



FRANKLIN

U.O.V.S. - BIBLIOTEEK

198404457501220000019



ONTWIKKELING VAN 'n OMVATTENDE BEPLANNINGSTELSEL
VIR 'n SUID-AFRIKAANSE UNIVERSITEITSBIBLIOTEEK

HENDRIK DE BRUIN

Voorgelê om te voldoen aan die vereistes vir die graad
DOCTOR BIBLIOTHECOLOGIAE
in die
Fakulteit Lettere en Wysbegeerte
(Departement Biblioteek- en Inligtingkunde)
aan die
Universiteit van die Oranje-Vrystaat

PROMOTOR

PROFESSOR P.G.J. OVERDUIN (UOVS)

MEDEPROMOTOR

PROFESSOR A.B. BOSHOFF (UP)

BLOEMFONTEIN

JANUARIE 1984

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1: INLEIDING

1. Doel van hierdie Hoofstuk	1
2. Praktiese omstandighede wat aanleiding gegee het tot hierdie ondersoek	1
3. Probleemstelling	4
3.1 Spesifieke probleemstelling	6
3.2 Formulering van algemene en spesifieke probleme	9
4. Doel van hierdie studie	10
5. Werkwyse wat gevolg is	10

HOOFSTUK 2: BESKRYWING VAN 'n TENTATIEWE OMVATTENDE BEPLANNINGSTELSEL VIR DIE BIBLIOTEEKDIENS VAN DIE UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

1. Doel van hierdie Hoofstuk	12
2. Algemene agtergrond	12
3. Ontwerpvereistes vir die voorgestelde beplanningstelsel	14
4. Algemene teoretiese agtergrond	16
4.1 Omskrywing van die begrip beplanning	16
4.2 Doel en waarde van beplanning vir die individuele onderneming	17
4.3 Verskillende benaderinge tot beplanning	19
4.4 Vlakke van beplanning	23
4.5 Tipes planne	24
4.6 Komponente van beplanning	25
4.7 Aard van toepassingsveld en afbakening van beplanningsterrein	26
4.8 Omskrywing van 'n beplanningstelsel	28
5. Oorsigtelike beskrywing van die voorgestelde beplanning- stelsel vir die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat	30
5.1 Onderliggende benadering van die voorgestelde stelsel	30

5.2	Oorsprong van die stelsel	31
5.3	Beplanningsvlakke en tipes planne	32
5.4	Toepassingsveld en terreinafbakening	32
5.5	Komponente van die voorgestelde beplanningstelsel	33
5.5.1	Filosofie	33
5.5.2	Behoeftebepaling	35
5.5.3	Doelwitte	38
5.5.4	Implementering	40
5.5.5	Evaluering	43
5.5.6	Administratiewe beheer	43
6.	Samevatting	46

HOOFSTUK 3: IMPLEMENTERING VAN DIE VOORGESTELDE BEPLANNINGSTELSEL
AAN DIE BIBLIOTEEKDIENS VAN DIE UNIVERSITEIT VAN DIE
ORANJE-VRYSTAAT

1.	Doel van hierdie Hoofstuk	49
2.	Algemene agtergrond	49
3.	Vorbereidende werksaamhede met die oog op die beplanningsaksie aan die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat	50
4.	Fase een - Doelformulering	54
5.	Fase twee - Interne verkenning	61
6.	Fase drie - Omgewingsverkenning	75
6.1	Institusionele verkenning	76
6.2	Eksterne verkenning	81
6.3	Algemene aspekte in verband met fase drie	87
7.	Fase vier tot sewe - Ontwikkeling van doelwitte, strategieë, beleid en aksieprogramme	90
8.	Verslaglewering en goedkeuring	109
9.	Fase agt - Implementering	118
10.	Fase nege - Hersiening	121
11.	Samevatting	125

HOOFSTUK 4: SELEKTIEWE LITERATUURVERKENNING

1. Doel van hierdie Hoofstuk	126
2. Algemene oriëntering	126
3. Evaluering en evalueringsnavorsing	129
4. Evaluering, besluitneming en beplanning	130
5. Fases in evaluering	131
Evalueringfase drie - konsepvorming	132
Evalueringfase vier - Beplanning van die ondersoek	133
6. Raamwerk vir die evaluering van die voorgestelde beplanningstelsel	142
Fase een - Ontdekking/aanvoeling van 'n beslissingsprobleem ...	142
Fase twee - Inisiëring van die evalueringstudie	143
Fase drie - Konsepsualisering van die evalueringstudie	143
Fase vier - Beplanning van die evalueringstudie	148
7. Algemene agtergrond oor beplanning	153
8. Oorhoofse aspekte van beplanning met spesiale verwysing na biblioteke in die Verenigde State van Amerika en Brittanje ...	155
Algemene aspekte wat beklemtoon word	156
Beweegredes vir beplanning	159
Uitgangspunte waarop beplanning berus	161
Betrokkenes by beplanning	163
Betrokkenheid van die topbestuur	164
Betrokkenheid van middelvlakbestuur	169
Betrokkenheid van personeel by beplanning	171
Betrokkenheid van die beplanner	176
Selfstudie en ondersteunde selfstudie by biblioteek- beplanning	179
Menslike aspekte van beplanning	183
Opleiding van personeel	188
Politieke realiteite by beplanning	191
9. Tussentydse oriëntering	192
10. Algemene aspekte rakende omvattende beplanningstelsels	194
11. Beplanning vir beplanning	199
12. Beplanningsorganisasie	202

13.	Subsisteem vir besluitneming	203
14.	Subsisteem vir beplanningsinligting	204
15.	Die beplanningsproses as element van 'n beplanning- stelsel	211
16.	Filosofie	212
17.	Behoeftebepaling	216
18.	Doelwitte en meegaande aspekte	227
19.	Planne	246
20.	Implementering	253
21.	Evaluering	259
22.	Verdere oriëntering	264
23.	Algemene opmerkinge oor bestaande beplanningstelsels	265
24.	Identifisering van bestaande beplanningstelsels	266
25.	Long-range Information Systems Planning (LRISP).....	267
26.	Systematic Process for Planning Media Programs	267
27.	Bell en Keusch	269
28.	Planning Implementation and Evaluation System (PIES)	270
29.	Drake	271
30.	Kemper	272
31.	American Management Association (AMA)	274
32.	A Planning Process for Public Libraries	277
33.	McClure	280
34.	Office of Management Studies (Association of Research Libraries).....	281
34.1	Management Review and Analysis Program (MRAP)	283
34.2	Academic Library Development Program (ALDP)	285
34.3	Planning Program for Small Academic Libraries (PPSAL) ..	287
34.4	Collection Analysis Project (CAP)	289
35.	Algemene samevatting	289

HOOFSTUK 5: EVALUERING VAN DIE VOORGESTELDE BEPLANNINGSTELSEL

1. Doel van hierdie Hoofstuk	290
2. Inleiding	290
3. Doel en funksies van beplanningstelsels	292
4. Kriteria vir die evaluering van 'n beplanningstelsel	293
4.1 Algemene kriteria	295
4.2 Spesifieke kriteria	297
5. Evaluering van die voorgestelde beplanningstelsel	300
5.1 Beplanningsbestuur, beplanningsorganisasie en -besluitneming	301
5.2 Voorbeplanningsfase	302
5.3 Filosofie as beplanningsfase	303
5.4 Behoeftebepaling as beplanningsfase en beplanningsinligting as komponent	303
5.5 Skepping van planne, verslaglewering en goedkeuring	304
5.6 Implementering en evaluering en opvolgsikli	305
5.7 Algemene kommentaar	305
6. Verdere optredes	306

HOOFSTUK 6: BESKRYWING VAN 'n HERSIENE BEPLANNINGSTELSEL VIR DIE
BIBLIOTEEKDIENS VAN DIE UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-
VRYSTAAT

1.	Doel van hierdie Hoofstuk	308
2.	Inleiding	308
3.	Voorbeplanningsfase of beplanning vir beplanning	310
3.1	Doel van die fase van voorbereplanning	310
3.2	Moontlike stappe in voorbereplanning	311
3.3	Aspekte waaroor inligting ingewin kan word by voor- beplanning	313
3.4	Wyses van inligtinginsameling en verwerking	314
3.5	Keuse van alternatiewe optredes	315
3.6	Formulering van beplanningsprojek	315
3.7	Voorlegging, goedkeuring en implementering	316
3.8	Inisiëring van die voorbereplanningsfase	317
3.9	Kriteria vir die evaluering van die voorbereplanningsfase	318
4.	Empiriese toepassing van die fase van voorbereplanning aan die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat	319
5.	Oorhoofse aspekte van die hersiene beplanningstelsel	320
6.	Beplanningsbestuur, -organisasie en -besluitneming	320
6.1	Biblioteekbeplanningskomitee	321
6.2	Interne Werkskomitee	322
6.3	Projekleiding	323
6.4	Beplanningskomitee (Biblioteekpersoneel)	325
6.5	Werksgroepe	326
6.6	Algemene opmerkinge	326
7.	Beplanningsinligting	327
8.	Fase: Uitklaring van filosofiese aspekte	328
9.	Fase: Behoeftebepaling	330
10.	Fase: Skepping van planne	335
11.	Komponente: Planne en begrotings	339
12.	Komponent: Verslae en goedkeuring	340
13.	Fase: Implementering	342
14.	Fase: Evaluering of hersiening	344
15.	Fase: Opvolgsikli	346
16.	Algemene opmerkinge	349

HOOFSTUK 7: SAMEVATTING

1. Doel van hierdie Hoofstuk	351
2. Oorsig oor die verloop van hierdie studie	351
3. Globale indrukke wat deur middel van die studie verkry is	355
4. Oorsigtelike evaluering van die studie	359
5. Moontlike terreine vir verdere navorsing	363
6. Slotopmerking	364
 LYS VAN BRONNE AANGEHAAL	 365
 LYS VAN BYLAES	 374
Bylae 1: Universiteit van die Oranje-Vrystaat. Biblioteekdiens. Funksies, Newefunksies en Komponente	374
Bylae 2: Universiteit van die Oranje-Vrystaat. Biblioteekdiens. Standaarde en kriteria vir die evaluering van funksies en komponente	384
Kriteria vir die evaluering van die beheerstruktuur oor die Biblioteekdiens en sy koppeling met ander instellings op die kampus	409
Bylae 3: Universiteit van die Oranje-Vrystaat. Biblioteekdiens. Voorbeelde: Swak en sterk punte	414
Geleenthede en bedreigings	
Bylae 4: Universiteit van die Oranje-Vrystaat. Biblioteekdiens. Voorgestelde norme en statistiese aannames met die oog op die bepaling van die omvang van die personeel van die Biblioteekdiens (1983-1986)	416
Bylae 5: Universiteit van die Oranje-Vrystaat. Biblioteekdiens. Lys van temas vir aandag tydens fase van institusionele verkenning	419
Bylae 6: Universiteit van die Oranje-Vrystaat. Biblioteekdiens. Kriteria vir die verwerking van sterk en swak punte en geleenthede en bedreigings	431
Bylae 7: Universiteit van die Oranje-Vrystaat. Biblioteekdiens. Voorbeelde: Geleenthede en bedreigings en sterk en swak punte - Ná verwerking	432

Bylae 8: Universiteit van die Oranje-Vrystaat. Biblioteekdiens. Organisasiefilosofie	434
Bylae 9: Universiteit van die Oranje-Vrystaat. Biblioteekdiens. Oorhoofse beleid	442
Bylae 10: Universiteit van die Oranje-Vrystaat. Biblioteekdiens. Deurlopende doelwitte	445
S A M E V A T T I N G	449

LYS VAN FIGURE

Figuur 1-1: Sameloop van die amptelike beplanningsaksie en die navorsingsprojek insake 'n omvattende beplanning- stelsel	3
Figuur 2-1: Fases in die voorgestelde beplanningstelsel	47
Figuur 3-1: Biblioteekdiens as skakel in proses van inligtings- oordrag :.....	56
Figuur 3-2: Doelformulering - aspekte oorweeg	57
Figuur 3-3: Doelformulering en interne verkenning	65
Figuur 3-4: Funksies en komponente van die Biblioteekdiens	67
Figuur 3-5: Fase drie - Omgewingsverkenning	77
Figuur 3-6: Stappe by omgewingsverkenning	83
Figuur 3-7: Teoretiese raamwerk vir omgewingsverkenning	84
Figuur 3-8: Raamwerk van relevante beplanningsbegrippe	92
Figuur 3-9: Verband tussen die begrippe doel/doelwit, beleid en strategie	93
Figuur 3-10: Raamwerk vir bepaling van werkterreine en toedeling van werksaamhede vir skepping van planne ..	95
Figuur 3-11: Prosesse in skepping van planne	97
Figuur 3-12: Kanale vir verslaglewering en voorgestelde keerdatums	111
Figuur 3-13: Werklike verloop van voorlegginge van verslae insake beplanningsaksie	115
Figuur 3-14: Voorgestelde struktuur vir hersiening van planne ...	124
Figuur 4-1: Proses van implementering van die beplanningstelsel	147
Figuur 4-2: Voorlopige teoretiese model van 'n omvattende beplanningstelsel	193

Figuur 5-1: Teoretiese raamwerk vir ordening van kriteria vir evaluering van beplanningstelsels	294
Figuur 5-2: Model van 'n teoretiese beplanningstelsel	298
Figuur 6-1: Moontlike stappe in die afhandeling van beplanning vir beplanning of voorbeplanningsfase	312

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1. Doel van hierdie Hoofstuk

Met hierdie Hoofstuk word beoog om:

- die praktiese omstandighede te skets wat aanleiding gegee het tot hierdie ondersoek;
- tot 'n probleemstelling as vertrekpunt vir die ondersoek te kom en die doel daarvan te bepaal;
- die voorgestelde ondersoek te motiveer; en
- 'n oorsig te gee van die verloop daarvan.

2. Praktiese omstandighede wat aanleiding gegee het tot hierdie ondersoek

Leedy stel dit dat navorsing gewoonlik begin met 'n vraag wat by die navorser ontstaan maar wat ter wille van die ordelike verloop van die navorsingsproses, uitgebou moet word tot 'n duidelike probleemstelling en plan van optrede.¹ Daar word verder algemeen aanvaar dat hierdie vraag of probleem sy oorsprong in die daaglikse praktyk kan hê.² Dit is ook die geval met die onderhawige ondersoek.

Die Universiteit van die Oranje-Vrystaat het teen die einde van die sewentigerjare sekere omvangryke ontwikkelingsprojekte ten behoeve van sy Biblioteekdiens aangepak, insluitende die rekenarisering van interne prosedures en die oprigting van 'n nuwe hoofgebou. Verder het die Universiteit belangrike inisiatiewe geneem met vernuwing op die terrein van die tersiêre onderwys, die beklemtoning van navorsing en die vestiging van akademiese beplanningspraktyke.

1. Leedy, P.D., Practical research; planning and design, p. 5.

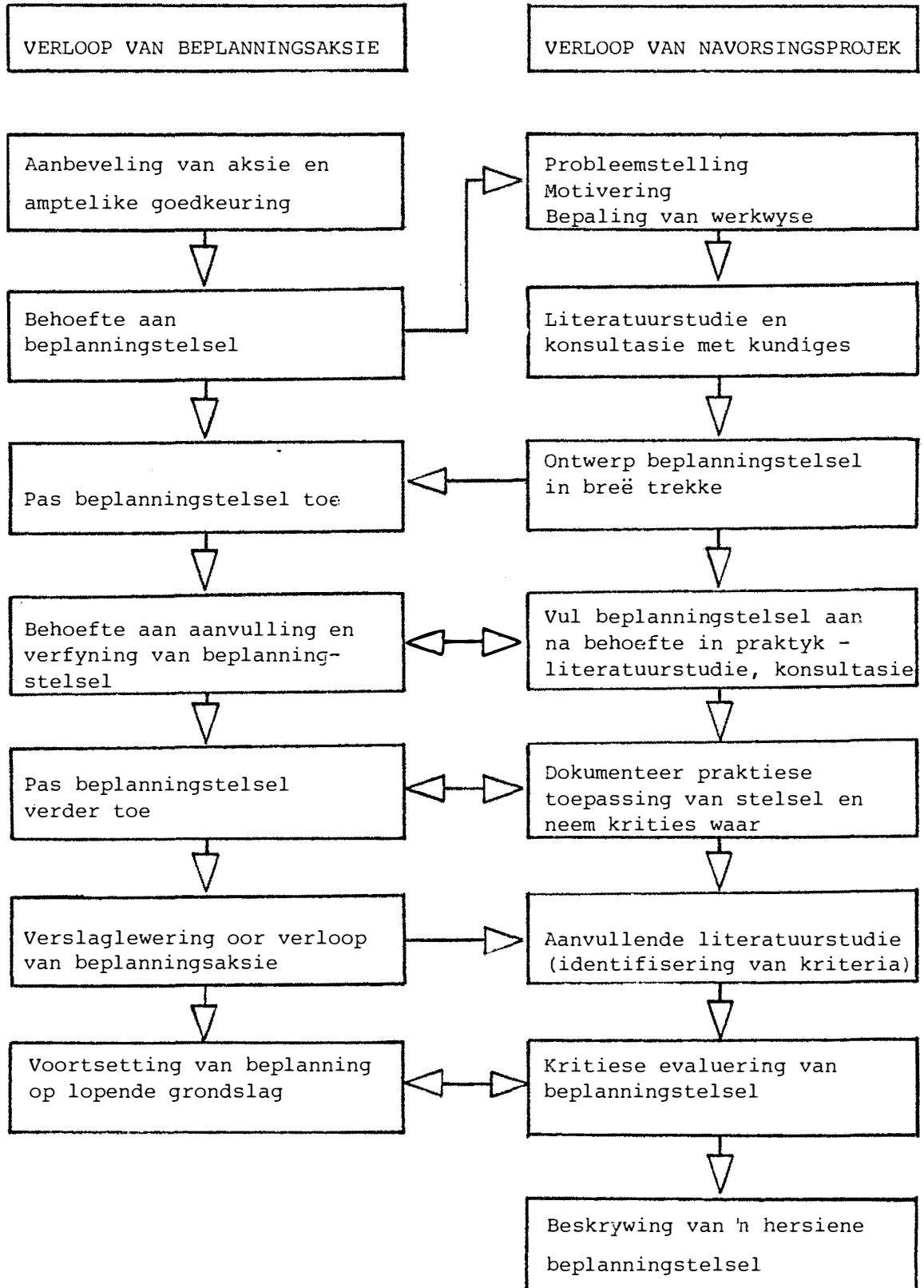
2. Busha, C.H. and Harter, S.P., Research methods in librarianship; techniques and interpretation, p. 19.

Onder die bogenoemde omstandighede was dit noodsaaklik dat die Biblioteekdiens ook beplanning moes onderneem om te verseker dat die belegginge wat die Universiteit aangaan, optimale dividende lewer en dat die Biblioteekdiens in pas is en kly met die behoeftes aan biblioteekdienste aan die Universiteit. Met die oog hierop is 'n sogenaamde beplanningsaksie vir die Biblioteekdiens by die Universiteitsowerhede aanbeveel en dit is goedgekeur. Die oogmerke met hierdie beplanningsaksie kan soos volg opgesom word, naamlik om

- die algemene stand van biblioteekdienste en toekomstige behoeftes aan sodanige dienste aan die Universiteit te bepaal;
- riglyne aan die hand te doen vir die verdere ontwikkeling van hierdie dienste; en
- maatreëls te tref wat poog om deurlopende, optimale funksionering van die Biblioteekdiens te verseker.

Die verwagte omvang, kompleksiteit en intensiewe insette wat die beplanningsaksie sou verg, asook die noodsaaklikheid dat dit moes slaag en binne 'n redelike tyd voltooi word, het 'n sistematiese benadering genoodsaak. Die oplossing is gesien in die gebruik van 'n omvattende beplanningstelsel wat ontwerp is om al die oogmerke van die beplanningsaksie te ondervang. Dit het aanleiding gegee tot 'n behoefte aan 'n toepaslike, omvattende beplanningstelsel wat as raamwerk kon dien vir die akkommodering van die intensiewe fases van die beplanningsaksie maar ook die resultate wat daaruit sou spruit. Om hierdie behoefte aan 'n beplanningstelsel te ondervang, is 'n navorsingsprojek geloods wat op bepaalde punte gedurende die beplanningsaksie intensiewe insette moes lewer en gevolglik dieselfde skedule vir afronding moes handhaaf. Sodoende het twee parallelle projekte ontstaan met noue onderlinge koppeling. Figuur 1-1 is 'n poging om die breë verloop van elke projek en hul onderlinge skakeling uit te beeld.

FIGUUR 1-1: SAMELOOP VAN DIE AMPTELIKE BEPLANNINGSAKSIE EN DIE NAVORSINGSPROJEK INSAKE 'n OMVATTENDE BEPLANNINGSTELSEL



3. Probleemstelling

In die bespreking wat hier volg, sal gepoog word om te bepaal of die tema en inhoud van die bogenoemde navorsingsprojek oor 'n toepaslike beplanningstelsel van wyer betekenis is en derhalwe ook die tema en inhoud van hierdie formele studie kan wees. Vir hierdie doel moet daar gevra word na die sentrale probleem wat die bogenoemde beplanningsaksie moes ondervang. Indien hierdie probleem van voldoende algemene belang is, kan dit moontlik ook verhef word tot sentrale probleemstelling vir hierdie studie.

In paragraaf 2 hierbo is reeds verwys na twee aanleidende oorsake vir die inisiëring van 'n beplanningsaksie aan die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat, naamlik grootskaalse addisionele belegginge in die Biblioteekdiens en verwagte veranderinge en nuwe eise van die kant van die gebruikers, spruitende uit groter klem op navorsing en onderwysvernuwing. Die sentrale probleem wat hieruit vir die Biblioteekdiens na vore kom, kan waarkynlik verskillend geformuleer word. Belangrike aspekte van hierdie probleemstelling behoort egter verband te hou met die effektiwiteit van die Biblioteekdiens (wat sy doel en doelstellinge is en in welke mate hy hieraan voldoen) en sy sogenaamde effisiëntheid (of dit hulpbronne en hulpmiddele tot sy beskikking optimaal aanwend).³ Die effektiwiteit van die Biblioteekdiens sal veral verband hou met sy dienste aan gebruikers en sy effisiëntheid met sy interne funksionering.⁴

3. McClure, C.R., The planning process: strategies for action, in College and research libraries, vol. 39, Nov. 1978, p. 456.

