أهم النتائج التي تتعلق بمعوقات تخطيط التعاقب الوظيفي:

- عدم توافر نظام تقييم موضوعي يتيح تحديد الواهب القيادية من أمناء المكتبات المرشحين للتعاقب الوظيفي.
- عدم وجود آلية مكتوبة أو وثيقة تمثل رؤية الجامعة لتطوير المواهب القيادية المرشحين لشغل الوظائف القيادية بالمكتبات بالجامعة.

- ضعف الاستفادة من تطبيق تكنولوجيا المعلومات الإدارية في اللازمة لتنفيذ إجراءات لتخطيط التعاقب الوظيفي بالمكاتب.
- ضعف فعالية أنظمة الحوافز والمكافآت في رفع كفاءة وأداء المواهب القيادية المرشحين لشغل الوظائف القيادية بالمكاتب في الجامعة.
- عدم تضمين الخطة السنوية الجامعة لنظام تخطيط التعاقب الوظيفي للمكاتب بالجامعة.
- قلة فاعلية الموارد والإمكانات اللازمة الحالية لتنمية المواهب القيادية المرشحين لشغل الوظائف القيادية بالمكاتب في الجامعة.
- ضعف توافر الفرص المتساوية لجميع المرشحين للتقدم الوظيفي في المكاتب بالجامعة.
- قصور البيانات عن الأشخاص لشغل الوظائف القيادية بالمكاتب.

التوصيات والمقترحات:

- في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج يمكن استجلاء أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في التخطيط للتعاقب الوظيفي في المكاتب بجامعة جنوب الوادي وذلك على النحو التالي:
- توفير نظام تقييم أداء موضوعي يمكن من خلاله التعرف على نخبة الكفاءات من أمناء ومديري المكاتب.
 - توفير آلية مكتوبة للكشف عن المواهب من أمناء ومديري المكاتب في الجامعة.
 - نشر ثقافة التخطيط للتعاقب الوظيفي في المكاتب على كل المستويات الادارية بالجامعة.

- توفير آليات وبرامج بإدارة الموارد البشرية للتنبؤ بالكفايات المطلوبة من أمناء ومديري المكتبات في المستقبل.
- تضمين الخطة الاستراتيجية في الجامعة بألية مكتوبة لتطوير أمناء ومديري المكتبات المرشحين لشغل الوظائف القيادية العليا.
- وضع نظام للحوافز والمكافآت لكفاءة وأداء أمناء ومديري المكتبات المرشحين لشغل المناصب القيادية.
- تضمين خطة التعاقب الوظيفي للمكتبات في الخطة المالية السنوية بالجامعة.
- تعظيم الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الإدارية في تنفيذ إجراءات التعاقب الوظيفي في مكتبات الجامعة.
- وضع آلية لخفض كلفة برامج تخطيط التعاقب الوظيفي بالمكتبات في الجامعة.
- تعظيم الإمكانيات والموارد الذاتية اللازمة لتطوير أمناء ومديري المكتبات المرشحين لشغل الوظائف القيادية.
- بناء قاعدة بيانات عن الموهوبين وأصحاب الأداء المرتفع من أمناء ومديري المكتبات المرشحين.
- توفير وتأهيل متخصصين في تخطيط التعاقب الوظيفي بالمكتبات في الجامعة.
- تحقيق تكافؤ الفرص لجميع أمناء ومديري المكتبات المرشحين للترقي الوظيفي.
- تضمين البرامج التدريبية التي تقدم لبناء وتنمية قدرات أمناء ومديري المكتبات المرشحين لتأهيلهم لمناصب أعلى بمركز تنمية القدرات بالجامعة.
- تقليص الأعباء الملقاة على أمناء ومديري المكتبات بسبب متطلبات الاعتماد والمحاسبية
- أن تتبنى الإدارة العامة للمكتبات بجامعة جنوب الوادي الخطة المقترحة التي قدمتها الدراسة لتخطيط التعاقب الوظيفي بمكتبات جامعة جنوب الوادي.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية:

١. أحمد، مها ياسر حسام الدين. (٢٠١٧). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي. رسالة دكتوراة. مصر: كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٢. الداود، حسن بن عبد العزيز محمد. (٢٠٢٠). التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي. جامعة شقراء، مجلة جامعة شقراء، ع١٣، الصفحات ١٦٣ - ١٩٤.
٣. السيد، عايدة سيد معوض. (٢٠١٩). تأثير إدراك العاملين لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي على أدائهم الابتكاري - الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البرمجيات بجمهورية مصر العربية. جامعة بني سويف، مجلة الدراسات المالية والتجارية، المجلد ٢٩، العدد ١، الصفحات ١٠٧-١٧٨.
٤. صالح، محي الدين عبد الله. (٢٠١٥). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل. رسالة ماجستير. الخرطوم، السودان: كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٥. عبد الكريم، علي إحسان. (٢٠١٨). تقييم المتغيرات المؤثرة في تخطيط التعاقب الوظيفي دراسة استطلاعية في كليات وأقسام جامعة تكريت. جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٤، العدد ٢٤، الصفحات ١٢٠-١٣٣.
٦. عبد المجيد، محمد عبد العظيم. (٢٠٢٢). اختيار القيادات الجامعية في ضوء مدخل تخطيط التعاقب القيادي في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية. رسالة دكتوراة. مصر: كلية التربية، جامعة سوهاج.