4. Cronin, B., Taking the measure of service, in Aslib proceedings, vol. 34, no.6-7, Jun.-Jul., 1982, pp. 273-4.

Na aanleiding van die bostaande algemene probleemstelling, sou die vraag nou gevra kon word of daar aanduiding is dat hierdie probleem wyer ondervind word as bloot aan die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat? Indien dit waar sou wees, verleen dit groter aktualiteit aan hierdie studie.

Ten opsigte van die bostaande vraag is daar heelwat getuienis in die biblioteek- en inligtingkundige literatuur dat kommer oor die effektiwiteit en effisiëntheid van universiteitsbiblioteke inderdaad as 'n algemene verskynsel waargeneem word.⁵ Dit sou trouens uiters eienaardig wees indien die besture van universiteitsbiblioteke hul nie oor hierdie aspek bekommer nie. Morein en Webster gee ook 'n sewetal oorsake vir hierdie kommer aan, soos dalende beskikbaarheid van hulpbronne en die effek van inflasie; groter aansprake op dienste van gebruikers; groter klem op verantwoording vir die aanwending van hulpbronne; tegnologiese ontwikkelinge, ens.⁶

Uit die voorafgaande kan afgelei word dat die algemene probleem (effektiwiteit en effisiëntheid van universiteitsbiblioteke) wel wyer as aan die Universiteit van die Oranje-Vrystaat se Biblioteekdiens as probleem aangeslaan word. Dit bied nou die geleentheid om binne die algemene probleemstelling na 'n meer spesifieke terrein vir ondersoek te beweeg. Laasgenoemde sal binne die raamwerk van die praktiese omstandighede soos in paragraaf 2 geskets, verband hou met beplanning en spesifiek 'n toepaslike beplanningstelsel as moontlike oplossing vir die probleem soos hierbo gestel.

-
5. Vergelyk byvoorbeeld McClure, op.cit., p. 456, asook Cronin, op. cit., p. 273-4 in die algemeen en meer spesifiek Booz, Allen & Hamilton, Inc., Problems in university library management, p.5, en Morein, P.G. and Webster, D.E., The academic library development program, pp.1-2 tot 1-5.
 6. Morein and Webster, op. cit., p.1-4.

3.1 Spesifieke probleemstelling

In die voorafgaande paragraaf is betoog dat effektiwiteit en effisiëntheid van universiteitsbiblioteke as algemene probleemstelling vir hierdie studie aanvaar kan word. Binne die praktiese omstandighede wat in paragraaf 2 beskryf is as moontlike aanleiding tot hierdie studie, is beplanning en meer bepaald 'n omvattende beplanningstelsel geïmpliseer as moontlike oplossing vir die algemene probleem. Nog meer spesifiek binne die konteks van paragraaf 2, sou die beplanningstelsel voorsiening daarvoor moes maak om die oogmerke van die beplanningsaksie te ondervang, naamlik om die stand van die bestaande dienste en toekomstige behoeftes te peil; riglyne vir verdere ontwikkeling te stel en maatreëls te tref vir volgehoue optimale funksionering.⁷ Om ook hierdie meer spesifieke probleemstelling soos afgelei uit die bogenoemde praktiese omstandighede, te verhef tot spesifieke probleemstelling vir hierdie studie, sal die vraag weer beantwoord moet word oor die algemene aard van hierdie probleemstelling en die wyere aktualiteit daarvan. Vir hierdie doel kan weer kortliks verwys word na relevante literatuur.

'n Vlugtige literatuurverkenning om die relevantheid en lewensvatbaarheid van 'n studie rondom 'n toepaslike beplanningstelsel vir 'n universiteitsbiblioteek te bepaal, bring die volgende aan die lig:

7. Vergelyk par. 2, p. 2.

- daar is redelike algemene aanduidinge dat beplanning aanvaar word as 'n noodsaaklike element in die bestuur van biblioteke in die algemeen en spesifiek vir universiteitsbiblioteke en dat dit as omvattende beplanning (dit wil sê met die insluiting van onder andere strategiese en taktiese beplanning) binne die konteks van 'n individuele biblioteekdiens aangepak behoort te word;⁸
- dat omvattende beplanning binne hierdie konteks juis gesien word as moontlike oplossing vir die algemene probleem van effektiwiteit en effisiëntheid binne universiteitsbiblioteke;⁹
- daar bestaan groot gapinge tussen die teoretiese aanvaarding van beplanning as 'n element van biblioteekbestuur en die praktiese toepassing van die teorie op 'n lopende grondslag in die alledaagse praktyk;¹⁰

-
8. Broadbent III, H.E., Strategies for planning, in Drexel library quarterly, vol.17, no. 2, Spring 1981, p.4; McClure, C.R., Planning for library services: lessons and opportunities, in Journal of library administration, vol.2, no.2-4, Summer/Fall/Winter 1981, p.7; Bell, J.A. and Keusch, R.B., Comprehensive planning for libraries, in Long range planning, vol 9, no.5, Oct., 1976, p.49.
 9. McClure, The planning process, op. cit., pp.456-7.
 10. Broadbent III, op. cit., p.4 en McClure, Planning for library services, op. cit., pp.7-8.

- daar het egter oor die afgelope dekade omvangryke ontwikkelinge op die gebied van beplanning plaasgevind wat daarop dui dat dit wel 'n aktuele terrein binne die gebied van die biblioteekbestuur vorm;¹¹
- gesonde beplanningstelsels word ook deur die algemene bestuurskundige literatuur (dit wil sê buiten die biblioteek- en inligtingkundige literatuur) aangedui as 'n vereiste vir suksesvolle beplanning;¹²
- talle beplanningstelsels is ontwikkel vir toepassing binne biblioteke en belangrike resultate is hiermee behaal maar dit bereik nie altyd die vakliteratuur nie;¹³
- daar bestaan nog eindelose navorsingsmoontlikhede, veral rondom die formele evaluering in empiriese situasies van die verskillende beplanningstelsels;¹⁴
- een spesifieke terrein vir verder navorsing is die verskille in beklemtoning van die onderdele van die verskillende beplanningstelsels deur navorsers op die terrein enersyds en die praktiserende bibliotekarisse andersyds.¹⁵

-
11. Vergelyk byvoorbeeld Broadbent III, op. cit., pp.10-11; Johnson, E.R. and Mann, S.H., Organization development for academic libraries; an evaluation of the Management Review and Analysis Program, pp. 22-49.
 12. Marx, F.W., Bedryfsleiding, pp. 209 en 223; Hussey, D.E., Introducing corporate planning, p. 12; en Higgins, J.C., Strategic and operational planning systems; principles and practice, p. 7.
 13. McClure, Planning for library services, op. cit., p.17 en Broadbent III, op. cit., pp. 10-11.
 14. McClure, Planning for library services, op. cit., p.23.
 15. Ibid.

Uit die voorafgaande kan wel afgelei word dat navorsing op die terrein van beplanningstelsels vir universiteitsbiblioteke aktueel mag wees. Die klem behoort egter te val op die empiriese toepassing en evaluering van die teoretiese stelsels ten einde die gapinge tussen teorie en praktyk te identifiseer en te ondervang en die teoretiese stelsels aan die hand van die praktyk te verfyn. Soos reeds in paragraaf 2 geïmpliseer en soos dit aanstons duideliker sal blyk, val die klem in die voorgestelde studie juis op empiriese toepassing en evaluering van 'n ontwerpte beplanningstelsel. Die studie het dus die potensiaal om van wyere aktuele belang te wees.

3.2 Formulering van algemene en spesifieke probleme

Die voorafgaande bespreking was daarop gemik om aan te toon dat die algemene en spesifieke probleme met betrekking tot die praktiese situasie aan die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat, wel van 'n wyere belang kan wees en daarom ook kan geld as probleemstellinge vir hierdie studie. Daarmee word die genoemde navorsingsprojek en hierdie studie sinoniem met mekaar. Om egter nog die probleme wat hierdie ondersoek wil konfronteer, in skerper fokus te kry, word die algemene en spesifieke probleemstellinge hier soos volg saamgevat:

- algemene probleem: die globale bepaling en bevordering van die effektiwiteit en effisiëntheid van die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat deur die beklemtoning van deeglike beplanning.
- spesifieke probleem: die behoefte aan 'n toepaslike beplanningstelsel wat die algemene probleem kan ondervang deur onder andere die bepaling van die stand van die biblioteekdienste en die bestaande en verwagte behoeftes aan sodanige dienste; die stel van riglyne vir die ontwikkeling van hierdie dienste; die tref van maatreëls om deurlopende, optimale funksionering te verkry.

4. Doel van hierdie studie

Na aanleiding van die voorafgaande algemene en spesifieke probleemstellinge, kan die doel van hierdie studie soos volg geformuleer word, naamlik om:

- 4.1 'n toepaslike beplanningstelsel te identifiseer of te ontwerp vir implementering aan die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat;
- 4.2 die implementering van die voorgestelde beplanningstelsel krities waar te neem en die stelsel na behoefte aan te pas; en
- 4.3 die beplanningstelsel ná aanvanklike implementering, krities te evalueer.

Die begrip beplanningstelsel is nou reeds by herhaling gebruik. Die omskrywing hiervan word voorlopig laat oorstaan tot 'n volgende hoofstuk waarin meerdere begrippe gedefinieer sal word.

5. Werkwyse wat gevolg is

In Figuur 1-1 is reeds 'n aanduiding gegee van die verloop van die navorsingsprojek insake die ontwikkeling van 'n omvattende beplanningstelsel. Die betrokke projek en hierdie studie word nou as sinoniem beskou en die breë fases wat voorsien is vir die navorsingsprojek is dus ook hier van toepassing. Die volgende spesifieke stappe in die afhandeling van hierdie studie is gevolg:

- die ontwerp van 'n beplanningstelsel wat voldoen aan die oogmerke van die genoemde beplanningsaksie (insluitende definisies van sleutelbegrippe) (Hoofstuk 2);
- beskrywing van die empiriese toepassing of implementering van die voorgestelde beplanningstelsel (insluitende die aanpassing daarvan na behoefte) (Hoofstuk 3);
- 'n selektiewe literatuurstudie om die algemene stand van beplanningstelsels in biblioteke te bepaal (insluitende die identifisering van kriteria aan die hand waarvan sodanige stelsels geëvalueer kan word) (Hoofstuk 4);

- kritiese retrospektiewe evaluering van die voorgestelde beplanningstelsel in soverre dit reeds geïmplementeer is (aan die hand van die voorafgaande literatuurstudie en kriteria daaruit geïdentifiseer) (Hoofstuk 5);
- die beskrywing van 'n hersiene beplanningstelsel na aanleiding van die leemtes wat deur die empiriese toepassing van die bestaande stelsel en die literatuurverkenning uitgewys is (Hoofstuk 6); en
- samevatting van die studie (evaluering van die navorsing, aanduidinge van verdere terreine vir ondersoek) (Hoofstuk 7).

HOOFSTUK 2

BESKRYWING VAN 'n TENTATIEWE OMVATTENDE BEPLANNINGSTELSEL VIR DIE BIBLIOTEEKDIENS VAN DIE UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

1. Doel van hierdie Hoofstuk

Met hierdie Hoofstuk word beoog om:

- verdere agtergrondinligting in verband met die voorgestelde studie te verskaf;
- ontwerpvereistes vir die voorgestelde beplanningstelsel te formuleer; en
- die voorgestelde beplanningstelsel te beskryf.

2. Algemene agtergrond

In die voorafgaande Hoofstuk is reeds aangedui welke praktiese omstandighede aanleiding gegee het tot hierdie studie, asook van die algemene en spesifieke probleme wat gekonfronteer moes word. Verder is verskillende doelstellinge vir hierdie studie geformuleer. As eerste doelstelling is bepaal die identifisering of ontwerp van 'n toepaslike beplanningstelsel vir die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat.¹ Die ontwerp of identifisering van 'n toepaslike beplanningstelsel is ook aangedui as eerste stap in die afhandeling van hierdie studie.² Aan hierdie aspek word vervolgens verdere aandag gegee.

In Hoofstuk 1 is aangedui dat die voorgestelde studie ook van 'n wyere belang kan wees as bloot die spesifieke situasie wat daartoe aanleiding gegee het. Gerieflikheidshalwe word voorlopig bloot vanuit die spesifieke situasie gewerk. Die algemene belang al dan

1. Vergelyk paragraaf 4.1, Hoofstuk 1.

2. Vergelyk par. 5, Hoofstuk 1.

nie van die studie, sal dus eers later duidelik word wanneer die resultate krities vergelyk word met ontwikkelinge elders. Hierdie spesifieke uitgangspunt moet dus gesien word as 'n aanvanklike beperking by die deurvoering van die studie.

In Figuur 1-1 is ook reeds aangedui dat die ontwerp van die voorgestelde beplanningstelsel deur 'n literatuurstudie en konsultasies met kundiges voorafgegaan is. Dit is tydens die implementering van die voorgestelde stelsel opgevolg met verdere literatuurverkenninge en konsultasies terwyl daar 'n finale literatuurstudie onderneem is om die implementering sover moontlik retrospektief te evalueer. Daar is dus sprake van 'n tydsverloop vanaf die aanvang tot die voltooiing van die studie en van aanvullende literatuurverkenninge en konsultasies met kundiges. Hierdie tydsverloop het in die praktyk die periode van ongeveer Mei 1980 tot Maart 1983 beslaan. Hierdie tydsverloop word ook in die voorgestelde studie weerspieël veral deur die beskikbaarheid van gepubliseerde inligting op die bepaalde stadium van ontwerp, implementering en evaluering van die beplanningstelsel. Dit moet dus gesien word as 'n aanvanklike beperking van hierdie studie, meer bepaald op gedeeltes van hierdie Hoofstuk. Die ontwerp van die beplanningstelsel soos hier beskryf, is gebaseer op gepubliseerde en ander inligting wat geredelik beskikbaar was teen Mei 1980. Hierdie aanvanklike beperkinge het by die finale evaluering van die voorgestelde beplanningstelsel 'n belangrike invloed gehad deurdat die eise van die plaaslike omstandighede en die tydsverloop sedert die aanvang van die studie wat as uitgangspunte en beperkinge gegeld het, nie rekening kon hou met verwickelinge elders nie. Hieroor sal egter in die latere hoofstukke van hierdie verslag groter duidelikheid kom.

3. Ontwerpvereistes vir die voorgestelde beplanningstelsel

Uit Hoofstuk 1 moet dit reeds duidelik wees dat die voorgestelde beplanningstelsel aan bepaalde vereistes moes voldoen. Vir 'n bespreking van die ontwerpvereistes, is dit nodig om weer na die doel van die beplanningsaksie te vra soos dit vir die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat in die vooruitgestel is. Soos in Hoofstuk 1 aangetoon, moes die beplanningstelsel in die eerste instansie die oogmerke van die beplanningsaksie ondervang.³ Hiervolgens het die beplanningsaksie ten doel gehad om:

- die algemene stand van die biblioteekdienste en toekomstige behoeftes aan sodanige dienste aan die Universiteit te bepaal;
- riglyne aan die hand te doen vir die verdere ontwikkeling van hierdie dienste; en
- maatreëls te tref wat poog om deurlopende, optimale funksionering van die Biblioteekdiens te verseker.

Benewens die doel van die beplanningsaksie self, kan die algemene en spesifieke probleme wat hierdie studie probeer aanspreek, ook weer in herinnering geroep word, naamlik om deur 'n toepaslike beplanningstelsel as hulpmiddel vir deeglike beplanning, effektiwiteit en effisiëntheid van die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat globaal te bepaal en te bevorder.⁴

Na aanleiding van die bostaande oorweginge, kan die volgende gestel word as algemene vereistes waaraan die voorgestelde beplanningstelsel moes voldoen:

- dit moes sover moontlik 'n wetenskaplik gefundeerde benadering bied vir die deurvoering en implementering van die stelsel;
- dit moes 'n omvattende stelsel wees wat sover moontlik vir alle

3. Vergelyk par.2, Hoofstuk 1.

4. Vergelyk par.3.2, Hoofstuk 1.

- relevante beplanningsaspekte voorsiening maak;
- dit moes 'n globale verkenning van behoeftes moontlik maak, insluitende huidige en toekomstige behoeftes van gebruikers van die Biblioteekdiens, maar ook behoeftes aan hulpbronne en hulpmiddele waarvan die Biblioteekdiens gebruik maak;
 - teenoor behoeftes, moes dit leemtes aandui in die huidige en verwagte toekomstige totale funksionering van die Biblioteekdiens (insluitende dienste aan gebruikers en die aanwending van hulpbronne en hulpmiddele);
 - dit moes die rol van die Biblioteekdiens binne die moederorgaan (die Universiteit) en buite die Universiteit aandui asook die posisionering van die Biblioteekdiens binne hierdie omgewings;
 - die implementering van die stelsel moes toepasbare resultate lewer wat riglyne bied vir die verdere ontwikkeling van die Biblioteekdiens en maatreëls behels wat sal verseker dat die Diens sover moontlik optimaal funksioneer;
 - die stelsel moes geskik wees om binne 'n redelike tydspan geïmplementeer te kon word;
 - dit moes met 'n redelike lae vlak van kundigheid oor beplanning geïmplementeer kon word maar ontwikkelingsmoontlikhede vir die personeel van die Biblioteekdiens skep (dit wil sê die bestaande infrastruktuur vir beplanning binne die Biblioteekdiens moes as basis dien);
 - enige stelsel, tegniek, kundigheid, ens. wat ingebou word in die stelsel, moes geredelik toeganklik en beskikbaar wees by die implementering van die voorgestelde stelsel; en
 - indien moontlik, moes die stelsel ook wyere toepassingsmoontlikhede hê as bloot die plaaslike omstandighede waarvoor dit ontwerp is.

4. Algemene teoretiese agtergrond

Vir die beskrywing van die voorgestelde beplanningstelsel in 'n volgende paragraaf, word dit nodig geag om 'n breë teoretiese agtergrond met betrekking tot beplanning as 'n bestuursaktiwiteit te stel. Dit sal na behoefte in latere hoofstukke verder aangevul word.

4.1 Omskrywing van begrip beplanning

Vir die doeleindes van hierdie studie word aanvaar dat bestuur (ook bedryfsleiding genoem) een van die funksies is wat in alle ondernemings aangetref word en dat beplanning erken word as 'n element van bestuur, naas ander elemente soos organisering, bevelvoering en behêr.⁵ Nadat hy na verskillende definisies verwys het, omskryf Marx dan bestuur (bedryfsleiding) en beplanning soos volg:

- "Bedryfsleiding is die proses waardeur persone in bevel van menslike aktiwiteite probeer om menslike en ander hulpbronne so doeltreffend moontlik te gebruik ten einde in bepaalde behoeftes te voorsien en spesifieke doelwitte te bereik."⁶
- "Beplanning is die bestuurstaak wat te doen het met doelbewuste besinning oor toekomstige doelwitte van 'n onderneming of 'n afdeling daarvan, die middele en aktiwiteite daarby betrokke, die probleme wat ondervind mag word, en die opstel van die mees geskikte plan van aksie vir die effektiewe bereiking van daardie doelwitte."⁷

5. Vergelyk byvoorbeeld Marx, F.W., Bedryfsleiding, waarin beplanning binne 'n behoorlike teoretiese raamwerk geplaas word met die funksionele benadering tot die bedryfseconomie as vertrekpunt.

6. Ibid., p.65.

7. Ibid., p.211.

Broadbent III noem die gebrek aan konsensus onder beplannings-teoretici oor 'n omskrywing van beplanning as een van die basiese probleme met beplanning en stel dan aan die hand van Steiner, die volgende as essensiële elemente van beplanning:

- "1) planning is concerned with the futurity of present decisions;
- 2) planning is a continuous process;
- 3) planning is a philosophy, or attitude, which pervades the organizational climate;
- 4) planning is a structure of interrelating plans for several time frames and various functions.
- Planning is all these things and more."⁸

McClure wys daarop dat benewens die stel van doelwitte en die ontwikkeling van programme vir die bereiking daarvan, die evaluering van vordering na doelwitte ook as 'n element van beplanning gesien behoort te word.⁹

Vir die doeleindes van hierdie bespreking kan met die bostaande verwysings volstaan word. Dit moet egter duidelik wees dat ons hier met 'n komplekse tema te doen het waarvan die volle omvang en inhoud eers gaandeweg duideliker sal word.

4.2 Doel en waarde van beplanning vir die individuele onderneming

Die volgende aanhaling uit die werk van Drake vat die doel van beplanning kernagtig saam:

"... corporate planning is responsible for making the most efficient use of total resources so as to maximise the benefit to the consumer, whilst at the same time meeting

8. Broadbent III, H.E., Strategies for planning, in Drexel library quarterly, vol. 17, no.2, Spring 1981, p.4-5.

9. McClure, C.R., The planning process: strategies for action, in College and research libraries, vol.39, Nov. 1978, p. 456.

Vergelyk ook paragraaf 4.4 van hierdie Hoofstuk vir die betekenis wat aan die begrip beplanning in die verdere bespreking geheg word.

the objectives of the organisation. Corporate planning has been described as being a complete way of running an organisation because it makes the most effective use of the total resources available." ¹⁰

Soos reeds in Hoofstuk 1 aangedui, is beplanning dus ingestel op die bevordering van effektiwiteit en effisiëntheid,¹¹ maar Drake wys daarop dat dit ook die voordele aan gebruikers van die dienste behoort te verhoog.

Sover dit die voordele en daarom ook die waarde en belangrikheid van beplanning betref, gee McClure die volgende redelike volledige lys aan, naamlik dat beplanning:

- 'n rasonele antwoord bied aan onsekerheid en veranderinge waarmee die onderneming te doene het;
- die aandag vestig op die doel en doelwitte van die onderneming;
- prioriteite aandui met die oog op toedeling van hulpbronne;
- organisasie-, departementele, program- en individuele aanspreeklikhede bepaal;
- beheer van organisasie-aktiwiteite bevorder deur die byeenbring van inligting met die oog op die evaluering van daardie aktiwiteite;
- inligting deurgee aan beheerliggame aangaande beoogde aktiwiteite en daarmee bydra tot beter koördinering met die aktiwiteite van ander relevante instansies;
- inligtingsinsette vanaf die gebruikers en die omgewing in die breë afdruk op die organisasie; en

10. Drake, J., Corporate planning and libraries - where are we now?, p.5.

11. Vergelyk par.3, Hoofstuk 1.

- die organisasie oriënteer om toekomstige geleenthede te identifiseer eerder as om voortdurend te reageer op daaglikse probleme.¹²

Aan die hand van Hussey, beweer Drake ook nog dat beplanning:

- kommunikasie tussen individue en afdelings bevorder;
- motivering bevorder deur doelformulering;
- besluitneming bevorder; en
- die weerstand teen verandering afbreek.¹³

In biblioteke spesifiek, word die noodsaaklikheid van beplanning deur die volgende huidige tendense onderstreep:

- die stygende koste van biblioteekhulpbronne en dienste;
- dalende of stagnante begrotings;
- eise van personeel om leiding of insette te gee in die bestuur van biblioteke;
- gebruikerseise vir die handhawing of verbetering van dienste;
- druk van biblioteekowerhede om aktiwiteite te verantwoord en die toekenning van hulpbronne te regverdig.¹⁴

4.3 Verskillende benaderinge tot beplanning

Dit spreek vanself dat met 'n komplekse aangeleentheid soos beplanning, daar verskillende benaderinge sal ontstaan en ontwikkel. As na beplanning gekyk word as die wyse waarop 'n onderneming reageer teenoor die omgewing waarbinne dit funksioneer, dan het Mintzberg byvoorbeeld aan die hand van die literatuur drie wyses geïdentifiseer waarop ondernemings reageer. Hy noem dit 'n entrepreneurs-, 'n aanpassende en 'n

12. McClure, C.R., Planning for library services: lessons and opportunities, in Journal of library administration, vol. 2, no.2-4, Summer/Fall/Winter 1981, p.8-9.

13. Drake, op. cit., p.4.

14. McClure, C.R., Introduction, in Journal of library administration, vol.2, no.2-4, Summer/Fall/Winter 1981, p. 3.

beplanningsbenadering.¹⁵ By die entrepreneursbenadering is daar 'n sterk leier aanwesig wat ook sterk en soms riskante stappe neem namens die onderneming. Die situasie word gekenmerk deur 'n aktiewe soeke na geleenthede en deur dramatiese besluite en optrede te midde van onsekerheid. Groei is die oorheersende doelstelling by hierdie onderneming. By die aanpassende benadering pas die onderneming hom by wyse van klein en ontwrigtende stappe by 'n moeilike omgewing aan. Hier bestaan geen duidelike doelwitte nie en die organisasie vertoon magsverdeling tussen lede van 'n komplekse koalisie. Die situasie word gekenmerk deur reagerende oplossinge vir bestaande probleme eerder as 'n aktiewe soeke na nuwe geleenthede. Besluitneming geskied inkrementeel en dikwels onsamehangend. By die beplanningsbenadering val die klem op wetenskaplike en sistematiese ontleding van verskillende alternatiewe wat sowel 'n soeke na nuwe geleenthede as die oplossing van bestaande probleme insluit. Besluitneming geskied op 'n geïntegreerde basis. By die keuse van 'n benadering speel verskillende faktore 'n rol, byvoorbeeld die grootte van die onderneming, aard van sy leierskap, eienskappe van die omgewing en die doel van die onderneming. Verskillende benaderinge kom ook voor in die verskillende stadia van ontwikkeling van die onderneming. Só is daar aanduidinge dat byna alle ondernemings op 'n entrepreneursbasis begin; die meeste beweeg mettertyd na 'n aanpassende benadering en sommige na 'n beplanningsbenadering.

15. Mintzberg, H., Strategy-making in three modes, in California management review, vol. 26, Winter, 1973, p.44, soos aangehaal deur Pienaar, W.J., Die strategiese beplanningsproses in die onderneming, p. 9.

Ackoff se drie sogenaamde filosofieë of in die woorde van Drake, style van beplanning, kan ook in hierdie verband genoem word.¹⁶ Hy onderskei beplanningsfilosofieë van sogenaamd satisficing, optimising en adaptivising. Eersgenoemde benadering is bloot ingestel op 'n genoegsame beplanning om oorlewing te verseker eerder as op ontwikkeling en groei. Soos by Mintzberg se aanpassende benadering, is die onderneming meer ingestel op die oplossing van probleme van die verlede as op die eksploitering van toekomstige geleentheid. Die algemene instelling is om goed genoeg te doen maar nie noodwendig so goed as moontlik nie. Die optimiserende benadering lê daarenteen klem op die laasgenoemde ingesteldheid. Hier word veral gebruik gemaak van kwantifisering en wiskundige modelle om die beste verhouding tussen insette en uitsette te bewerkstellig. Die sogenaamde adaptivising-benadering is veral ingestel op innovasie. Groot klem word hier gelê op die positiewe aspekte wat bloot spruit uit die beplanningsproses en die wyse waarop dit oneffektiewe bestuur neutraliseer.

Benewens die bogenoemde algemene benaderinge tot beplanning, kan verdere meer spesifieke uitgangspunte ook nog genoem word om ons in staat te stel om in 'n latere paragraaf, die voorgestelde beplanningstelsel te kan tipeer. Voorbeelde van meer spesifieke benaderinge is:

- 'n sinoptiese benadering waar groot klem geplaas word op die stel en hersiening van doelwitte en die ontwikkeling van reekse alternatiewe strategieë wat aan die hand van die doelwitte geëvalueer word ten einde die beste strategie te bepaal;¹⁷

16. Ackoff, R.L., A concept of corporate planning, soos aangehaal deur Drake, op. cit., p.7-9.

17. Pienaar, op. cit., p. 38.

- 'n inkrementele benadering waar klem gelê word op die huidige opset in die onderneming, insluitende sy sterk en swak punte en geleenthede en bedreiginge en die verbetering van die bestaande strategieë; teenoor die sinoptiese benadering waar alle moontlike strategieë ondersoek word;¹⁸
- 'n beskrywende benadering wat van toepassing gemaak kan word waar sogenaamde bestuurskoalisies (byvoorbeeld universiteite) ter sprake is en waar verskillende sieninge van die kritiese probleme en 'n verskeidenheid belange en waardes, 'n enkele beste oplossing onmoontlik maak. Dit word deur Pienaar in verband gebring met die entrepreneurs- en aanpassende benaderinge tot beplanning soos deur Mintzberg gestel;¹⁹
- 'n normatiewe benadering wat deur Pienaar gesien word as een wat juis streef na die konsep van die enkele beste oplossing²⁰ en wat moontlik ook in verband gebring kan word met Ozbekhan se siening van normatiewe beplanning as 'n vlak van beplanning en waarna aanstons verwys sal word;²¹
- sogenaamde rigtinggewende (directional) beplanning waar doelwitte uitgeskakel of onderbeklemtoon word teenoor doelwitgeoriënteerde benaderinge.²²

Geen poging word hier aangewend om die verskillende benaderinge tot een sisteem te probeer bring nie. Dit lê buite die terrein van hierdie ondersoek. Die verskillende benaderinge gee wel 'n aanduiding van die uiteenlopende moontlikhede wat bestaan en waartussen keuses uitgeoefen kan word.

18. Pienaar, op. cit., p. 38.

19. Ibid., p. 45-47.

20. Ibid., p. 45.

21. Ozbekhan, H., Toward a general theory of planning, soos aangehaal deur Broadbent III, op. cit., p. 5.

22. McCaskey, Michael B., A contingency approach to planning with goals and planning without goals, soos aangehaal deur Broadbent III, op. cit., p. 7.

4.4 Vlakke van beplanning

Beplanning word ook normaalweg op verskillende vlakke binne ondernemings onderskei. Broadbent III gee die volgende indeling:²³

- normatiewe beplanning wat aandui wat gedoen behoort te word en wat 'n evaluering van ondernemingsnorme behels en begrip toon vir die waardes wat besluitneming beïnvloed;
- strategiese beplanning wat aandui wat gedoen kan word en die onderneming as geheel betrek, oor die langtermyn strek en doelgeoriënteerd is;
- operasionele beplanning wat op departementele vlak aandui wat gedoen gaan word; en
- taktiese beplanning wat aandui wat die individu gaan doen. Kemper verwys ook na hierdie vlak as taakprogrammering.²⁴

Bell en Keusch tref ook die onderskeid tussen strategiese en taktiese beplanning maar stel dan voor dat hierdie twee vlakke saam aangedui kan word as omvattende beplanning.²⁵ Op dieselfde basis sou geredeneer kon word dat omvattende beplanning as term, alle identifiseerbare vlakke behoort in te sluit, dus normatiewe, strategiese, operasionele en taktiese beplanning volgens die skema deur Broadbent III voorgestel. In die verdere gebruik van die term beplanning word deurgaans omvattende beplanning bedoel (soos hierbo gestel) soos van toepassing binne die individuele onderneming, in hierdie geval met 'n biblioteekdiens as toepassingsveld.

23. Broadbent III, op. cit., pp.5-6.

24. Kemper, R.E., Library planning: the challenge of change, in Advances in librarianship, vol.1, 1970, p.216.

25. Bell, J.A. and Keusch, R.B., Comprehensive planning for libraries, in Long range planning, vol.9, no. 5, Oct., 1976, p.49. Vergelyk ook Hoofstuk 1, paragraaf 3.1.

4.5 Tipes planne

'n Plan word deur McClure omskryf as:

"... a written document formalizing the planning process.

It determines which objectives and which services will be allocated various resources." ²⁶

Planne kan op uiteenlopende wyses geklassifiseer word, byvoorbeeld na aanleiding van die vlak van beplanning waaruit dit voortspruit, soos:

- strategiese planne;
- operasionele planne; en
- taktiese planne. ²⁷

Die tydspan wat deur planne gedek word, kan ook gebruik word om planne te klassifiseer, byvoorbeeld:

- langtermynplanne;
 - mediumtermynplanne; en
 - korttermynplanne. ²⁸
- Oor die presiese termyn wat deur elkeen gedek word, bestaan daar verskille wat deur elke onderneming self uitgeklaar moet word. Hussey beskou planne wat meer as drie jaar dek as langtermyn en planne wat tot twaalf maande dek as korttermyn. ²⁹

Marx onderskei ook nog totaal- en deelplanne en enkel- en roetineplanne. ³⁰ Die totaalplan dek die onderneming as geheel terwyl dit dan opgedeel kan word in deelplanne vir byvoorbeeld verskillende funksies in die onderneming. Enkelplanne word eenmalig geskep (byvoorbeeld vir bepaalde projekte of eenmalige en sporadiese gebeure). Roetineplanne word herhaaldelik gebruik.

26. McClure, C.R., The planning process: strategies for action, op. cit., p.456.

27. Vergelyk Drake, op. cit., p.5.

28. Marx, op. cit., p. 224.

29. Hussey, D.E., Introducing corporate planning, p. 7.

30. Marx, op. cit., p. 225.

4.6 Komponente van beplanning

Beplanning kan normaalweg onderverdeel word in bepaalde komponente of onderdele. Skrywers noem die komponente ook areas van beplanning,³¹ stappe in die beplanningsproses³² of fases in 'n beplanningsiklus.³³ Na aanleiding van 'n oorsig oor ontwikkeling op die gebied van biblioteekbeplanning sedert 1970, het McClure tot die slotsom gekom dat die volgende beskou kan word as kritiese komponente binne beplanning:³⁴

- filosofie: die biblioteekmissie en oorhoofse konsepsuele basis waarbinne beplanning ontwikkel word en aannames geïdentifiseer word;
- behoeftebepaling: die proses waarvolgens vasgestel word wat die gemeenskap van die biblioteek verlang; of die biblioteek doen wat verwag word en hoedanig die huidige werkverrigting is;
- doelwitte: die ontwikkeling van geskrewe langtermyn riglyne vir ondernemingsaktiwiteite en korttermyn, meetbare mikpunte vir bereikbare take;
- implementering: die proses waardeur gestelde doelwitte bereik word deur die ontwikkeling van programme en aktiwiteite;
- administratiewe beheer: die vermoë van die biblioteek om te organiseer vir beplanning, beplanningsverantwoordelikhede toe te ken en die beplanningsproses regdeur die onderneming

31. Bell and Keusch, op. cit., p. 49.

32. Marx, op. cit., pp. 229-231.

33. Drake, op. cit., p. 11.

34. McClure, Planning for library services... op. cit., p.15.

te ondersteun; en

- evaluering: bepaling van die oorhoofse effektiwiteit en effisiëntheid van die onderneming se vermoë om gestelde doelwitte te bereik.

Ten opsigte van elkeen van hierdie komponente het McClure 'n verdere aantal kriteria geïdentifiseer wat inhoud aan elke komponent gee en wat aangewend kan word by die vergelyking van verskillende beplanningsbenaderinge.³⁵ Hier het ons kennelik te doen met 'n nuttige raamwerk vir die latere evaluering van die voorgestelde beplanningstelsel wat aanstons beskryf moet word. In hierdie stadium bied McClure se raamwerk egter vir die beskrywing van die beplanningstelsel reeds 'n nuttige indeling van komponente. Die fases, stappe en aspekte van beplanning wat deur ander skrywers geïdentifiseer word, kan sonder veel moeite binne McClure se raamwerk ingepas word. Hierdie raamwerk word gaandeweg aangepas namate die studie tot nuwe insigte lei.

4.7 Aard van toepassingsveld en afbakening van beplanningsterrein

Dit spreek vanself dat vir enige beplanningspoging om toepaslik te wees, dit die aard van die toepassingsveld in aanmerking moet neem. Dit het reeds deurgeskemer by die bespreking van die verskillende benaderinge tot beplanning.³⁶ McCaskey se onderskeid tussen rigtinggewende beplanning naas doelwitgeoriënteerde benaderinge kan hier as voorbeeld dien.³⁷ Hy maak 'n onderskeid tussen sogenaamde organiese en meganistiese ondernemings. Eersgenoemdes is dinamies,

35. McClure, Planning for library services... op. cit., p. 16.

36. Vergelyk paragraaf 4.3.

37. Vergelyk Broadbent III, op. cit. p. 7.

hersienbaar, oop vir die gemeenskap waarbinne dit funksioneer en het 'n hoë inligtingsverwerkingsbehoefte. Meganistiese ondernemings beweeg in 'n geprogrammeerde omgewing waar rolle goed omskryf en eng is en waar die behoeftes aan inligtingsverwerking laag is. Hy beweer dan dat rigtinggewende beplanning beter aanpas by die organiese onderneming en doelgeoriënteerde benaderinge beter by die meganistiese onderneming.

Die toepassingsveld vir hierdie studie is die universiteitsbiblioteek en die besondere eienskappe hiervan moet derhalwe in berekening gebring word by die ontwikkeling van 'n besplanningstelsel. In die literatuur word dikwels gewag gemaak van 'n sisteembenadering tot beplanning. Hierdie aspek is van besondere belang in 'n toepassingsveld soos by die universiteitsbiblioteek. Die biblioteek self kan as 'n stelsel met verskillende substelsels beskou word. Dit kan egter ook in sy institusionele verband (die universiteit) gesien word en selfs in 'n nasionale en internasionale konteks. Hierdie insigte is van belang by die beskrywing van 'n beplanningstelsel, nie alleen omdat dit die aard van die toepassingsveld in ag moet neem nie, maar ook moet aandui tot welke terreine dit beperk of uitgebrei moet word. Binne die institusionele konteks, beskou Mintzberg byvoorbeeld die biblioteek as deel van die hulpstruktuur van die universiteit as professionele burokrasie.³⁸ Uitgangspunte soos hierdie behoort uiteraard in aanmerking geneem te word by beplanning vir 'n biblioteekdiens en beklemtoon die noodsaaklikheid van beplanning by die hulpstruktuur in belang van wat Mintzberg die bedryfskern van die universiteit noem.

38. Vergelyk byvoorbeeld McClure, *The planning process...* op. cit., p. 457; Mintzberg, Henry, *The structuring of organizations*, pp. 19 en 355.

4.8 Omskrywing van 'n beplanningstelsel

In Hoofstuk 1³⁹ is reeds 'n behoefte uitgespreek aan 'n omskrywing van die sleutelbegrip beplanningstelsel. Hierdie behoefte is nou meer aktueel waar oorgegaan moet word tot die beskrywing van die voorgestelde beplanningstelsel. Daarenteen egter word die taak vergemaklik deur die voorafgaande teoretiese agtergrond wat 'n raamwerk bied vir 'n moontlike omskrywing.

In die voorafgaande paragrafe is heelwat inligting ingesluit in verband met die begrip beplanning. Die begrip stelsel verdien moontlik nog nadere beskouing. Twee betekenisse van die term is veral hier van belang:

- "A set or assemblage of things connected, associated, or interdependent, so as to form a complex unity; a whole composed of parts in orderly arrangement according to some scheme or plan; rarely applied to a simple or small assemblage of things."
- "An organized scheme or plan of action; esp. one of a complex or comprehensive kind; an orderly or regular method of procedure. Now usually with defining word or phrase."⁴⁰

Higgins skryf soos volg:

"... a system would be regarded as an entity with interconnected parts organized to serve some objective. As such, the word 'system' might legitimately be used to describe a range of managerial processes, structures and techniques; models too could be categorized as systems or sub-systems. We can, therefore, refer to a corporate planning system in the

39. Vergelyk Hoofstuk 1, par. 4.

40. The Oxford English dictionary.

sense that the whole activity will comprise various sub-activities or parts interconnected, to varying degrees, which is designed, however imperfectly, to meet the organization's overall planning needs." ⁴¹

Uit die voorafgaande omskrywinge kan afgelei word dat onder die begrip beplanningstelsel minstens twee fasette tuisgebring kan word. Dit kan enersyds die gedagte van 'n sistematiese proses of benadering tot beplanning akkommodeer, maar ook die produkte wat deur hierdie optredes geskep word. Die beplanningsproses kan kompleks vertoon met verskillende interafhanklike komponente of subprosesse, maar só ook die produkte wat deur die beplanningsprosesse geskep word, byvoorbeeld die planne, programme of projekte wat op verskillende vlakke te onderskei is. Die begrip beplanningstelsel omvat dus vir die doeleindes van hierdie studie sowel die benadering tot, as die inisiëring, implementering en bedryf van beplanning as 'n essensiële element van moderne biblioteekbestuur. Om saam te vat:

- 'n Omvattende beplanningstelsel bied 'n sistematiese benadering tot die inisiëring, implementering en bedryf van beplanning as 'n essensiële bestuurselement binne die toepassingsveld waarvoor dit ontwerp is. Dit kan normaalweg getipeer word volgens:
 - die doel waarvoor dit ingestel word;
 - die beplanningsbenadering wat dit onderlê;
 - vlakke in die onderneming waar dit funksioneer;
 - die planne wat dit genereer;
 - die fases of komponente wat dit betrek of behels.

41. Higgins, J.C., Strategic and operational planning systems: principles and practice, p. 13.

5. Oorsigtelike beskrywing van die voorgestelde beplanningstelsel vir die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat

In hierdie afdeling word bloot beoog om die voorgestelde beplanningstelsel in breë trekke te beskryf aan die hand van die voorafgaande bespreking. In die volgende hoofstuk sal die empiriese toepassing daarvan in groter besonderhede weergegee word om verdere lig te werp op besondere aspekte van die voorgestelde stelsel.

5.1 Onderliggende benadering van die voorgestelde stelsel

In die beskrywing van die voorgestelde beplanningstelsel, is dit nou moontlik om ter aanvang, die stelsel breedweg te tipeer binne die benaderinge wat vroeër bespreek is.⁴²

In die Mintzberg-klassifikasie, poog die stelsel om 'n beplanningsbenadering te volg (teenoor die entrepreneurs- en aanpassende benadering). 'n Klassifikasie volgens Ackoff se model is moeiliker, maar dit kan waarskynlik heelwat elemente van sowel satisficing, optimising en adaptivising bevat. In terme van die meer spesifieke benaderinge wat vooraf bespreek is, kan die voorgestelde stelsel waarskynlik beskryf word as inkrementeel/beskrywende van aard maar met klem op 'n doelwitoriëntasie eerder as bloot rigtinggewende beplanning. Die voorgestelde stelsel lê dus heelwat klem op die formulering van doelwitte waarna gestreef moet word, maar dan binne die inkrementeel/beskrywende benadering waar

42. Vergelyk par. 4.3 van hierdie Hoofstuk.

sterk gesteun word op die bestaande opset as vertrekpunt en waar die aspekte van beplanning binne 'n sogenaamde bestuurskoalisie ook verreken word.⁴³

Uit die voorafgaande kan dan afgelei word dat die stelsel geen suiwer klassifikasie vertoon nie. Dit is waarskynlik ook 'n onredelike verwagting as in aanmerking geneem word dat dit ontwerp is vir 'n spesifieke toepassingsveld wat aansienlike verskille vertoon van die tipiese toepassing van beplanning binne ondernemings met winsoogmerke.

5.2 Oorsprong van die stelsel

Die oorsprong van die voorgestelde beplanningstelsel lê breedweg in die vakterreine van die bestuurskunde, die publieke administrasie en die biblioteek- en inligtingkunde. Meer spesifiek is insigte verkry deur 'n bestudering van die werk van Pienaar, veral sy bespreking van die stappe in die inkrementeel/beskrywende beplanningsbenadering.⁴⁴ Die waarde van die werk lê veral daarin dat na beplanning binne die winsgewende sowel as nie-winsgewende onderneming gekyk word. Naas die werk van Pienaar, is groot waarde geput uit die beskrywing deur McGrath van die toepassing van strategiese beplanning, met die hulp van die American Management Association, aan die Cornell University Libraries.⁴⁵ Die reeds genoemde insigte is verder aangevul met algemene leeswerk op die terrein van die bestuurskunde en met konsultasies met kundiges op die terrein van beplanning. Soos gaandeweg duideliker sal blyk, is die stelsel nie suiwer beperk tot die bestuurselement van

43. Pienaar, W.J., Die strategiese beplanningsproses ...p.38-47.

44. Ibid., pp. 48-116.

45. McGrath, W.E., Development of a long-range strategic plan for a university library.

beplanning nie, maar beweeg ook selektief op die terrein van organisering as 'n tweede bestuurselement.⁴⁶ Ten opsigte hiervan word gesteun op die publieke administrasie as vakterrein en ook op tegnieke vir organisasie- en werkstudie soos onder andere deur die voormalige Staatsdienskommissie van die Republiek van Suid-Afrika deur middel van interne kursusse aangebied. Die bydrae van die biblioteek- en inligtingkunde lê daarin dat dit die raamwerk vorm waarin al die bydraes uit ander vakterreine geakkommodeer moes word omdat die toepassingsveld per slot van sake die universiteitsbiblioteek is.

5.3 Beplanningsvlakke en tipes planne

Na aanleiding van die vroeëre bespreking, kan die voorgestelde beplanningstelsel ook nog getipeer word aan die hand van die beplanningsvlakke waarop dit funksioneer en die tipes planne wat dit wil genereer.⁴⁷ Hiervolgens sou die voorgestelde stelsel beskryf kon word as omvattend deurdat dit daarna streef om alle relevante aspekte rakende die Biblioteekdiens te betrek volgens Broadbent III se indeling, naamlik die normatiewe, strategiese, operasionele en taktiese vlakke, en ten opsigte van al hierdie vlakke ook planne te genereer. Geen vlak of tipe plan word dus spesifiek uitgesluit nie.