٧. محمد، شادي حابس عبد الفتاح. (٢٠١٩). أثر إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركات مالترانس. رسالة ماجستير. الأردن: جامعة عمان العربية، كلية الأعمال.
٨. محمد، هدى سليمان محمود. (٢٠١٨). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية. رسالة دكتوراة. مصر: جامعة عين شمس - معهد البيئة - قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية.
٩. المحيسن، فيصل أسامة. والكساسبة، محمد مفضي عثمان. (٢٠٢١). أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج-الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج ١٧، ع ١٤، ١٢٦ - ١٤٦.

المصادر والمراجع الأجنبية:

10. Annabell, J. B. (2012). Planning Napier 1850-1968. Ph.D. Thesis. Wellington, New Zealand: Massey University.
11. AON Consulting and Insala. (2006). Succession Planning Strategies: The Right People, for the Right Jobs, at the Right Time. USA: Research report, Aberdeen Group.
12. Carmichael, L. R. (2016). Implementation of Succession Planning and Management Programs in Academic Libraries: A Mixed-Method Study about Leadership and Other Factors That Contribute to Deans' Decisions. PhD Thesis. Florida, USA: College of Communication and Information, Florida State University.
13. Charbonneau, D. H., & Freeman, J. (2016). Succession Planning for Libraries. Journal of Library Administration, 56:7, 884-892.

14. Cox, A. M., & Corral, S. (2013). Evolving academic library specialties. *Journal of the American Society for Information Science & Technology, Volume 64, Issue 8*, 1526-1542.
15. Croneis, K. S., & Henderson, P. (2002). Electronic and digital librarian positions: A content analysis of announcements from 1990 through 2000. *The Journal of Academic Librarianship Volume 28, Issue 4*, 232-237. [https://doi.org/10.1016/S0099-1333\(02\)00287-2](https://doi.org/10.1016/S0099-1333(02)00287-2)
16. Dauda, A. (2013). Business continuity and challenge of succession in Nigeria: What happens when the CEO leaves. *IOSR Journal of Business and Management IOSR-JBM, Volume 8, Issue 4* , pp. 59-65. <http://dx.doi.org/10.9790/487X-0845965>
17. Deards, K. D., & Springs, G. (2014). Succession Planning and Implementation in Libraries: Practices and Resources. USA: IGI Global.
18. Deshwal, P. (2015). Succession Planning: The Right People, For the Right Job, At The Right Time. *international Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, Vol. 4, No. 11*, pp. 57-67.
19. Galbraith, Q., Smith, S., & Walker, B. (2012). A case for succession planning: How academic libraries are responding to the need to prepare future leaders. *Library Management, Vol. 33 No. 4/5*, 221-240.
20. Goetsch, L. A. (2008). Reinventing Our Work: New and Emerging Roles for Academic Librarians. *Journal of Library Administration, Volume 48, Issue 2*, 157-172. <https://doi.org/10.1080/01930820802231351>
21. Goldman, C. (2020). Structure, Culture, and Agency: Examining Succession Planning in California State University (CSU) Libraries. *JOURNAL OF LIBRARY ADMINISTRATION, VOL. 60, NO. 1*, pp. 1-20.