5.4 Toepassingsveld en terreinafbakening

Die toepassingsveld en terreinafbakening is ook vroeër genoem as aspekte aan die hand waarvan 'n beplanningstelsel beskryf kan word.⁴⁸ Vanselfsprekend is die toepassingsveld in hierdie geval die Universiteitsbiblioteek van die

46. Vergelyk byvoorbeeld Marx, op. cit., p. 95.

47. Vergelyk paragraaf 4.4 en 4.5 van hierdie Hoofstuk.

48. Vergelyk paragraaf 4.7 van hierdie Hoofstuk.

Universiteit Oranje-Vrystaat, of dan breër gesien, 'n universiteitsbiblioteekdiens. Dit is 'n universitêre diens-orgaan wat as substelsel binne die Universiteit funksioneer, maar ook belangrike kontakte na buite die Universiteit handhaaf. Wat die terreinafbakening aangaan, is dus ook van 'n omvattende standpunt uitgegaan deur die Biblioteekdiens as 'n eenheid met alle relevante raakvlakke, institusioneel maar ook na buite, te sien en 'n beplanningstelsel te ontwerp wat al hierdie fasette sover moontlik betrek.

5.5 Komponente van die voorgestelde beplanningstelsel

In die voorafgaande bespreking is 'n raamwerk wat deur McClure geskep is om die inhoud van beplanningstelsels te evalueer, ook voorgehou.⁴⁹ Dit kan nou gebruik word om ook die inhoud van die voorgestelde beplanningstelsel van nader te beskou.

5.5.1 Filosofie

Hieronder sluit McClure in die biblioteekmissie en oorhoofse konsepsuele basis waaruit alle beplanning ontwikkel en aannames gemaak word.

Binne die voorgestelde beplanningstelsel word hierdie komponent ondervang deur 'n eerste fase naamlik die formulering van 'n doel (missie) vir die Biblioteekdiens. Die begrip doel word aan die hand van 'n definisie van die American Management Association, omskryf as:

49. Vergelyk paragraaf 4.6 van hierdie Hoofstuk.

"Broadest and most comprehensive statement of purpose which defines the nature of the business, and/or the function which the enterprise intends to perform within the economy." ⁵⁰

Hierdie doelformulering hou verband met die vrae:

What are we? ⁵¹

What is our business? ⁵²

Na aanleiding van hierdie vrae wys Drucker daarop dat die antwoord voorafgegaan behoort te word met die vrae wie die kliënte van die onderneming is en welke ware behoeftes van hierdie kliënte die onderneming wil aanspreek. Met doelformulering het die beplanningstelsel dus in gedagte gehad dat gebruikers van die Biblioteekdiens geïdentifiseer sou moes word en dat hul behoeftes as vertrekpunt sou dien, saam met ander oorweginge, vir die formulering van 'n doel vir die Biblioteekdiens.

By die fase van doelformulering is ook spesifiek kennis geneem van die beklemtoning deur Argenti van die sogenaamde etos binne ondernemings. ⁵³ Dit hou verband met die houding wat die onderneming inneem teenoor almal met wie dit in aanraking kom. Dit is saamgelees met die standpunte van die American Management Association dat in die antwoorde op die vraag What are we? ook stelling ingesluit kan word oor die kollektiewe persoonlikheid van die onderneming; basiese standpunte wat die optredes van die onderneming rig asook 'n organisasiefilosofie. ⁵⁴ Hiervoor is dus in die beplanningstelsel se eerste fase van doelformulering voorsiening gemaak.

50. McGrath, op. cit., p. 102.

51. Ibid., p. 10

52. Drucker, P., Management; tasks, responsibilities, practices, pp. 80-88.

53. Argenti, J., Systematic corporate planning, p. 38.

54. McGrath, op. cit., p. 11.

5.5.2 Behoeftebepaling

Hieronder verstaan McClure die proses waardeur bepaal word wat die gemeenskap van die biblioteek verwag; of die biblioteek doen wat van hom verwag word en hoe goed dit huidiglik funksioneer.

Hierdie komponent is deur die voorgestelde beplanningstelsel ondervang deur die invoeging van twee verdere fases, naamlik bepaling van die huidige strategie (meer gepas ook genoem interne verkenning) en omgewingsverkenning.

Strategieë word deur die American Management Association omskryf as:

"The broadly stated means of deploying resources to attain organizational objectives."⁵⁵

Binne die inkrementeel/beskrywende benadering tot beplanning, speel die bepaling van die huidige strategieë van die onderneming, volgens Pienaar, 'n belangrike rol.⁵⁶

Dit bevat twee elemente, naamlik die bepaling van die werklike huidige strategieë en die evaluering daarvan. Daar word aanvaar dat elke onderneming huidige strategieë het, hoewel dit nie uitgespel mag wees nie. Dit kom dan tot uiting in die werklike gedrag van die onderneming. Die werklike strategieë kom ook nie noodwendig ooreen met wat die topbestuur daarvoor te sê het nie. Dit kom tot stand deur die wyses waarop die bestuurders hul funksies verrig; hoe hulle reageer op eksterne druk en ook deur

55. McGrath, op. cit., p. 14.

56. Pienaar, op. cit., pp. 48-67.

die optredes van operasionele bestuurders in die afwesigheid van eksplisiete strategieë.

In die beplanningsprosedure van die American Management Association word veral klem gelê op die bepaling van die huidige sterk en swak punte van die onderneming asook die operasionele geskiedenis daarvan. Dit hou verband met die vraag: Where are we?⁵⁷ Die bepaling van die sterk en swak punte hou verband met die ontleding van die hulpbronne tot die beskikking van die onderneming. Hulpbronne word aanvaar as daardie dinge wat die onderneming het wat hom in staat stel om sy doel te bereik. Swak punte hou verband met 'n situasie waar die beskikbare hulpbronne die onderneming kortwiek in die bereiking van sy doel. Sterk punte verteenwoordig hulpbronne wat die onderneming kan gebruik om sy doel na te streef en in verdere strategieë wat hy mag formuleer.⁵⁸ Die doel van die interne verkenning is dus om te verseker dat die bepaalde swak en sterk punte in berekening gebring word by die bepaling van latere doelwitte en strategieë.⁵⁹ Binne die voorgestelde beplanningstelsel is dus voorsiening gemaak vir 'n fase van interne verkenning waarin spesifiek aandag gegee word aan die bepaling van swak en sterk punte binne die bestaande opset.

57. McGrath, op. cit., p.12.

58. Pienaar, op. cit., p. 83.

59. Argenti, op. cit., p. 92.

Teenoor die bepaling van die huidige strategieë of die interne verkenning, word daar by die omgewingsverkenning na buite die onderneming gekyk veral met die oog op die identifisering van bedreiginge en geleenthede. Binne die voorgestelde beplanningstelsel word 'n bedreiging omskryf as:

Enigiets wat die Biblioteekdiens strem of moontlik kan stuit in die bereiking van sy doel of wat die Biblioteekdiens se dienste oorbodig kan maak of sy voortbestaan in gevaar stel.

'n Geleentheid word omskryf as:

Enigiets binne en/of buite die Biblioteekdiens wat die moontlikheid bied vir positiewe en gunstige benutting en ontwikkeling met die oog op die bereiking van die doel van die Biblioteekdiens.

By die identifisering van bedreiginge en geleenthede speel 'n verkenning van die moontlike invloede van politieke, sosiale, ekonomiese en tegnologiese ontwikkelinge normaalweg 'n belangrike rol.⁶⁰

Hierin word ook dikwels van vooruitskatting (forecasting) gebruik gemaak.⁶¹ Alles is daarop ingestel om bedreiginge en geleenthede betyds te identifiseer. Daar word ook dikwels van kundige instansies buite die onderneming gebruik gemaak weens die kompleksiteit van die omgewingsverkenning.

60. Pienaar, op. cit., pp. 68-82.

61. Bell and Keusch, op. cit., p. 50.

5.5.3 Doelwitte

Hierdie komponent van beplanning word deur McClure omskryf as:

"... the development of written goals (long-range guidelines for organizational activity) and objectives (short-range measurable and accomplishable tasks)." ⁶²

Hierdie komponent word in die voorgestelde beplanningstelsel ondervang deur 'n fase van doelwitformulering. Die gebruik van die term doelwit teenoor McClure se onderskeidelike gebruik van die terme goals en objectives, verg 'n nadere verduideliking. Hierdie is egter 'n terrein waarop die beplanningsteorie nog nie eenstemmigheid bereik het nie. Uiteenlopende terme is in gebruik en die inhoud daarvan is nog nie gestandaardiseer nie. ⁶³ Ons kan egter aanvaar dat ons hier met begrippe te doen het wat hiërargies geskakel kan word en ook op verskillende kontinuüms in terme van tyd, spesifiekheid en geïsoleerdheid, geplaas kan word. ⁶⁴

In Engels word die terme mission, goal, objective en target onder andere gebruik en word deur verskillende skrywers op verskillende wyses binne die genoemde hiërargieë of kontinuüms geplaas. ⁶⁵ In Afrikaans word terme soos doel, doelwit, doelstelling, oogmerk, mikpunt, ens. ook op dieselfde wyse gebruik. 'n Duidelike uiteensetting oor die gebruik van terme binne die

62. McClure, Planning for library services...

op. cit., p. 15.

63. Vergelyk byvoorbeeld Broadbent III, op. cit., p. 6;

Hussey, op. cit., p. 33.

64. Vergelyk byvoorbeeld Broadbent III, op. cit., p.6;

Dressel, P.L., Handbook of academic evaluation, p. 35.

65. Vergelyk bv. McClure, Planning library services...

op. cit., p. 15 en Broadbent III, op. cit., p.6
teenoor Hussey, op. cit., pp. 33-44.

voorgestelde beplanningstelsel is dus van die grootste belang.

Vir die doeleindes van hierdie studie word volstaan met twee terme, naamlik doel en doelwit. Aan die hand van 'n vroeëre definisie⁶⁶ word doel omskryf as:

Die breedste en omvattendste stelling van die Biblioteekdiens se sentrale, deurlopende strewe. Dit omskryf die hoofrede vir die Biblioteekdiens se bestaan en sy verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap(pe) waarbinne dit funksioneer.

Die begrip doel word gesien as die toppunt van die hiërargie van begrippe. Dit word aangevul met die term doelwit. Deur byvoeglike bepalinge by doelwit te voeg (deurlopende doelwitte en spesifieke doelwitte) en die tydperk wat geld, te spesifiseer, word die res van die hiërargie voltooi. Weer eens aan die hand van definisies van die American Management Association⁶⁷ word doelwitte dan omskryf as:

Kwantitatiewe of kwalitatiewe stellinge betreffende die spesifieke mikpunte, oogmerke, bedoelinge of voornemens van die Biblioteekdiens op die korter of langer termyn. Dit word só geformuleer dat dit die resultate wat bereik wil word, duidelik beskryf en evaluering van vordering daarheen moontlik maak.

Doelformulering as 'n fase binne die voorgestelde beplanningstelsel, is reeds bespreek.⁶⁸ Hier gaan dit

66. Omskrywing reeds aangehaal onder paragraaf 5.5.1 van hierdie Hoofstuk.

67. McGrath, op. cit., p. 103.

68. Vergelyk paragraaf 5.5.1 van hierdie Hoofstuk.

dus nou om die fase van doelwitformulering. Hierdie fase bou voort op die doelformulering en die verkenninge van die interne en eksterne omgewings. Soos die omskrywing aandui, behoort die doelwitte realisties en in eenvoudige en verkieslik kwantitatiewe terme geformuleer te word om vordering na die bereiking daarvan te kan meet. Dit moet uiteindelik lei na operasionele optredes.⁶⁹ Dit beklemtoon die noodsaaklikheid van 'n hiërargie van doelwitte. Verkieslik moet personeel op die verskillende vlakke wat verantwoordelik sal wees vir die nastrewing van doelwitte, ook betrokke wees by die formulering daarvan.⁷⁰ Verder is dit nodig dat doelwitte ook in prioriteitsvolgorde gestel word ten einde die toedeling van hulpbronne effektief te laat geskied.⁷¹

5.5.4 Implementering

Hieronder bring McClure tuis:

"... the process of accomplishing established objectives by developing programs and activities."⁷²

Hierdie aspek word in die voorgestelde beplanningstelsel ondervang deur twee fases, naamlik die ontwikkeling van strategieë en beleid, en die ontwikkeling van aksieprogramme. Waar daar by die bepaling van doelwitte aandag geskenk is aan die rigting waarin beweeg moet word (Where are we going?) moet daar nou bepaal word hoe hierdie doelwitte bereik gaan word (How are we going to get there?).

69. Gardner, J.J. and Webster, D.E., The formulation and use of goals and objectives statements in academic and research libraries, preface.

70. Ibid., p. 2.

71. McGrath, op. cit., p.100

72. McClure, Planning for library services, op. cit., p.15.

Dit geskied deur die identifisering en keuse van strategieë, die ontwikkeling van beleid en die daarstelling van aksieprogramme. Strategieë moet ook aansluiting vind by die doelwitte wat bepaal is en hou veral verband met die toedeling van hulpbronne.

Strategieë word omskryf as:

"The broadly stated means of deploying resources to attain organizational objectives." ⁷³

Argenti verkies om te verwys na die strategiese struktuur van die onderneming. Dit behels dat die onderneming 'n portefeulje van strategieë het en 'n bestaande strategiese struktuur wat deur besluite en aksies van jare opgebou is. Hierdie struktuur moet nou aangepas word om die gestelde doelwitte te bereik. ⁷⁴ Die noodsaaklike stappe by die ontwikkeling van strategieë is dat alternatiewe geïdentifiseer word voordat tot 'n finale keuse gekom word. In die proses word die gestelde doelwitte maar ook die sterk en swak punte en geleenthede en bedreigings soos vooraf geïdentifiseer, in berekening gebring. Sodoende kom strategieë vir die verskillende onderdele of aspekte van die onderneming tot stand. ⁷⁵

Naas strategieë, moet beleid ook ontwikkel word om die nastrewing van doelwitte te ondersteun. Beleid word omskryf as:

"... general statements or understandings which guide or channel thinking and action in decision making of

73. McGrath, op. cit., p. 14.

74. Argenti, op. cit., pp. 50, 61 en 236.

75. Vergelyk byvoorbeeld Ibid., pp. 236-265.

subordinates... Policies delimit an area within which a decision is to be made and assure that the decision will be consistent with and contributive to objectives." ⁷⁶

Waar strategieë dus bepaal langs welke weë of op welke wyse doelwitte bereik moet word, stel beleid grense of riglyne waarbinne opgetree moet word.

Die ontwikkeling van aksieprogramme word deur die American Management Association soos volg beskryf:

"The breakdown of a major strategy into manageable areas of activity. Each strategic program is supported by an analysis of its contribution to the objective, and the resources required for its implementations." ⁷⁷

Benewens die opdeling van aktiwiteite in hanteerbare eenhede, moet tydskedules ook saamgestel word vir die uitvoering van aktiwiteite (When are we going to get there?) en die aktiwiteite moet toegeken word aan iemand met die oog op uitvoering (Who is going to do what?). ⁷⁸

Ná die ontwikkeling van aksieprogramme moet dit uiteraard in werking gestel word. Hierdie aspek word binne die voorgestelde beplanningstelsel geakkommodeer onder die fase van implementering. Daaronder word verstaan die werklike uitvoering van die aksieprogramme deur die instansies aan wie dit toegedeel is en binne die tydskedule soos bepaal.

76. Koontz, H. and O'Donnell, C., Essentials of management, p. 56.

77. McGrath, op. cit., p. 14.

78. Ibid., p. 15.

5.5.5 Evaluering

Hierdie komponent word deur McClure omskryf as:

"... determination of the overall effectiveness and efficiency of the organization's ability to accomplish goals and objectives." ⁷⁹

Hierdie aspek word deur die voorgestelde beplanningstelsel ondervang deur 'n fase van hersiening van planne. Dit behoort te behels dat op 'n gereelde grondslag nagegaan word of doelwitte wat gestel is, wel bereik word, en indien nie, wat die redes daarvoor mag wees. By dieselfde geleentheid behoort die aksieprogramme vir 'n volgende siklus voorgelê en aanvaar te word as grondslag vir verdere funksionering. Drake ondervang hierdie fase in die beplanningsiklus met die vraag: How do we know we have arrived?⁸⁰

5.5.6 Administratiewe beheer

Hierdie komponent in die beplanningstelsel word deur McClure omskryf as:

"... the ability of the library to organize for planning, assign planning responsibility, and facilitate the planning process throughout the organization." ⁸¹

Hierdie aspek kan as van kritiese belang beskou word vir die suksesvolle deurvoering van beplanningsprojekte en dit is noodsaaklik dat alle belanghebbende partye betrek word, maar ook dat die rol van elkeen duidelik uitgespel word.⁸²

79. McClure, Planning for library services, op. cit., p.15.

80. Drake, op. cit., p. 11.

81. McClure, Planning for library services... op. cit., p. 15.

82. Kemper, op. cit., p. 228.

'n Vlugtige verkenning van die literatuur dui aan dat die volgende partye onder andere betrokke kan wees by beplanning en dus oorweeg behoort te word vir inskakeling in die beplanningstelsel:

- die biblioteekhoof, waarvan die betrokkenheid as van kritiese belang beskou word;⁸³
- die top-, middel- en laer vlakke bestuur in die onderneming;⁸⁴
- die personeel van die biblioteekdiens, spesifiek die professionele personeel;⁸⁵
- 'n beplanner wat op 'n stafbasis funksioneer, byna as verlengstuk van die topbestuur;⁸⁶
- die gebruikers van die biblioteekdiens;⁸⁷
- die institusionele en ander owerhede en spesifiek die biblioteekowerhede;⁸⁸ en .
- konsultante en ander belanghebbendes en kundiges van buite die onderneming, maar ook moontlik van binne.

Laasgenoemde aspek hou onder andere verband daarmee of die onderneming 'n selfhelpbenadering wil volg, volkome afhanklik wil wees van konsultante of 'n kombinasie van hierdie moontlikhede wil volg by die deurvoering van sy beplanningspoging.⁸⁹

83. Kemper, op. cit., p. 225; Drake, op. cit., p. 11.

84. Pienaar, op. cit., p.31; Marx, op. cit., pp. 218-220.

85. McClure, Planning for library services, op. cit., p. 8.

86. Kemper, op. cit., p. 229; Marx, op. cit., p. 217.

87. Kemper, op. cit., p. 228; McClure, Introduction, Planning for library services, op. cit., p.3.

88. Kemper, op. cit., p. 228.

89. Vergelyk bv. Morein, P.G., Assisted self-study: a tool for improving library effectiveness, in Catholic library world, vol.50, no. 10, M-J.,1979, p.423.

In die voorgestelde beplanningstelsel word hierdie aspek ondervang deur gebruik te maak van die sogenaamde selfstudie-benadering aangevul met konsultante waar kundighede by die personeel van die Biblioteekdiens self ontbreek. Die hele administratiewe beheerstruktuur is saamgetrek in 'n reeks komitees en werkgroepe waarop die bogenoemde partye betrek is. Die komiteestruktuur sien soos volg daaruit:

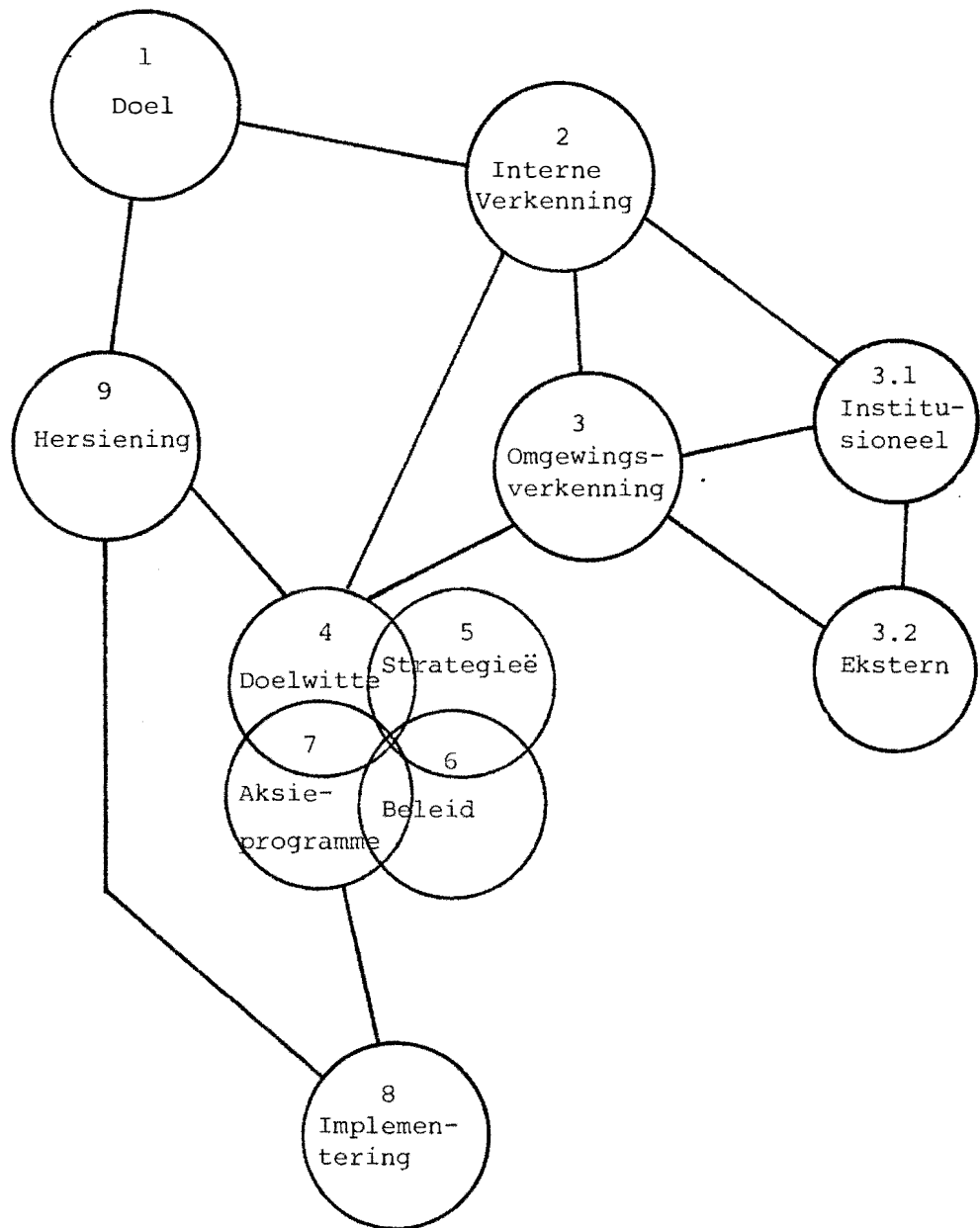
- Komitee ad hoc van die Universiteitsraad: lei die beplanningsaksie oorhoofs en ontvang verwerkte inligting met die oog op goedkeuring en voorlegging aan die Universiteitsowerhede. Die Komitee is verteenwoordigend van 'n wye reeks belange, insluitende die biblioteekbestuur; die Universiteitsowerheid in die persoon van die Vise-Rektor onder wie die Biblioteekdiens ressorteer; die biblioteekowerheid in die persoon van die Voorsitter en Onder-voorsitter van die Biblioteekkomitee van die Senaat (kan ook beskou word as gebruikersverteenwoordigers); biblioteekkundiges in die persone van 'n konsultant van buite en verteenwoordigers van die plaaslike Departement Biblioteekkunde; bestuurskundiges in die persoon van 'n konsultant.
- 'n Subkomitee van die Komitee ad hoc van die Universiteitsraad: staan bekend as die Interne Komitee en is behulpsaam met die insameling van inligting (veral uit die institusionele omgewing) en die sifting daarvan voordat dit aan die hoofkomitee voorgelê word.
- personeelkomitees en -werkgroepe wat betrokke is by die interne verkenning en skeppende aktiwiteite by verdere fases van die beplanningsaksie.
- die projekteiding: bestaande uit die biblioteekhoof en gesekondeerde personeel; tree op as skakel tussen alle eenhede, behartig dokumentasie, doen navorsing- en ontwikkelingswerk, bestuur projek in die algemeen.

6. Samevatting

In die voorafgaande paragraaf is die voorgestelde beplanningstelsel oorsigtelik bespreek aan die hand van raamwerke wat aangedui is. Dit is egter moontlik dat die totaalindruk van die voorgestelde stelsel in die proses verloor is. Gevolglik word dit hier aan die hand van Figuur 2-1 kortliks saamgevat:

- Fase 1: Doelformulering: Hou verband met die vraag wat is die Biblioteekdiens. Die doel word bepaal onder andere aan die hand van bepaalbare behoeftes by identifiseerbare gebruikers. Die organisasiefilosofie of -etos geniet ook hier aandag.
- Fase 2: Interne verkenning: Hou verband met die vraag waar is die Biblioteekdiens nou. Hier word ondersoek ingestel na die huidige strategieë en sterk en swak punte sover dit die hulpbronne van die Biblioteekdiens aangaan.
- Fase 3: Omgewingsverkenning: Hou ook nog verband met die vraag waar die Biblioteekdiens is. Hier word aandag gegee aan die bepaling van geleenthede en bedreiginge in die institusionele maar ook die eksterne omgewing. Vooruitskatting kom hier ter sprake.
- Fase 4: Formulering van doelwitte: Hou verband met die vraag waar die Biblioteekdiens wil heen beweeg. Deurlopende en spesifieke doelwitte word hier geformuleer aan die hand van die sterk en swak punte en geleenthede en bedreiginge hierbo bepaal. Doelwitte dek verskillende vlakke in die Biblioteekdiens en verskillende tydperke en word volgens prioriteite gerangskik.
- Fase 5: Ontwikkeling van strategieë: Dit hou verband met die vraag hoe die Biblioteekdiens sy doelwitte kan bereik. Verskillende moontlikhede word ondersoek en die beste gekies.
- Fase 6: Ontwikkeling van beleid: Hou verband met die vraag binne welke riglyne die Biblioteekdiens sy doelwitte wil bereik. Soos by strategieë, word beleid op verskillende vlakke en binne verskillende vertakkinge van die Biblioteekdiens ontwikkel, met inagneming van oorhoofse beleid en strategieë.

FIGUUR 2-1: FASES IN DIE VOORGESTELDE BEPLANNINGSTELSEL



- Fase 7: Ontwikkeling van aksieprogramme: Hou verband met die vrae wanneer doelwitte bereik moet word en wie daarvoor verantwoordelik gehou gaan word. Tydskedules en die toedeling van verantwoordelikhede word hier bepaal.
- Fase 8: Implementering: Die aksieprogramme word in werking gestel.
- Fase 9: Hersiening: Hou verband met die vraag hoe die Biblioteekdiens weet of sy doelwitte bereik word. Die uitvoering van aksieprogramme word dus gemonitor en aanpassinge word gemaak om te verseker dat beplanning aktueel bly. Hersiening vind terugwerkend sowel as vooruit plaas.

Die vraag kan ten slotte nog gevra word in welke mate die voorgestelde stelsel voldoen aan die ontwerpvereistes wat vroeër gestel is.⁹⁰ Hieroor kan egter nog geen uitsluitel of selfs aanduiding gegee word nie. Die ontwerpvereistes lê merendeels klem op eindresultate wat met die implementering van die stelsel bereik wil word. Uitsprake oor die toepaslikheid van die stelsel sal dus moet oorstaan tot by die implementering en latere kritiese evaluering van die stelsel.

90. Vergelyk paragraaf 3 van hierdie Hoofstuk.

HOOFSTUK 3

IMPLEMENTERING VAN DIE VOORGESTELDE BEPLANNINGSTELSEL AAN DIE BIBLIOTEEKDIENS VAN DIE UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

1. Doel van hierdie Hoofstuk

Met hierdie Hoofstuk word beoog om:

- die implementering van die voorgestelde beplanningstelsel te beskryf;
- kritiese waarneminge oor die implementering aan te teken; en
- noodsaaklike aanpassinge aan die stelsel te dokumenteer.

2. Algemene agtergrond

In Hoofstuk 1 is gestel dat die doel van hierdie studie is om:

- 'n toepaslike beplanningstelsel vir die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat te identifiseer of te ontwerp;
- die voorgestelde stelsel se implementering krities waar te neem en dit na behoefte aan te pas; en
- die beplanningstelsel ná aanvanklike implementering, krities te evalueer.¹

In Hoofstuk 2 is nou aandag gegee aan 'n oorsigtelike beskrywing van 'n voorgestelde stelsel waarvan die implementering in hierdie Hoofstuk beskryf moet word. Die implementering sal terselfdertyd ook krities waargeneem word en noodsaaklike aanpassinge wat by implementering geïdentifiseer is, sal ook beskryf word.²

Ter wille van 'n beter begrip, is dit nodig dat vir 'n wyle weer teruggekeer word na die sameloop van die beplanningsaksie aan die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat en hierdie navorsingsprojek wat die aksie ondersteun het. Die Komitee

1. Vergelyk Hoofstuk 1, paragraaf 4.

2. Vergelyk Figuur 1-1, Hoofstuk 1, vir 'n uiteensetting van die sameloop van die beplannings- en hierdie navorsingsprojek.

ad hoc wat deur die Universiteitsraad benoem is om die beplanningsaksie te lei,³ het tydens sy eerste vergadering die voorgestelde beplanningstelsel, soos beskryf in Hoofstuk 2, aanvaar as grondslag vir die deurvoering van die beplanningsaksie. Belangrike voorbereidende werk was in daardie stadium egter reeds afgehandel, soos onder andere die instelling van die Komitee ad hoc self. Hierdie voorbereidende werk word in Figuur 1-1 aangedui as aanbeveling van die aksie en amptelike goedkeuring. Dit is nodig dat hierdie voorbereidende aktiwiteite van nader beskou word, enersyds om die implementering van die voorgestelde stelsel in perspektief te stel, maar andersyds om moontlik nou reeds 'n leemte uit te wys in die ontwerp van die voorgestelde beplanningstelsel.

3. Vorbereidende werksaamhede met die oog op die beplanningsaksie aan die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat

Ter wille van oorsigtelikheid, kan die voorbereidende stappe tot die beplanningsaksie aan die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat kortliks soos volg opgesom word:

- identifiseer basiese probleemareas wat aandag verdien;⁴
- oorweeg moontlike oplossings, waaronder groter klem op beplanning as bestuurselement;⁵
- bou teoretiese agtergrond op oor beplanning as bestuurselement, insluitende moontlike werkbare beplanningstelsels;
- stel vas of beplanningsbenadering 'n aanvaarbare en uitvoerbare moontlikheid is vir Universiteitsowerhede, biblioteekowerhede, biblioteekpersoneel, alle direkte betrokkenes by die beplanningsaksie (byvoorbeeld moontlike lede van komitees, konsultante, ens.);

3. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 5.5.6.

4. Vergelyk Hoofstuk 1, paragraaf 2 en 3.

5. Vergelyk Hoofstuk 1, paragraaf 3.1.

- stel vas of oorweegbare beplanningstelsels aanvaarbaar gaan wees (byvoorbeeld in aansluiting by ander modelle wat op die kampus in gebruik is);
- verkry goedkeuring vir die aanpak van die beplanningsaksie by die relevante beheerliggame (byvoorbeeld die Biblioteekkomitee, die Senaat, die Universiteitsraad) vir:
 - doel van die beplanningsaksie (opdrag);
 - samestelling van amptelike komitees;
 - begroting;
 - wyse van verslaglewering;
 - maandelike beplanningstelsel wat gevolg gaan word;
 - maandelike tydsverloop vir voltooiing;
- stel beplanningsaksie bekend by:
 - gebruikers;
 - personeel;
 - ander betrokkenes (byvoorbeeld konsultante met die oog op verkryging van goedkeuring vir betrokkenheid);
- inisieer die beplanningsaksie deur:
 - stel van doelwitte;
 - organisering van betrokkenes (vergaderings, werkverdeling, skedulering van aktiwiteite, sekondering van personeel).

Die bogenoemde stappe het intensiewe aandag geniet gedurende die periode Julie tot November 1980 en het onder andere behels dat talle gesprekke gevoer moes word met betrokkenes op verskillende terreine (insluitende die Rektoraat van die Universiteit, die lede van die Biblioteekkomitee van die Senaat, verteenwoordigers van die Departement Biblioteekkunde en ander kundiges insake beplanning aan die Universiteit self). Kontak is ook opgeneem met verteenwoordigers van ander biblioteekdienste wat ervaring gehad het met vergelykbare beplanningspogings. Die samewerking van die bestuur van die Biblioteekdiens moes ook verkry word.

Ná goedkeuring van die beplanningsaksie onderskeidelik deur die Biblioteekkomitee van die Senaat (21 Augustus 1980), die Universiteitsraad (25 Augustus 1980) en die Senaat (16 September 1980) kon voortgegaan word met die beplanning van die eerste vergadering van die Komitee ad hoc van die Universiteitsraad en binne die Biblioteekdiens self, met die beginfase van die voorgestelde beplanningstelsel, naamlik doelformulering. By die eerste vergadering van die Komitee ad hoc van die Universiteitsraad (hierna bekend as die Raadskomitee) is voorstelle gedoen vir die deurvoering van die beplanningsaksie insluitende:

- die komiteestelsel waarvolgens gewerk wou word;⁶
- die werkverdeling tussen die verskillende komitees en werkgroepe;
- die beplanningstelsel wat as grondslag sou dien; en
- 'n werkprogram waarvolgens die verskillende fases in die beplanningstelsel afgehandel sou word.

Tydens dieselfde vergadering is opsomminge ook verskaf van:

- alle stappe wat die vergadering voorafgegaan het (byvoorbeeld bekendstelling van die beplanningsaksie onder personeel en studente deur middel van omsendbriewe en nuusberigte, betrokkenheid van personeel van die Biblioteekdiens, ens.);
- amptelike aangeleenthede wat vooraf geïdentifiseer is en waarvan die Raadskomitee moes kennis neem;
- persone en instansie wat na aanleiding van die bekendstelling van die beplanningsaksie self aangedui het dat hulle bydraes tot die verrigtinge van die aksie sou wou maak en andere wat op uitnodiging betrokke behoort te raak; en
- vordering wat die personeelkomitee van die Biblioteekdiens reeds gemaak het met die eerste fase van die beplanningstelsel.

Laasgenoemde komitee het bekend gestaan as die Beplanningskomitee (Senior Personeel) en het alle afdelings- en seksiehoofde, hoofde van takbiblioteke, ander genooides personeellede en 'n verteen-

6. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 5.5.6.

woordiger van die Departement Biblioteekkunde (ook lid van die Raadskomitee) ingesluit. Hierdie Komitee het na behoefte weer in kleiner werkgroepe verdeel.

Die werkprogram wat deur die Raadskomitee tydens sy eerste vergadering goedgekeur is, het bepaal dat dit benewens sy eerste vergadering op 18 November 1980, nog vyf keer sou vergader en sy werk teen Oktober 1982 afgehandel sou hê. Die Raadskomitee het uiteindelik egter sewe keer vergader, naamlik op:

18 November 1980: Vir goedkeuring van beplanning vir die projek en resultate van fase een van beplanningstelsel (doelformulering);

13 Februarie 1981: Vir bespreking van vordering met fase twee (interne verkenning) en voorstelle vir institusionele verkenning (fase drie);

12-13 Mei 1981: Vir bespreking van vordering met fase twee (interne verkenning) en fase drie (institusionele verkenning) asook voorstelle vir verkenning van eksterne omgewing;

5-6 Augustus 1981: Vir bespreking van vordering met fase twee (interne verkenning) en drie (institusionele en eksterne omgewings) asook voorstelle vir deurvoering van verdere fases;

23-24 November 1981: Vir bespreking van vordering met fase twee (interne verkenning); afsluiting van fase drie (omgewingsverkenning) en wyse van verslaglewering aan Universiteitsowerhede;

4-5 Maart 1982: Vir bespreking van afronding van fase twee (interne verkenning) en hoofverslag aan Universiteitsowerhede;

11 Maart 1983: Vir bespreking van afsluiting van beplanningsaksie en finale bedryf van beplanning as normale element by die bestuur van die Biblioteekdiens.

Uit die voorafgaande bespreking van oorhoofse aspekte van die implementering van die voorgestelde beplanningstelsel, kan reeds twee kritiese waarneminge gemaak word:

- die voorgestelde beplanningstelsel maak nie spesifiek voorsiening vir die belangrike voorbereidende stappe voordat by die fase van doelformulering uitgekóm word nie. Onder bepaalde omstandighede kan hierdie stappe van kritiese belang wees vir die sukses van die totale implementering (byvoorbeeld van aspekte in die institusionele omgewing waarvoor goedkeuring van die universiteitsowerhede nodig is maar waarvoor nie voorbereidingswerk gedoen is nie). Daar kan dus oorweeg word om 'n verdere fase tot die beplanningstelsel toe te voeg wat spesifiek vir hierdie voorbereidende werk saamhede voorsiening maak.
- die skedulering van verskillende fases in die beplanningstelsel asook die oorhoofse bepaling van doelwitte is duidelik krities en verdien verdere aandag. Die feit dat die beplanningsaksie nie binne die oorspronklike tydskedule afgehandel kon word nie en dat een fase (Interne verkenning) deurgeloopt het tot by die voorlaaste vergadering van die Raadskomitee, mag aanduiding wees van onrealistiese doelwitte wat gestel is. Na hierdie aspek sal egter later teruggekeer word. Dit mag veral krities wees indien die beplanningstelsel in die kortste moontlike tyd geïmplementeer moet word en indien keerdatums soos vir begrotings, op die spel is.

Die implementering van die verskillende fases in die voorgestelde beplanningstelsel word vervolgens individueel bespreek.

4. Fase een - Doelformulering

Soos aangedui by die oorsigtelike beskrywing van die voorgestelde beplanningstelsel, gaan dit in hierdie fase om die vraag wat die Biblioteekdiens is? Om hierdie vraag te beantwoord, moes daar onder andere gelet word op die behoeftes van identifiseerbare gebruikers van die dienste van die Biblioteekdiens.⁷

7. Vergelyk paragraaf 6, Hoofstuk 2.

Hierdie fase is by die empiriese toepassing van die voorgestelde beplanningstelsel in twee stappe afgehandel. In die eerste stap is daarna gestreef om 'n voorlopige doelformulering te verkry wat as fokuspunt kon dien vir die ontplooiing van die verdere fases van die beplanningstelsel. Nadat die fases van interne verkenning en omgewingsverkenning (fases twee en drie) afgehandel is, is weer teruggekeer na die voorlopige doelformulering om dit in hersiening te neem nadat verdere insette en insigte verkry is.

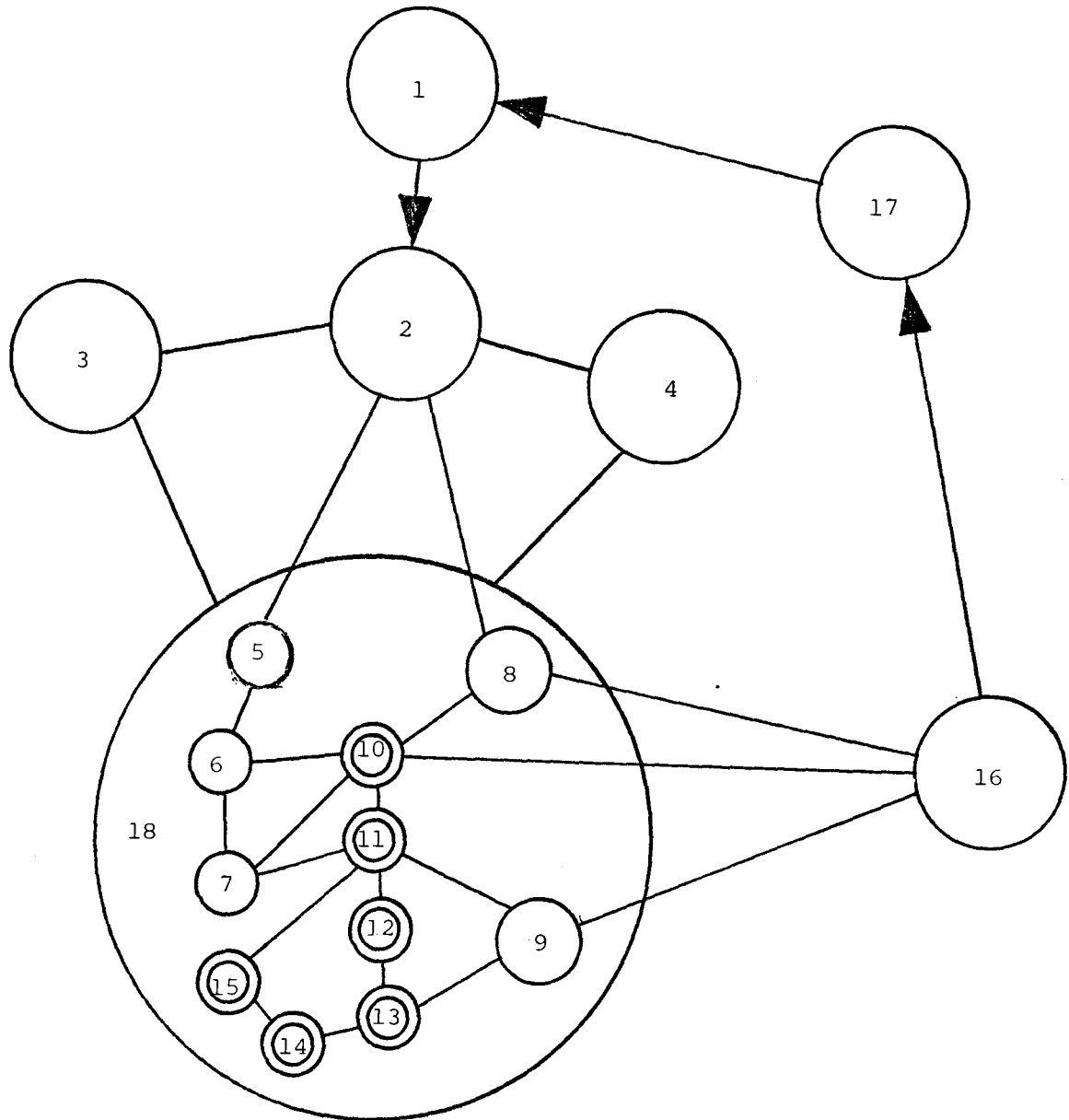
Die fase van doelformulering is in geheel opgedra aan die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel). As bydrae van die kant van die Projekleiding, is 'n literatuurstudie onderneem na prosesse vir die formulering van 'n doel en voorbeelde van doelformuleringe deur ander biblioteekdienste is opgespoor. Hierdie inligting is aan die Beplanningskomitee voorgehou. 'n Omskrywing van die begrip doel is ook verskaf.⁸ By die formulering van die doel van die Biblioteekdiens is in aanmerking geneem dat die Diens 'n skakel is in die proses van inligtingsoordrag soos uiteengesit in Figuur 3-1.⁹ Verder is aanvaar dat by die formulering van 'n doel vir die Biblioteekdiens, die relevante behoeftes van die geïdentifiseerde gebruikers van die Biblioteekdiens as primêre inset sal geld, soos aangedui in Figuur 3-2. Die invloed van die volgende is egter ook in oorweging geneem:

- die Universiteit van die Oranje-Vrystaat as moederorganisasie: Met die oog hierop is kennis geneem van die amptelike akademiese beleid van die Universiteit soos deur sy Akademiese Beplanningskomitee aanvaar;

- die biblioteek- en inligtingwese as beroep: Ten einde die professionele strewe van sy personeel te kan akkommodeer, moes die doelformulering ook die beroepskennis en etiese norme van

8. Vergelyk paragraaf 5.5.1 van Hoofstuk 2.

9. Aangepas aan die hand van De Bruin, H., Ontwikkeling van 'n evalueringsmetode as hulpmiddel by besluitneming in verband met die rekenarisering van 'n universiteitsbiblioteek, pp. 52-62, waar die onderdele van Figuur 3-1 in groter besonderhede bespreek word.