22. Green, M. P. (2018). Leaders in the Making: Succession Planning Starts in Library School. *Journal of New Librarianship*, 3, 101-104. <https://doi.org/10.21173/newlibs/4/20>
23. Guise, J. (2016). *Succession Planning in Canadian Academic Libraries*. UK: Chandos Publishing, Elsevier Ltd.
24. Hall-Ellis, S. D., & Greal, D. (2013). The Dreyfus Model of Skill Acquisition: A Career Development Framework for Succession Planning and Management in Academic Libraries. *College & Research Libraries*, Vol.74 No.6, 587-603. <https://doi.org/10.5860/crl12-349>
25. Hawthorne, P. (2011). Succession planning and management: A key leadership responsibility emerges. *Texas Library Journal*, 87(1), 8-12.
26. Huynh, T. (2015). Challenges of Library Succession Planning in the Mekong Delta, Vietnam. *The Congress of Southeast Asian Librarians (CONSAL) XVI*, 1-10. <http://myrepositori.pnm.gov.my/handle/123456789/4181>
27. Huynh, T. T. (2016). Library succession planning process in Vietnam. *New Library World*, Vol. 117 No. 11/12, 756-767. <http://dx.doi.org/10.1108/NLW-08-2016-0059>
28. Huynh, Thi Trang., Reynolds, Sue. & Mercieca, Paul. (2017). Succession Planning in Vietnamese Libraries: Challenges and Solutions. In N. Muenjohn, & A. McMurray, *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia* (pp. 381-396). UK: Palgrave Macmillan. http://dx.doi.org/10.1057/978-1-137-57940-9_21
29. Meier, J. J. (2010). Are Today's Science and Technology Librarians Being Overtasked? An Analysis of Job Responsibilities in Recent Advertisements on the ALA JobLIST Web site. *Science & Technology Libraries Volume 29, Issue 1-2*, PP. 165-175. <https://doi.org/10.1080/01942620903579443>

30. Moran, B. B., & Morner, C. (2017). *Library and Information Center Management (Library and Information Science Text)* (9th edition ed.). USA: Libraries Unlimited.
31. Munde, G. (2000). Beyond mentoring: Toward the rejuvenation of academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship Volume 26, Issue 3*, PP. 171-175. [https://doi.org/10.1016/S0099-1333\(00\)00095-1](https://doi.org/10.1016/S0099-1333(00)00095-1)
32. Nixon, J. M. (2008). Growing your own leaders: Succession planning in libraries. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 13(3), PP. 249–260. <https://doi.org/10.1080/08963560802183229>
33. Odhiambo, Onyango Joseph., Njanja, Lily. & Zakayo, Charles. (2014). Effects of Succession Planning Practices on Organization Performance among the Non-Governmental Organizations in Kenya. *European Journal of Business Management*, 2 (1), pp. 141-154.
34. Rothwell, W. J. (2010). The future of succession planning. American Society for Training & Development, T and D, 64 (9), 50-54.
35. Rothwell, W. J. (2015). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (Fifth edition ed.). New York, USA: AMACOM.
36. Roulet, A. (2014). La gestion prévisionnelle du personnel dans une bibliothèque universitaire. Master's thesis. Suisse: Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE), Université de Genève.
37. Singer, P. M., & griffith, g. (2010). *Succession planning in the library: Developing leaders, managing change*. USA: American Library Association Chicago.
38. Stoffle, C. J., & Cuillier, C. (2010). From Surviving to Thriving. *Journal of Library Administration*, 51(1), PP. 130–155. <https://doi.org/10.1080/01930826.2011.531645>
39. SVU. (2021). South Valley University. Retrieved from <http://www.svu.edu.eg/ar/>
40. Topper, E. F. (2008). Succession planning in libraries. *New Library World*, Vol. 109 No. 9/10, PP. 480-482. <https://doi.org/10.1108/03074800810910504>

41. Trang, H. T. (2016). Library Leadership and Succession Planning in Vietnam. PhD Thesis. Melbourne, Victoria, Australia: School of Business IT and Logistics, College of Business, RMIT University.
42. Triumph, T. F., & Beile, P. (2015). The Trending Academic Library Job Market: An Analysis of Library Position Announcements from 2011 with Comparisons to 1996 and 1988. *College & Research Libraries*, vol 76(6), 716-739. <https://doi.org/10.5860/crl.76.6.716>
43. Turnbull, Joanna. Lea, Diana. Parkinson, Dilys. (2013). Oxford Advanced Learner's Dictionary: International Student's Edition (8th edition). USA: Oxford University Press.
44. William H., J. W. (2015). Succession Planning in Academic Libraries: A Reconsideration. *Library Staffing for the Future (Advances in Library Administration and Organization, Vol. 34)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 313-361.

Succession planning in libraries and information centers

Abstract:

The study aimed to Identify the intellectual and theoretical foundations of succession planning in libraries and determine the reality and requirements of current succession planning in the libraries of South Valley University. It also aimed to identify the obstacles to succession planning in the libraries of South Valley University, and to provide a proposed vision for succession planning in the libraries of South Valley University. The study used the descriptive analytical approach and followed the method of systems analysis in developing the proposed concept, and the questionnaire was a tool for the study. The study concluded that the job succession process in South Valley University libraries is subject to ineffective foundations and criteria (such as seniority) and the lack of interest of senior management at South Valley University in succession planning programs. There is no objective performance appraisal system by which to identify the potential leadership talents of university librarians. Based on its results, the study recommended that the General Administration of Libraries at South Valley University adopt the proposed plan presented by the study to plan job succession in the libraries of South Valley University. Provide an objective performance appraisal system through which the elite of librarians and managers can be identified.

keywords: succession planning; libraries; Information centers.