FIGUUR 3-1: BIBLIOTEEKDIENS AS SKAKEL IN PROSES VAN INLIGTINGSOORDRAG

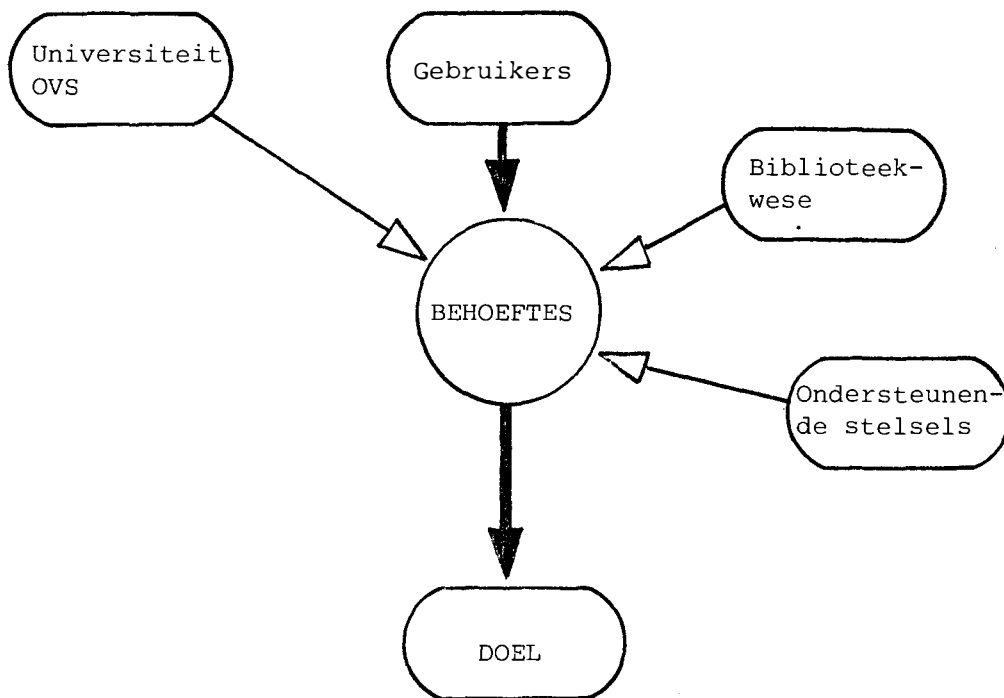
VERKLARING:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1. Samestelling van inligtingsbron | 10. Ontsluitingshulpmiddele |
| 2. Vermenigvuldiging en verspreiding | 11. Versameling inligtingsbronne |
| 3. Koöperatiewe stelsels | 12. Biblioteekpersoneel |
| 4. Eksterne inligtingsdienste | 13. Fisiese fasiliteite |
| 5. Insameling van inligtingsbronne | 14. Finansies |
| 6. Ontsluiting van inligtingsbronne | 15. Tegnologiese hulpmiddele |
| 7. Bewaring van inligtingsbronne | 16. Gebruikers |
| 8. Lewering van inligtingsdienste | 17. Assimilasie van inligting |
| 9. Verskaffing van inligtingsbronne | 18. Biblioteekdiens as organisatoriese eenheid |

○ Funksies van die Biblioteekdiens

⊙ Hulpbronne van die Biblioteekdiens

FIGUUR 3-2: DOELFORMULERING - ASPEKTE OORWEEG



- die professioneel opgeleide personeel in aanmerking neem;
- ondersteunende stelsels soos die boekhandel, verskaffers van inligtingsdienste op 'n kommersiële basis en die nasionale en internasionale infrastruktuur vir die lewering van biblioteek- en inligtingsdienste waarvan die Biblioteekdiens afhanklik is.¹⁰

10. Vergelyk Figuur 3-1: elemente 2,3 en 4.

In die werkwysse wat gevolg is by doelformulering is uitgegaan van die standpunt dat die senior personeel van die Biblioteekdiens optimaal betrokke moet wees om die beste moontlike insette te verkry en konsensus oor die sentrale vertrekpunt vir alles waarmee die Diens gemoeid is, te bereik. Die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel) bestaande uit vyftien tot sewentien lede, is gevolglik by drie middagsessies van ongeveer drie uur elk betrek. By elke sessie is die vergadering ook in kleiner werkgroepe van vyf tot ses lede opgedeel waar elke individu eers sy eie insette moes voorberei en in die werkgroep lewer. Daarna moes die werkgroep konsensus bereik en weer in die groter vergadering bydraes lewer met die oog op die bereiking van algemene konsensus. Daar is agtereenvolgend aandag gegee aan die volgende vrae:

- waarom is doelformulering nodig?
- hoe moet te werk gegaan word om 'n doel te formuleer?
- welke faktore moet by doelformulering in aanmerking geneem word?¹¹
- wie is (werklik en potensieel) die gebruikers van die Biblioteekdiens?
- welke behoeftes wil die Biblioteekdiens by hierdie gebruikers aanspreek?
- hoe behoort die doelformulering te lui?

In die soeke na antwoorde op die bostaande vrae, het die volgende onder andere aan die lig gekom:

- die Universiteit van die Oranje-Vrystaat sien sy kernaktiwiteite rondom die doelstellinge van wetenskaplike onderwys, wetenskaplike navorsing en dienslewering aan die samelewing (aldus sy akademiese beleid);
- dat die volgende groepe kan beskou word as primêre gebruikers van die Biblioteek se dienste:

11. Vergelyk Figure 3-1 en 3-2.

- studente (voor- en nagraads);
- dosente;
- navorsers; en
- ander Universiteitspersoneel (soos die Rektorat, Administrasie, Rekensentrum, buro's, ens.);
- gebruikersbehoefte kan verskillend geklassifiseer word (byvoorbeeld latente teenoor bewuste behoeftes; uitgesproke teenoor versweë behoeftes; bevredigde teenoor onbevredigde behoeftes) en al hierdie kategorieë verdien oorweging;
- dit gaan vir die Biblioteekdiens om die bevrediging van inligtingsbehoefte by die primêre gebruikers, soos wat dit in die verrigting van hul dagtaak aan die Universiteit na vore kom, dit wil sê na aanleiding van die kernaktiwiteite van die Universiteit;
- inligting is gesien as verwerkte data wat onsekerheid by die gebruiker uit die weg ruim of vermeerder en hom in staat stel om kennis, insig en wysheid te verwerf. Dit moes dus vir die gebruiker relevant wees;
- hierdie inligting word nog in 'n hoë mate in verpakte vorm aan die gebruikers verskaf deur die Biblioteekdiens. Hierdie verpakkinge dek 'n wye verskeidenheid en die Biblioteekdiens behoort die volle spektrum te probeer betrek;
- nie alle benodigde en relevante inligting is egter in verpakkinge beskikbaar nie, wat meebring dat die Biblioteekdiens nie net sogenaamde gepubliseerde inligting hanteer nie.

Met die voorafgaande inligting tot sy beskikking, kon die werkgroepe/personeelkomitee voortgaan om 'n voorlopige doel vir die Biblioteekdiens te formuleer. Met die oog hierop is die volgende moontlike vereistes waaraan die doelformulering behoort te voldoen, aan die lede voorgehou, naamlik dat dit:

- toekomsgerig moet wees;
- omvattend genoeg om alle relevante aktiwiteite te dek;
- bondig en kernagtig (verkieslik nie meer as twaalf woorde nie);
- ondubbelsinnig; en
- bereikbaar oor 'n tydperk.

Die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel) het gevolglik ooreengekom dat die doel van die Biblioteekdiens voorlopig soos volg geformuleer kon word, naamlik:

Om relevante inligting deur middel van effektiewe, professionele dienste aan geïdentifiseerde gebruikers te verskaf ter bereiking van die Universiteit se doel.

Hierdie formulering is hierna deur die Komitee vergelyk met voorbeelde van ander biblioteke se formuleringe, maar daar is besluit om met die eie formulering te volstaan. Die stappe wat gevolg is, die oorweginge wat gegeld het, asook die finale formulering is hierna deur die Projekleiding in 'n memorandum saamgevat wat by die eerste vergadering van die Raadskomitee gedien het en aanvaar is. Daarmee kon voorlopig afgestap word van die fase van doelformulering. Die voorgestelde doelformulering is hierna in fases twee (interne verkenning), en drie (omgewingsverkenning) verder aangewend en getoets en is in fase vier (doelwitte) verder hersien.

Kritiese waarneminge wat na aanleiding van die voorafgaande stappe gemaak is, is die volgende:

- die aanvanklike doelformulering het nie latere wysiginge ondergaan nie en op grond hiervan kan waarskynlik beweer word dat die produk wat geskep is redelik geslaag het. Die volgende vrae is wel deur die Projekleiding geopper:
 - of die gebruikers van die Biblioteekdiens behoorlik geïdentifiseer is terwyl daar by die Universiteit self nog onduidelikheid mag bestaan oor die omvang van sy betrokkenheid by regstreekse dienste aan die samelewing?
 - of die verwysing na die doel van die Universiteit sinvol is in die afwesigheid van 'n formele doelformulering deur die Universiteit?
 - of die kulturele vorming van studente deur die dienste van die Biblioteekdiens voldoende deur die doelformulering gedek word?
 - of die Biblioteekdiens se betrokkenheid by die opleiding van studente in die biblioteek- en inligtingkunde onder andere deur praktykervaring aan te bied, voldoende verreken is?

- of die rol van ander instansies op die kampus wat ook betrokke is by die lewering van inligtingsdienste (byvoorbeeld argiefdienste) voldoende verreken is?
- sonder gedefinieerde kriteria, is dit moeilik om uitsprake te maak oor die proses van doelformulering. Dit het oënskynlik vlot verloop; is binne 'n redelike tyd afgehandel; die insette van die groepe was van só 'n aard dat dit waarskynlik beter was as die beste individuele poging; die lede van die Komitee het hulle versoen met die eindproduk en die beklemtoning van inligting as die basiese produk wat die Biblioteekdiens hanteer, eerder as dokumente of publikasies alleen, het waarskynlik die visie van die lede verbreed. Daar kan ook aanvaar word dat die aard van die toeligting van die kant van die Projekleiding, die beperkte tyd vir oriëntering van die lede en die feit dat hulle nie van hulle normale werkverpligtinge onttrek kon word nie, bepalende invloede gehad het op die verloop van die proses en die doelformulering as eindproduk van hierdie proses.

5. Fase twee - Interne verkenning

Binne hierdie fase van die voorgestelde beplanningstelsel moes aandag gegee word aan die huidige stand van die Biblioteekdiens; die bestaande strategieë en veral die bepaling van swak en sterk punte sover dit die hulpbronne van die Biblioteekdiens betref.¹² Die American Management Association gee die volgende omskrywing van hierdie fase:

"A catalog of factors which collectively describe the nature of the institution, its capability and limitations; this analysis is to be restricted to those factors which are within the control of the institution and which play a significant role in determining the most appropriate course of action for the institution. Topics to be considered, among others, will include: organization, beliefs, basic policies, characteristics,

12. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 6.

functions, resources, strengths, weaknesses."¹³

Na aanleiding van die voorafgaande, het die vraag ontstaan hoe daar op 'n sistematiese wyse 'n verkenning van die bestaande Biblioteekdiens onderneem kon word met die oog op die bepaling van sterk en swak punte, soos deur die beplanningstelsel voorgeskryf. Daar is tot die slotsom geraak dat dit gaan om 'n omvattende en globale evaluering van die Biblioteekdiens soos dit op daardie stadium daaruit gesien het. Hier was dus sprake van 'n aanvulling van die oorspronklike model om vir evaluering voorsiening te maak. Hiervoor kon teruggeval word op 'n omvangryke literatuur oor die evaluering van biblioteekdienste.¹⁴

Omstandighede laat nie toe dat hier in besonderhede ingegaan kan word op die teorie van evaluering nie. Daar kan hoogstens gestel word dat evaluering verband hou met die bepaling, ontdekking of toekenning van waarde aan die voorwerp van evaluering.¹⁵ Hierdie waarde-toekenning/ontdekking behoort 'n sistematiese, analitiese proses te wees waarbinne objektiewe maar ook subjektiewe interpretasies van data vanuit verskillende oorde en van uiteenlopende aard plaasvind ten einde die toereikendheid van die voorwerp van evaluering te bepaal. Subjektiviteit kan verminder word deur die gebruik van metodes soos kwatifisering, skalering en die benutting van meer as een waarnemer. Evaluering geskied normaalweg met 'n doel; meestal met besluitneming waar verskillende alternatiewe moontlikhede bestaan, in gedagte. Dit gaan by evaluering ook dikwels oor die verkryging van terugvoering oor die resultate of effekte wat met 'n bepaalde program, diens of produk bereik is of word. Sinvolle evaluering verg ook dat die doel en funksies van die voorwerp van evaluering bekend moet wees en dat toepaslike kriteria, maatstawwe, standaarde of norme aangê kan word aan die hand waarvan meting of evaluering kan plaasvind. Daar word verder aanvaar dat van verskillende tipes evaluering gebruik gemaak kan word. Daar word verder ook uitgegaan van 'n standpunt dat

13. McGrath, W.E., Development of a long-range strategic plan for a university library; the Cornell experience, p.99.

14. Vergelyk byvoorbeeld De Bruin, op. cit., wat beskou kan word as teoretiese agtergrond vir dié studie.

15, Hannah, C., Evaluering in didaktiese perspektief, pp. 1-2.

evaluering vanuit verskillende oogpunte benader kan word (byvoorbeeld die gebruikers teenoor die bestuur van die stelsel) en dat evaluering op verskillende vlakke onderneem kan word. So kan daar 'n saak uitgemaak word dat evaluering op vier vlakke van kompleksiteit te onderskei is, naamlik:

- kostebepaling; waar net die geldwaarde van hulpbronne wat verbruik word, bepaal word;
- effisiëntheidsbepaling; waar ondersoek ingestel word na die wyse waarop die stelsel hulpbronne verbruik, om byvoorbeeld verkwisting uit te skakel;
- effektiwiteitsbepaling; waar vasgestel word of die stelsel aan sy doel beantwoord; en
- voordeelbepaling; waar gepoog word om vas te stel welke voordele die stelsel vir byvoorbeeld sy gebruikers inhou.¹⁶

Vroeër in hierdie verslag is die globale bepaling van die effektiwiteit en effisiëntheid van die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat reeds aangedui as algemene probleemstelling vir hierdie studie.¹⁷ Die verband tussen hierdie globale evaluering en 'n omvattende beplanningstelsel, is ook geïmpliseer.¹⁸ So wys McClure byvoorbeeld daarop dat beplanning sowel die vraagstukke van effektiwiteit as effisiëntheid aanspreek, maar primêr die klem plaas op effektiwiteit of die bepaling van die mate waartoe die biblioteek aan sy doel beantwoord.¹⁹ Die beklemtoning van evaluering binne die fase van interne verkenning is dus volkome in lyn met die algemene strekking van hierdie studie. Daar kan dus vervolgens kortliks stilgestaan word by die wyse waarop die teorie van evaluering geakkommodeer is binne hierdie fase van die beplanningstelsel as deel van die implementering daarvan.

16. De Bruin, op. cit., pp. 192-284.

17. Vergelyk Hoofstuk 1, paragraaf 3.2.

18. Vergelyk Hoofstuk 1, paragraaf 3.1.

19. McClure, C.R., The planning process: strategies for action, in College and research libraries, vol. 39, Nov. 1978, p. 456.

Daar is van die standpunt uitgegaan dat die doelformulering wat uit fase een van die beplanningstelsel se implementering verkry is, as vertrekpunt behoort te geld. Hierdie doelformulering moet egter met die oog op die interne verkenning, aangevul word deur dit verder af te breek na funksies wat verrig behoort te word om die gestelde doel te bereik. Funksies is omskryf as:

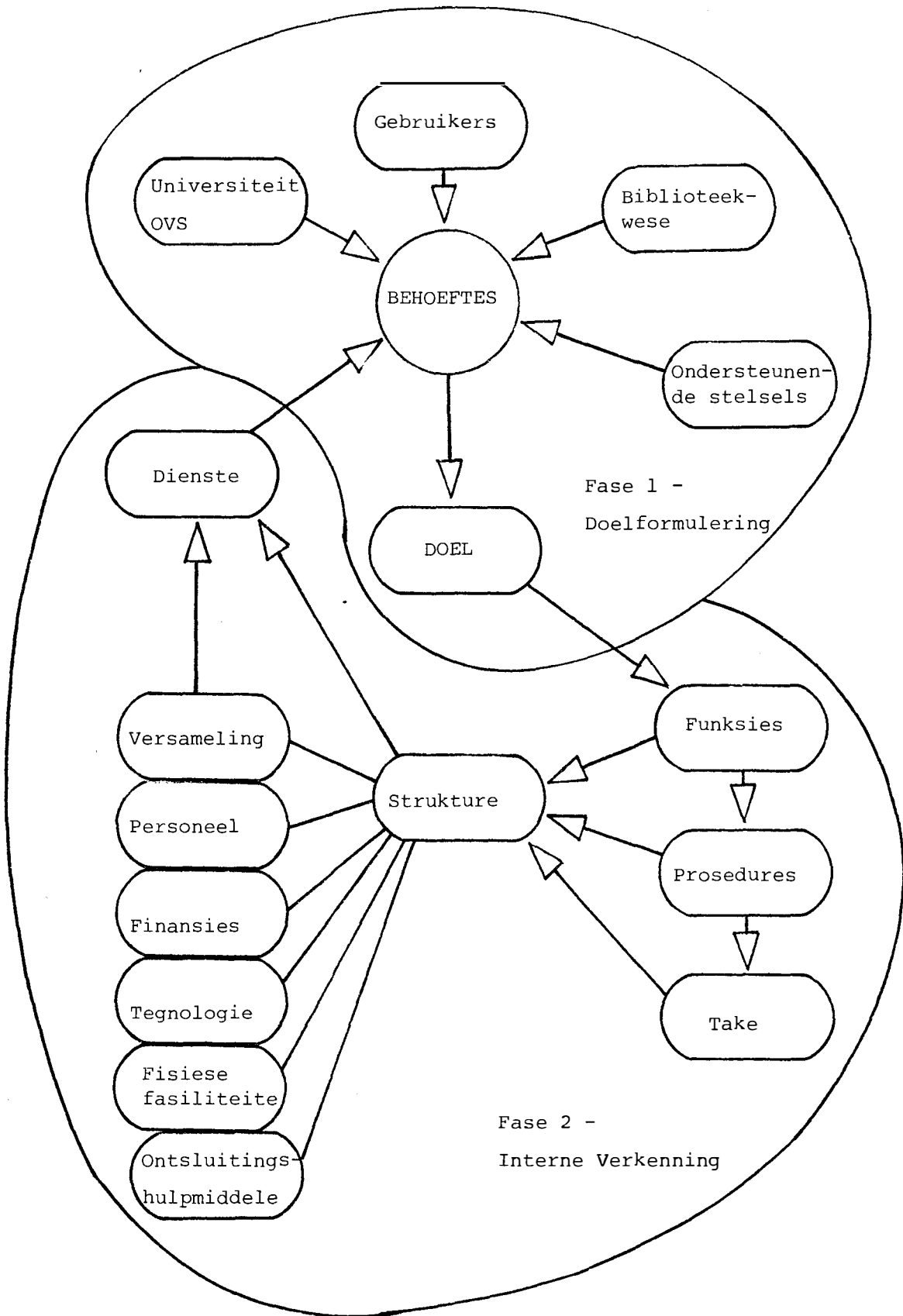
Logiese, sinvolle groeperinge van aktiwiteite wat nodig is om die oorhoofse doel van die Biblioteekdiens te bereik.

Funksies is op hul beurt afgebreek tot newefunksies, om verdere en kleinere groeperinge van aktiwiteite te verkry. Newefunksies is op hul beurt weer opgebreek in take. Take is omskryf as:

Aktiwiteite wat binne 'n funksie/newefunksie geïdentifiseer kan word en aan een personeellid opgedra kan word. Take word aaneengeskakel om prosedures te vorm.

Deur middel van 'n analitiese proses en met die doelformulering as vertrekpunt, is daar dus 'n hiërargie van funksies, newefunksies en take geskep wat as model kon dien van alles wat teoreties gedoen behoort te word om die oorhoofse doel van die Biblioteekdiens te bereik. Verder is aanvaar dat benewens funksies wat verrig moet word, die Biblioteekdiens ook gebruik maak van hulpbronne en hulpmiddele in die nastrewing van sy doel. Die kombinasies van hulpbronne en funksies skep strukture wat ingestel is op uiteindelijke dienste aan die gebruikers van die Biblioteekdiens. Hierdie uitgangspunte word saamgevat in Figuur 3-3, wat terselfdertyd die samehang tussen fases een en twee van die beplanningstelsel, soos geïmplementeer, duideliker uitbeeld.

By die uitvoering van die voorafgaande stappe, naamlik die identifisering van funksies, newefunksies, take en hulpbronne/hulpmiddele van die Biblioteekdiens, is weer gebruik gemaak van die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel). Nadat individuele funksies geïdentifiseer is, is elke funksie aan 'n kleiner werkgroep van belanghebbendes opgedra om die newefunksies en take te identifiseer. Binne die groter Komitee is die bydraes van werkgroepe weer bespreek om tot algehele eenstemmigheid te kom.



FIGUUR 3-3: DOELFORMULERING EN INTERNE VERKENNING

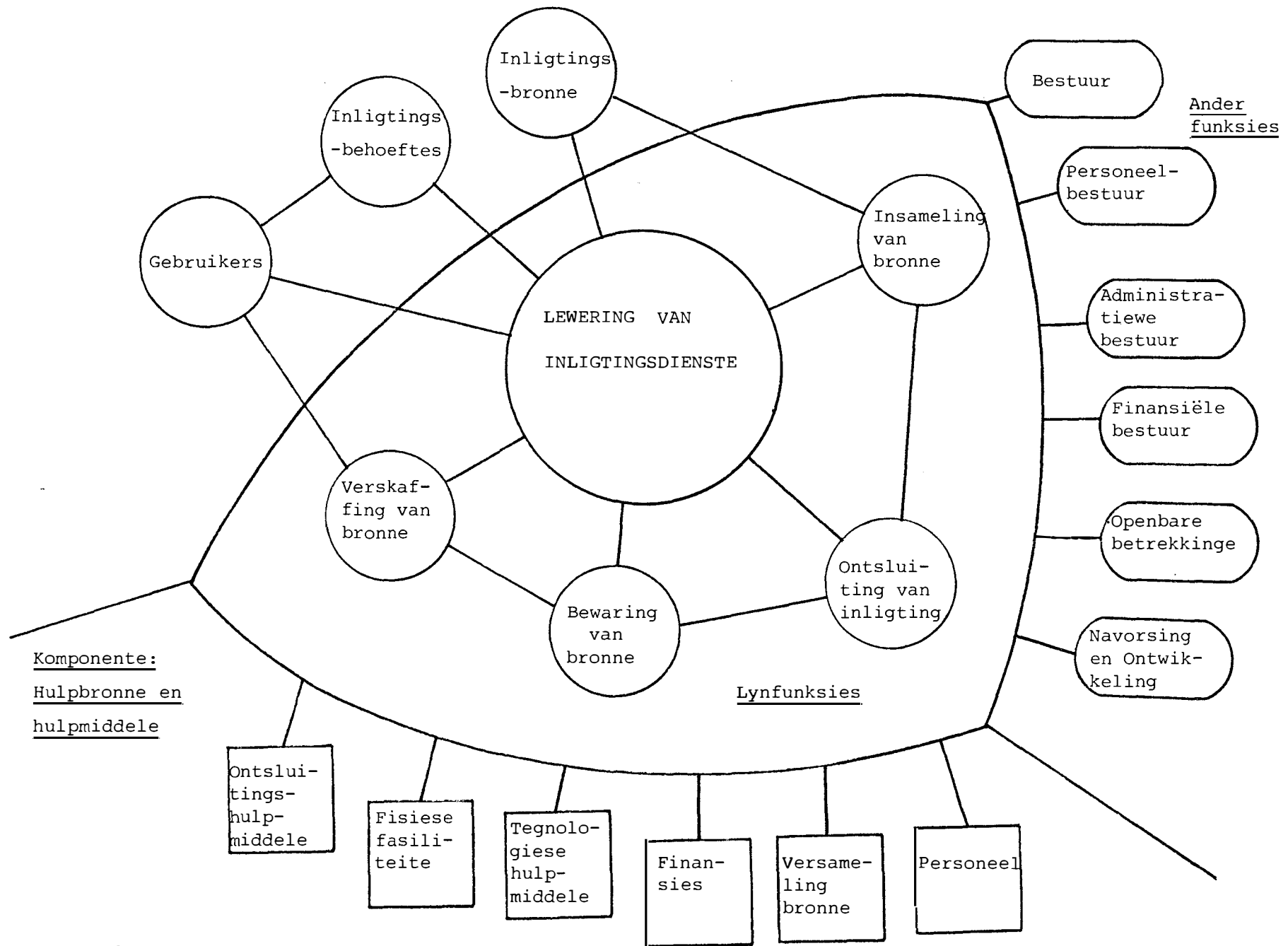
Die resultate van die bogenoemde pogings, word oorsigtelik weer-gegee in Figuur 3-4 hierby. Dit verteenwoordig 'n ideale model van die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat. Die formuleringe van die verskillende funksies en newefunksies wat daaruit afgelei is, word aangeheg as Bylae 1 tot hierdie verslag. Aanstons meer hieroor.

Daar is vroeër aangedui dat die voorgestelde beplanningstelsel ook aspekte van die bestuurselement van organisering betrek.²⁰ Die identifisering van funksies, newefunksies en take kan as voorbeeld hiervan beskou word. Hierdie stap in die beplanningstelsel hou egter onder andere die volgende voordele in:

- dit bied 'n teoretiese opgaaf van alle aktiwiteite wat verrig behoort te word om die doel van die Biblioteekdiens te bereik;
- dit maak die evaluering van die bestaande aktiwiteite van die Biblioteekdiens moontlik (word later verder bespreek);
- dit bied die grondslag vir die ontwikkeling van 'n funksionele organisasiestruktuur deur die identifisering van funksies wat moontlik as afdelings georganiseer kan word;
- dit maak die toedeling van personeel per funksie moontlik, waardeur redelike homogene toedeling van werksaamhede kan geskied; en
- dit bied 'n basis vir die ontwikkeling van hulpmiddele soos pligtestate en prosedurehandleidings deurdat die take reeds geïdentifiseer word en as boustene vir hierdie hulpmiddele aangewend kan word.

Na aanleiding van Figuur 3-4 en Bylae 1 kan nog uitgewys word dat 'n onderskeid getref is tussen lyn- en staffunksies vir die Biblioteekdiens, met bestuur as oorkoepelende funksie. Verder is

20. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 5.2.



FIGUUR 3-4: FUNKSIES EN KOMPONENTE VAN DIE BIBLIOTEEKDIENS

ten opsigte van die verskillende komponente (wat as versamelterm vir hulpbronne en hulpmiddele gebruik word) net 'n doel en newefunksies bepaal, dit wil sê geen take nie. Take word normaalweg aan persone opgedra, sodat take in verband met die verskillende komponente, binne aanverwante funksies verrig word (byvoorbeeld binne personeelbestuur ten opsigte van die komponent personeel). Sover dit die lynfunksies betref, is uitgegaan van die standpunt dat dit uniek tot die Biblioteekdiens is. Ander funksies is egter ontleen aan die bedryfseconomie, waar aanvaar word dat alle ondernemings sekere basiese funksies gemeenskaplik besit.²¹

Die bogenoemde ideale biblioteekmodel, bied nog net 'n beginpunt vir die evaluering van die bestaande Biblioteekdiens. Om hierdie evaluering verder te voer, is begin met 'n algemene beskrywing van die bestaande stelsel, met veral klem op die historiese ontwikkeling van die Biblioteekdiens. Dit is verder aangevul met beskrywinge van die wyse waarop die geïdentifiseerde funksies toe bedryf is en van die destydse stand van die verskillende komponente. Na aanleiding van die formuleringe van die doel, newefunksies en take binne elke geïdentifiseerde funksie, is kriteria geformuleer wat as kritiese vrae kon dien om die bestaande dienste te evalueer. In hierdie verband is swaar gesteun op die literatuur, veral kriteria en standaarde wat geïdentifiseer kon word. Dieselfde is ook gedoen ten opsigte van elke komponent. By die komponente was dit veral moontlik om meer aspekte te kwantifiseer as by die verskillende funksies. Aan die hand van die kriteria en met die ideale model as basis, kon leemtes asook positiewe aspekte in die bestaande opset uitgewys word. In hierdie proses is grootliks gebruik gemaak van die subjektiewe, professionele oordeel van die lede van die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel). Die slotsom

21. Vergelyk byvoorbeeld Marx, F.W., Bedryfsleiding, pp. 13-15.

waartoe in elke geval gekom is, is geformuleer in die vorm van sterk en swak punte binne die bestaande bedeling, soos deur die voorgestelde beplanningstelsel voorgeskryf.

Bylae 2 tot hierdie verslag bevat 'n opsomming van kriteria wat geïdentifiseer en toegepas is by die evaluering van die verskillende funksies en komponente. Bylae 3 bevat voorbeelde van formuleringe van sterk en swak punte, soos geïdentifiseer. In die geval van die evaluering van die verskillende funksies, is in hoofsaak gesteun op die professionele oordeel van die lede van die betrokke Komitee, hoewel die stelsel dit ook leen tot die insameling van kwantitatiewe gegewens om subjektiewe oordeel aan te vul. Tyd het egter nie toegelaat dat op groot skaal ondersoek ingestel kon word na bepaalde aspekte nie. Ten opsigte van sommige komponente was dit egter nodig om wel ondersoek in te stel en aspekte te kwantifiseer voordat sterk en swak punte geformuleer kon word. Dit is nie moontlik om binne die konteks van hierdie studie, in besonderhede te tree oor hierdie ondersoeke na die verskillende komponente nie. Hier kan hoogstens volstaan word met enkele algemene opmerkinge. Die komponente wat spesifiek vermeld kan word, is:

- fisiese fasiliteite, waarby ook ingesluit is toerusting;
- finansies;
- die versameling inligtingsbronne; en veral
- die personeelkomponent.

Die Biblioteekdiens het die voorsiening van 'n nuwe hoofgebou in die vooruitsig gehad. Dit is egter nie voorafgegaan deur 'n omvattende beplanning nie. Daarom is dit nodig gevind om ook ondersoek in te stel na die globale voorsiening van fisiese ruimte vir die Biblioteekdiens. Soos by die verskillende funksies en ook ander komponente, kon hier deels gebruik gemaak word van die beskrywende standaard van die kollege- en universiteitsbiblioteke in die Verenigde State van Amerika.²² Origens kon gebruik gemaak word

22. Vergelyk Standards for university libraries, in College and research libraries news, vol. 40, no. 4, April 1979, pp. 101-110; en An evaluative checklist for reviewing a college library program, in College and research libraries news, vol. 40, no. 10, November 1979, pp. 305-316.

van die sogenaamde SANSO-(Suid-Afrikaanse Na-Sekondêre)-ruimtenorme van die Suid-Afrikaanse Departement van Nasionale Opvoeding.²³

Die bestaande ruimtes by takbiblioteke en die verwagte nuwe ruimtes is geëvalueer onder andere in terme van die groeiende versameling inligtingsbronne, gebruikersbehoefte en behoeftes aan die akkommodasie van personeel van die Biblioteekdiens.

Die komponent finansies is deur die Projekleiding ondersoek en in hierdie geval kon die historiese verloop van die finansiële voorsiening deur die Universiteit aan die Biblioteekdiens oor die jongste jare nagegaan word, veral in terme van die Universiteit se hantering van die subsidiebedrae wat van die Staat vir biblioteekdoeleinde ontvang is. Hiervoor kon die toe geldende subsidieformule van die Van Wyk De Vries-kommissie as vertrekpunt geneem word en ook krities beskou word.²⁴ Die verhoudinge tussen uitgawes aan personeel van die Biblioteekdiens, teenoor die aankope van inligtingsbronne en ander diverse uitgawes kon ook bepaal word.²⁵ Die verskeidenheid finansiële behoeftes van die Biblioteekdiens in 'n tegnologiese veranderende omgewing, is ook nagegaan.

By die komponent versameling inligtingsbronne kon ook heelwat aspekte gekwantifiseer word. Daar is egter volstaan met 'n vlugtige oorhoofse evaluering van die samestelling van die huidige versameling en van die geprojekteerde groei daarvan, veral met die oog op die uitwys van komplikasies met die huisvesting van die versameling. Vir hierdie doel moes die optimum grootte van die versameling soos teoreties bepaal deur die voorsiening van ruimte ingevolge die SANSO-ruimtenorme waarna reeds verwys is, verkry word.

23. Republic of South Africa. Department of National Education. South African Post-Secondary Education Nation-wide building-space planning system manual 101.

24. Republiek van Suid-Afrika. Departement Nasionale Opvoeding. Hoofverslag van die Kommissie van ondersoek na die universiteitswese.

25. Vergelyk Lessing, C.J.H., Finansiering van die Suid-Afrikaanse universiteitsbiblioteek, p. 132.

Dit hou verband met die implisiete aanvaarding van die beginsel van zero-groei wat die versameling inligtingsbronne betref, binne die SANSO-ruimtenorme. Hierdie beginsel is skynbaar verder ingebou in die jongste voorstelle vir die toekomstige subsidiëring van universiteite deur die Departement Nasionale Opvoeding.²⁶

Aanvullend en as teoretiese oefening, is die tekort in die omvang van die versameling ook bereken volgens die Clapp-Jordan- en McInnes-formules.²⁷ Die samestelling van die versameling is verder ook oorsigtelik ontleed volgens die KOVM(Klassifikasie van Opvoedkundige Vakmateriaal)-kategorieë soos voorgeskryf deur die SANSO-inligtingstelsel.²⁸ Daar is egter aanvaar dat die volle evaluering van die versameling inligtingsbronne 'n té omvangryke taak is om binne die beperkinge van die beplanningsaksie te akkommodeer en dat in die latere fases van die beplanningstelsel voorsiening gemaak sal moet word vir 'n spesiale projek om hierdie aspek te hanteer.

-
26. Republic of South Africa, Department of National Education, South African Post-Secondary Education, An investigation of government financing of universities, report: SAPSE-110, pp. 58-60, 63.
27. Clapp, V.W. and Jordan, R.T., Quantitative criteria for adequacy of academic library collections, in College and research libraries, vol.26, no.5, September 1965, pp. 371-380; McInnes, R.M., The formula approach to library size: an empirical study of its efficacy in evaluating research libraries, in College and research libraries, vol.33, no.3, May 1972, pp. 190-198.
28. Republic of South Africa, Department of National Education, South African Post-Secondary Education Fixed Assets Manual SAPSE-008.

Die grootste probleem is egter ondervind met die evaluering van die komponent personeel. Die Projektleiding het hierdie ondersoek hanteer en in die ongeveer twee werkmaande wat deur 'n lid van die Projektleiding hieraan afgestaan is, is die volgende onderneem:

- 'n evaluerende beskrywing van die bestaande personeelkomponent deur:
 - 'n ontleding volgens geïdentifiseerde funksie van die Biblioteekdiens en volgens poskategorie, en die tref van 'n vergelyking met 'n ander werkende biblioteekmodel (die Biblioteekdiens van die Universiteit van Pretoria);
 - ondersoek na kernstatistiek vir die plaaslike Biblioteekdiens en dié van die Universiteit van Pretoria met die oog op die samestelling van moontlike riglyne vir vlakke van werkverrigting en globale verhoudinge tussen personeelkategorieë, personeel tot gebruikers, ens.;
 - ondersoek na salarisse en diensvoorwaardes van die personeelkomponent in vergelyking met ander universiteitsbiblioteke en vergelykbare personeelgroepe aan die Universiteit;
 - 'n ondersoek na die personeelstruktuur;
 - 'n ondersoek na die postestruktuur;
 - 'n verkenning van die toegerustheid en ingesteldheid van die personeel; en
 - die bepaling van die heersende organisasieklimaat;
- 'n ondersoek na toepaslike kwantitatiewe norme vir die bepaling van die omvang van die personeel deur:
 - die identifisering van moontlike norme; ²⁹ en
 - berekening van personeelgroottes volgens hierdie norme;

29. Voorbeelde is interne norme wat deur die Tak Biblioteekdienste van die Departement Nasionale Opvoeding gebruik word; Metz, P. and Scott, E.A., A proposed staffing formula for Virginia's academic libraries, in College and research libraries, vol.12, March 1981, pp. 127-152; An evaluative checklist for reviewing a college library program, op. cit.; Interne norme soos tentatief ontwikkel deur P.J. Lor vir die Biblioteekdiens van die Universiteit van Pretoria (ongepuliseerd).

- die identifisering en kwantifisering van faktore wat die omvang van die personeelkomponent van die Biblioteekdiens bepaal;
- die kwantitatiewe bepaling van die omvang van die personeelkomponent deur die toepassing van die verskillende faktore op elke geïdentifiseerde funksie en die Biblioteekdiens as geheel, spesifiek deur die berekening van verwagte deursette wat in die volgende vyf jaar gelewer sal moet word, die toepassing van arbitrêre norme vir werkverrigting, globale verhoudinge wat nagestreef word, diensvlakke wat gehandhaaf moet word oor verwagte diensure, ens. Vergelyk Bylae 4 hierby vir enkele voorbeelde. Deur die toepassing van die bogenoemde, kon verskillende personeelmodelle ontwikkel word; naamlik 'n optimale model, 'n absoluut beperkte model met die 1980-vlak van personeelvoorsiening as grondslag en 'n realistiese model wat kon geld as basis vir moontlike personeelbegrotings in die verdere fases van die beplanningstelsel.

Eers nadat al hierdie stappe deurgegaan is, kon die Projekleiding oorgaan tot die formulering van moontlike swak en sterk punte sover dit die personeelkomponent behels.

Wat die rapportering van vordering met die interne verkenning betref, is by die eerste vergadering van die Raadskomitee, breedweg ooreengekom oor die werkwyse wat gevolg sou word. By die tweede vergadering is die geïdentifiseerde funksies en komponente voorgelê vir goedkeuring asook die evaluering van een funksie (lewing van inligtingsdienste) as voorbeeld van die benadering wat gevolg sou word. Die evalueringe van al die oorblywende funksies is by die derde vergadering van die Raadskomitee voorgelê en goedgekeur. By die vyfde vergadering van die Raadskomitee is 'n gedeeltelike voorlegging oor die evaluering van die personeelkomponent gemaak. Die volledige evaluering van alle komponente kon egter eers by die sesde vergadering voorgelê word.

Na aanleiding van die implementering van fase twee van die voorgestelde bepianingstelsel, kan die volgende kritiese waarneminge gemaak word:

- indien die interne verkenning enigszins sistematies aangepak en deurgevoer moet word, raak dit 'n omvangryke taak wat baie moeilik sonder die nodige addisionele personeel en infrastruktuur behartig kan word;
- die behoefte aan kwantifisering veral by die evaluering van die komponente skep ernstige probleme, veral omdat vergelykbare gegewens vir Suid-Afrikaanse omstandighede nie beskikbaar is nie. Die gebruik van arbitrêre norme veral by die bepaling van personeelbehoefte, is onbevredigend;
- die SANSO-inligtingstelsel wat met ingang 1980, op aandrang van die Departement Nasionale Opvoeding, deur universiteitsbiblioteke in Suid-Afrika geïmplementeer word, behoort die behoefte aan vergelykbare gegewens vir universiteitsbiblioteke te verlig, mits hierdie gegewens doeltreffend verwerk en aangevul word.³⁰

30. Republic of South Africa, Department of National Education, South African Post-Secondary Education Fixed Assets Manual SAPSE-008.

6. Fase drie - Omgewingsverkenning

Vroeër is daarop gewys dat hierdie fase ook nog verband hou met die vraag waar die Biblioteekdiens is en dat daarna gestreef word om geleenthede en bedreiginge vir die Biblioteekdiens te identifiseer.³¹ Daar word ook aanvaar dat binne hierdie fase voorsiening behoort te wees vir die aspek van vooruitskatting (forecasting).

Die American Management Association omskryf omgewingsverkenning as:

"A catalog and analysis of those factors, outside the control of the organization, which serve as constraints or whose interaction with the organization determine the appropriate behavior modes of the organization." ³²

Vir die implementering van fase drie was dit nodig om duidelik te onderskei tussen die interne, institusionele en werklik eksterne omgewinge waarbinne die Biblioteekdiens funksioneer. Kemper stel die volgende ten opsigte van elkeen van hierdie omgewinge:

- "The internal organizational system indicates the library organizational structure, objectives and policies, and operational relationships which make the library a unique system.
- The institutional system sets forth the organizational structure, competitive relationships within the structure, and library-patron relationships for the particular institution in which the library operates.
- The external environmental system sets forth the broad social, cultural, political, competitive, and economic parameters within which the library must operate." ³³

Die verkenning van die interne omgewing is uiteraard reeds met fase twee gedek. In fase drie gaan dit dus om die institusionele en eksterne omgewinge.

31. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 6, asook paragraaf 5.5.2 vir omskrywinge van die begrippe bedreiginge en geleenthede.

32. McGrath, op. cit., p.99.

33. Kemper, R.E., Strategic planning for library systems, p.41.

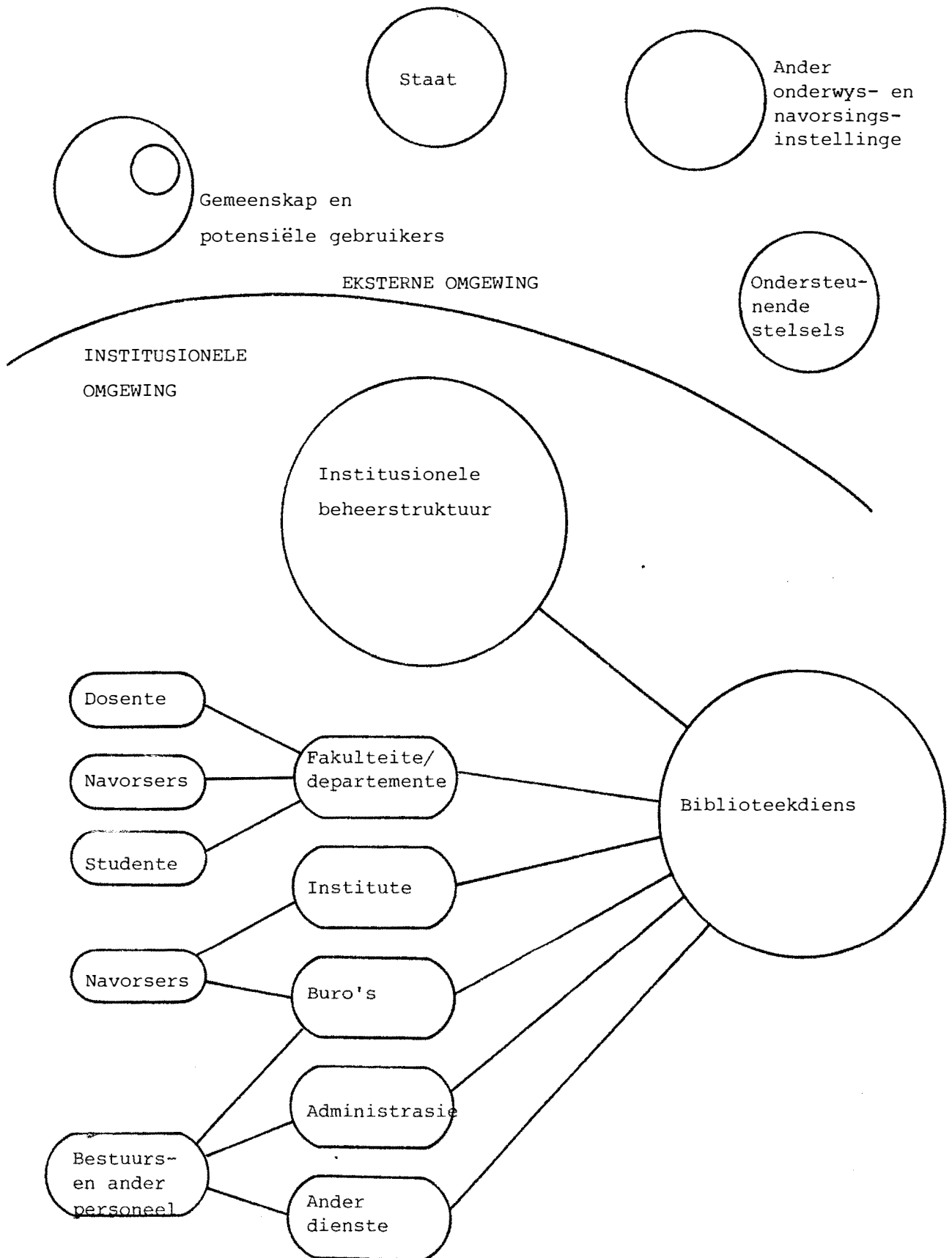
Figuur 3-5 gee 'n aanduiding van die terreine wat oorspronklik geïdentifiseer is met die oog op verkenning in fase drie van die beplanningstelsel. Daarby was ingesluit:

- die Biblioteekdiens se gebruikersgemeenskap (huidige en potensiële getalle, verspreiding, samestelling, behoeftes, ens.);
- die Biblioteekdiens se koppeling met die institusionele beheerstruktuur asook koppelvlakke met ander instellings aan die Universiteit;
- die onderwys-, navorsings- en gemeenskapdiensprogramme van die Universiteit (bestaandes, wysigings, toevoegings);
- die Universiteit as deel van die tersiêre onderwysstelsel en raakvlakke met navorsingsinstansies;
- raakvlakke tussen die Universiteit en die Staat wat vir die Biblioteekdiens van belang mag wees;
- die raakvlakke tussen die Universiteit en die gemeenskap(pe) wat dit bedien;
- algemene sosiale, ekonomiese, politieke en tegnologiese tendense van belang vir die Biblioteekdiens; en
- biblioteek- en inligtingkundige tendense en verwante ondersteunende dienste wat vir die Biblioteekdiens van belang mag wees.

Bogenoemde terreine vir verkenning is tydens die eerste vergadering van die Raadskomitee goedgekeur as grondslag vir verdere beplanning. Gerieflikheidshalwe is die omgewingsverkenning daarna in twee subfases vir institusionele en eksterne verkenning verdeel en aangepak.

6.1 Institusionele verkenning

Die aanvoorwerk vir hierdie subfase is reeds gedoen voor die eerste vergadering van die Raadskomitee deurdat die beplanningsaksie, ná goedkeuring deur die Universiteitsowerhede, deur middel van 'n omsendbrief aan alle personeellede van die Universiteit en nuusberigte in kampusmedia bekend gestel is. Belangstellendes is terselfdertyd genooi om aan te dui indien hulle spesifieke bydraes deur middel van onderhoude, memoranda of ander wyse tot die verrigtinge van die beplanningsaksie wou lewer.



FIGUUR 3-5: FASE DRIE - OMGEWINGSVERKENNING

As doel vir die institusionele verkenning is gestel:
die identifisering van geleenthede en bedreiginge in die institusionele omgewing (onder andere deur die peiling van huidige en verwagte gebruikersbehoefte, -houdinge en -verwagtinge en sieninge van die owerhede);
toetsing teenoor die Universiteitsowerhede en die gebruikers van die inhoud van die interne verkenning om bevestiging te verkry vir byvoorbeeld die doelformulering, geïdentifiseerde funksies, newefunksies en take asook sterk en swak punte; en
die insameling van inligting met die oog op die formulering van sinvolle doelwitte, strategieë en beleid in die latere fases van die beplanningstelsel.

Die identifisering van persone en instansies van wie inligting ingewin sou moes word, kan soos volg opgesom word:

28 persone en instansies het na aanleiding van die bekendstelling van die beplanningsaksie, self aangedui dat hulle bydraes sou wou maak in die vorm van persoonlike gesprekke of memoranda;

op aanbeveling van die Interne Komitee, het die Raadskomitee self 'n aantal persone geïdentifiseer met die oog op gesprekvoering, insluitende die lede van die Rektooraat, alle dekane, direkteure van institute, buro's en navorsingseenhede. Die lys van sake wat amptelik na die Raadskomitee verwys is, is onder andere hier oorweeg;

die studentegemeenskap is spesifiek deur middel van die Studenteraad genooi om 'n bydrae te maak;

hoofde van akademiese departemente is genooi om gevorderde nagraadse studente wat ervare biblioteekgebruikers is, te identifiseer met die oog op groepgesprekke.

Die Raadskomitee het die volgende tegnieke goedgekeur vir die insameling van inligting:

- informele onderhoude waar die respondente toegelaat word om vryelik inligting en meninge oor te dra en waar toeligting ook aan die respondent gegee kan word, indien verlang. Daar is egter beklemtoon dat niks in die weg moes staan van die vrye vloei van inligting na die projek nie;
- memoranda wat deur respondente ingedien kon word, indien hulle dit só verkies;
- groepgesprekke met die geïdentifiseerde nagraadse studente om binne die kortste moontlike tyd, die beste moontlike insette te verkry; en
- besoeke deur lede van die Raadskomitee waar dit nodig gevind word.

Om die bogenoemde tegnieke optimaal te benut, is 'n gestruktureerde lys van relevante temas saamgestel as riglyn vir aspekte waaroor die Raadskomitee self oordeel, inligting ingewin moes word. Hierdie lys van temas is vooraf aan alle respondente verskaf met die oog op gesprekvoering of die indiening van memoranda. Bylae 5 hierby verteenwoordig die inhoud van die gestruktureerde lys van temas. Aanvullend tot die lys van temas, is 'n inligtingstuk ook beskikbaar gestel waarin die oogmerke en vordering met die beplanningsaksie uiteengesit is. Met die oog op sinvolle verloop van die groepgesprekke met die geïdentifiseerde nagraadse studente, is van die Nominale Groeptegniek gebruik gemaak en die hulp van 'n konsultant uit die akademiese sektor aan die Universiteit is ingeroep.³⁴

34. Vergelyk Delbecq, A.L. and Van de Ven, A.H., A group process model for problem identification and program planning, in Journal of applied behavioral science, vol.7, no.4, 1971, pp. 466-492; Van de Ven, A. and Delbecq, A.L., Nominal versus interacting group processes for committee decision-making effectiveness, in Academy of management journal, vol. 14, 1971, pp. 203-212.

Die insameling van inligting is aan die Interne Komitee en die Projekleiding opgedra. Alle onderhoude (van ongeveer een uur elk) is deur die Interne Komitee gevoer en die Projekleiding was verantwoordelik vir notulehouding. Laasgenoemde is gehou met die lys van temas as basis, met die oog op latere verwerking, hoewel respondente vryelik oor enige aspek inligting kon verstrek. Memoranda is deur die Projekleiding opgesom onder dieselfde lys van temas waarvoor inligting ingewin moes word. Die gesprek met geïdentifiseerde nagraadse studente is ook deur die Projekleiding behartig en die inligting is soortgelyk verwerk.

Ná die goedkeuring van die werkwyses wat gevolg is (by die eerste twee vergaderings van die Raadskomitee) het 'n tussen-tydse vorderingsverslag deur die Projekleiding, by die derde vergadering van die Raadskomitee gedien, terwyl 'n volledige verslag via die Interne Komitee, by die vierde vergadering van die Raadskomitee behandel en goedgekeur is. Hierdie verslag het die volgende hoofindeling bevat:

- die formele beheerstruktuur oor die Biblioteekdiens en die bestaande en potensiële koppelvlakke tussen die Biblioteekdiens en ander instellinge binne die institusionele omgewing;
- gebruikers, gebruikersbehoefte en -dienste; en
- interne funksies en komponente van die Biblioteekdiens.

Ten opsigte van elkeen van hierdie hoofindeling, is die volgende inligting verstrek:

- 'n beskrywing van die bestaande opset;
- kommentaar van gebruikers en die owerhede na aanleiding van elke aspek. Dit het ingesluit die verwerkte inligting wat ingewin is na aanleiding van 51 onderhoude met dekane, direkteure, akademiese departementshoofde en dosente; sewe onderhoude met lede van die topbestuur van die Universiteit; groepbesprekinge met 19 nagraadse studente en die ontvangs van elf memoranda, waaronder een van die Studenteraad;
- gestelde kriteria met die oog op die evaluering van die bestaande opset asook die kommentaar wat ontvang is; en
- geleenthede en bedreigings geïdentifiseer na aanleiding van die gestelde kriteria (vergelyk Bylae 2).

6.2 Eksterne verkenning

Die verkenning van die eksterne omgewing kan gerieflik in drie onderafdelings verdeel word, naamlik:

- verkenning van die inligtingsektor uit die eksterne omgewing;
- verkenning van die res van die eksterne omgewing; en
- 'n oorsese reis deur die biblioteekhoof as lid van die Projekleiding.

Daardie gedeelte van die eksterne omgewing met wie die Biblioteekdiens as organisatoriese eenheid besondere bande handhaaf, is beskou as die inligtingsektor vir die doeleindes van hierdie studie. Dit het ingesluit:

- instansies in dieselfde stad wat biblioteek- en inligtingsdienste aanbied (insluitende die Bloemfonteinse Openbare Biblioteek, die Vrystaatse Provinsiale Biblioteekdiens, die Biblioteekdiens van die Bloemfonteinse Onderwyserskollege, die toe pasgestigte Technikon van die OVS en die Nasionale Afrikaanse Letterkundige Museum en Navorsingsentrum);
- die toe te stigte Suid-Afrikaanse Bibliografiese en Inligtingsnetwerk (SABINET) as voorbeeld van 'n ondersteunende of koöperatiewe diens waarvan die Biblioteekdiens moontlik moet kennis neem;
- die SASDI-diens van die Wetenskaplike en Nywerheidsnavorsingsraad (WNNR) as voorbeeld van 'n eksterne inligtingsdiens waarvan die Biblioteekdiens gebruik behoort te maak; en
- die Suid-Afrikaanse Instituut vir Biblioteek- en Inligtingwese as professionele orgaan waarmee personeel van die Biblioteekdiens noue koppeling het.

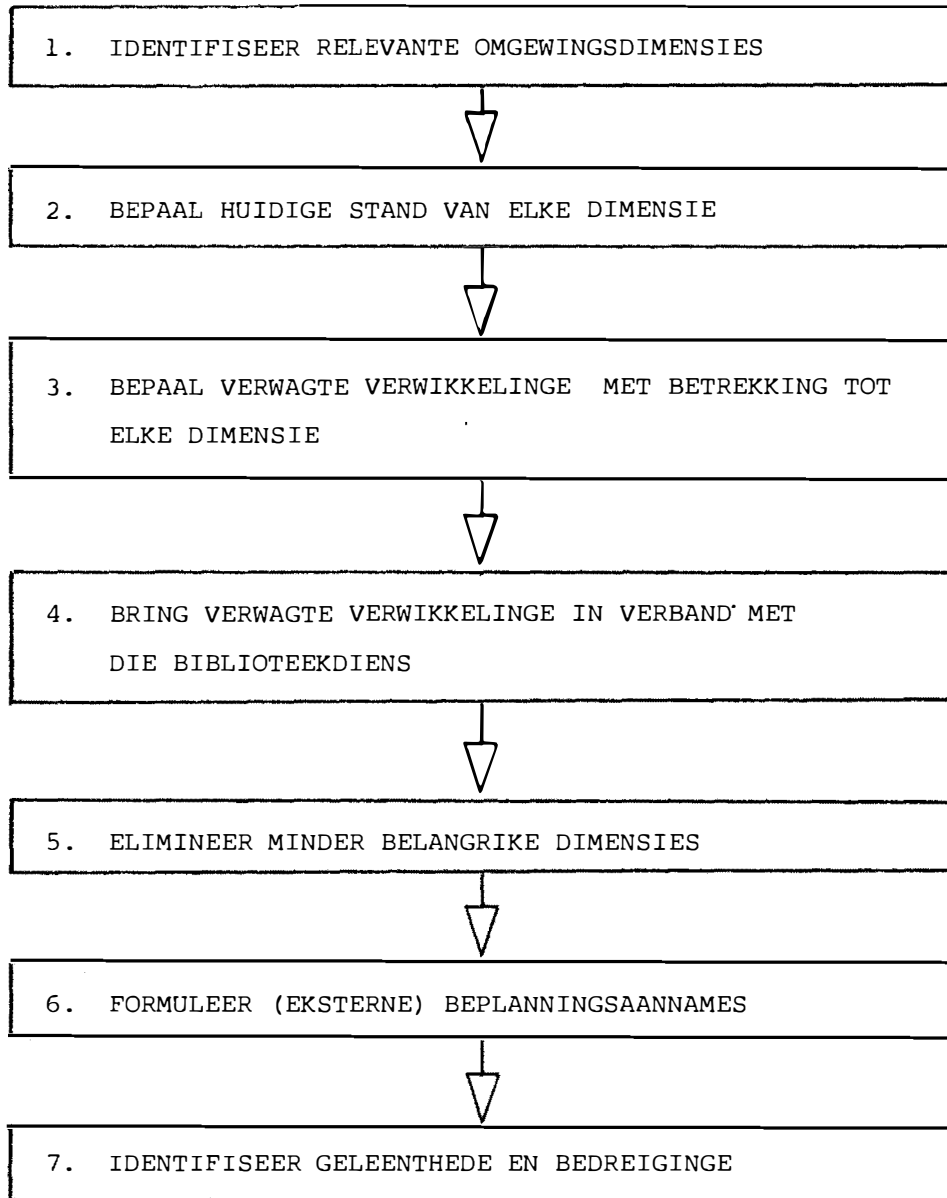
Soos by die institusionele verkenning, het die Interne Komitee onderhoude gevoer met verteenwoordigers van elkeen van hierdie instansies. Notules van die samesprekinge is deur die Projekleiding gehou, die inligting is verwerk in die vorm van 'n verslag en deur middel van kriteria (Bylae 2) is geleentheid en bedreigings vir die Biblioteekdiens geformuleer. Die volledige verslag is saam met die inligting uit die institusionele omgewing, aan die vierde vergadering van die Raadskomitee voorgelê.

Ten opsigte van die werklike eksterne omgewing moes meer selektief te werk gegaan word. Hier moes egter ook verdere aanpassinge aan die beplanningstelsel aangebring word om hierdie subfase te kon deurvoer.

Op aanbeveling van die Raadskomitee, is die verkenning van die eksterne omgewing gereël in die vorm van 'n paneelbespreking met die volgende verteenwoordigers:

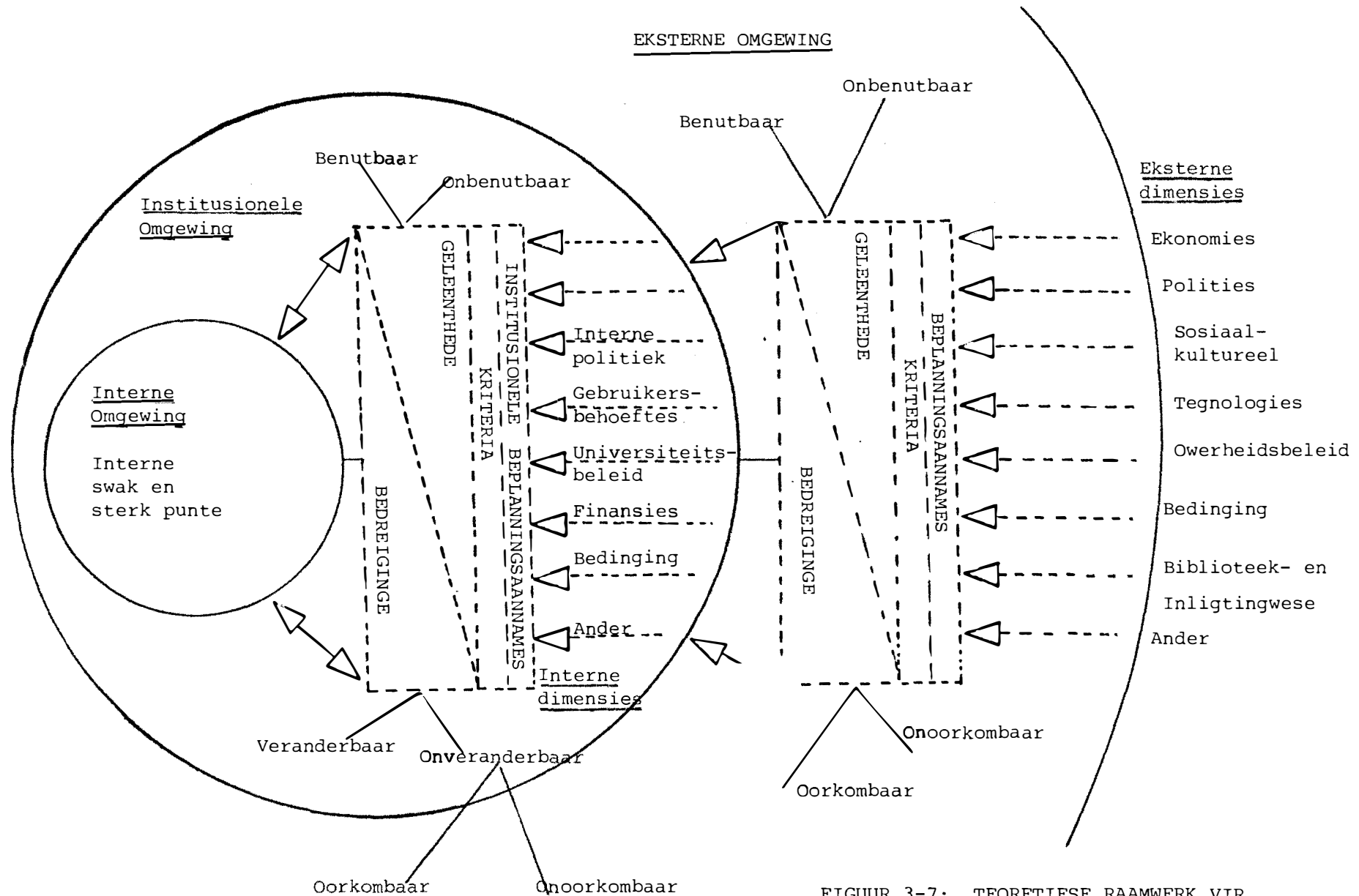
- die Rektooraat van die Universiteit;
- enkele verdere senior personeellede van die Universiteit wat veral gemoeid is met tersiêre onderwysontwikkeling aan die Universiteit en elders;
- 'n erkende demograaf;
- 'n erkende sosioloog;
- twee kenners van die tersiêre onderwysstelsel in Suid-Afrika en van die Departement Nasionale Opvoeding se beleid insake die universiteitswese; en
- die volle Raadskomitee.

In die voorbereiding vir die suksesvolle verloop van die paneelbespreking, moes die Projekleiding in samewerking met die bestuurskonsultant in die Raadskomitee, meer inhoud gee aan die stappe in omgewingsverkenning. Figuur 3-6 is vir hierdie doel nuttig gevind. Verder moes die subfase van eksterne verkenning ook binne 'n totale konteks geplaas word, veral met die oog op die oriëntering van die lede van die paneel. Hiervoor is Figuur 3-7 ontwikkel en as deel van 'n inligtingstuk waarin die noodsaaklikheid van die eksterne verkenning gestel is, aan die lede van die paneel uitgestuur. Figuur 3-7 asook 3-6 verg egter enkele verdere opmerkinge. Dit hou veral verband met die gebruik van die begrippe omgewingsdimensies (ekstern en intern) en beplanningsaannames, asook die poging om geleenthede en bedreiginge verder te klassifiseer in benutbaar/onbenutbaar en veranderbaar/onveranderbaar, oorkombaar/onoorkombaar.



FIGUUR 3-6: STAPPE BY OMGEWINGSVERKENNING

(Vergelyk Hussey, D.E. en Langham, M.J., Corporate planning: the human factor, pp. 164-168)



FIGUUR 3-7: TEORETIESE RAAMWERK VIR OMGEWINGSVERKENNING

Die gebruik van die term omgewingsdimensies hou verband daarmee dat verskillende faktore in die omgewing geïdentifiseer kan word wat inwerk op die onderneming. Hussey en Langham deel hierdie omgewingsfaktore of -dimensies³⁵ byvoorbeeld in onder agt onderwerpshoofde, naamlik:

- ekonomiese faktore;
- sosiale faktore;
- politiese dimensie;
- wetlik-fiskale faktore;
- wetlik-regulatiewe faktore;
- tegnologiese dimensie;
- demografiese faktore; en
- faktore van ekologie/infrastruktuur.³⁶

Vir die doeleindes van die paneelbespreking, is die eksterne dimensies soos aangedui in Figuur 3-7, as potensieel relevant beskou. Na mate daar met die ondersoek gevorder is, het die insig ontstaan dat omgewingsfaktore ook binne die institusionele omgewing werksaam is (interne dimensies in Figuur 3-7). Die betrokke lys is egter bloot as 'n voorbeeld saamgestel en behoort verder hersien te word.

Beplanningsaannames of omgewingsaannames word deur Hussey omskryf as:

"... a statement of opinion about the occurrence of an event which is outside the control of the planner."³⁷

Hierdie begrip vind aansluiting by die vroeëre aanhaling³⁸

35. Vergelyk byvoorbeeld Uyterhoven, H.E.R. et al., Strategy and organization; text and cases in general management, p.18.

36. Hussey, D.E. and Langham, M.J., Corporate planning: the human factor, pp. 158-164.

37. Hussey, D.E., Introducing corporate planning, p. 62.

38. Vergelyk paragraaf 6 van hierdie Hoofstuk.

om aan te dui dat die American Management Association juis omgewingsverkenning beskou as 'n opgaaf van faktore waaroor die onderneming nie beheer uitoefen nie. Die begrip beplanningsaannames is dus nuttig gevind om onsekerhede oor die toekoms, soos uitgewys deur die verskillende instansies wat genader is, te formuleer as verwagte gebeure of verwikkelinge en minstens binne die Raadskomitee hieroor konsensus te bereik as riglyne aan die hand waarvan verder beplan kon word. Dit is dan verder spesifiek aangewend om aan die hand van kriteria wat geformuleer is, geleenthede en bedreigings vir die Biblioteekdiens uit te wys. Dit kon gedoen word ten opsigte van sowel die eksterne as die institusionele omgewing. Daardeur kon die opsomminge van geleenthede en bedreigings soos deur die institusionele verkenning bepaal, verder aangevul word.

Die klassifikasie van geleenthede en bedreigings in die eksterne en institusionele omgewings, soos aangedui in Figuur 3-7, is as nuttig aangedui, onder andere omdat bedreigings in die institusionele omgewing, onder bepaalde omstandighede wel verander kan word en wel in 'n meerdere mate as wat vir die Universiteit en moontlik vir private ondernemings ten opsigte van die eksterne omgewing moontlik is. Hierdie klassifikasie is verder moontlik van belang in die ontwikkeling van strategieë in latere fases van implementering van die beplanningstelsel.

Om die verkenning van die eksterne omgewing dus deur te voer, is die paneelbespreking gehou, waartydens inligting vryelik verstrekkend en uitgeruil is. Na aanleiding hiervan het die Raadskomitee onmiddellik daarna vergader om hersiening te hou en beplanningsaannames te formuleer. Met hierdie insette kon die Projekleiding die beplanningsaannames aanvul en afrond en dit tesame met formuleringe van bedreigings en geleenthede aan die hand daarvan (ná die toepassing van geformuleerde kriteria) voorlê vir goedkeuring aan die vyfde vergadering van die Raadskomitee.

Die laaste faset van die verkenning van die eksterne omgewing, naamlik die oorsese reis deur die biblioteekhoof, is ingepas onmiddellik ná die paneelbespreking en vóór die afronding van die verslag insake die eksterne verkenning vir die Raadskomitee. Die doel van die oorsese reis is aangedui as 'n verkenning van aspekte van die moderne biblioteekbestuur en besondere klem kon gevolglik gelê word op beplanning as element van bestuur. Aspekte waarvoor verdere inligting verlang is, is ook tydens die implementering van die beplanningstelsel aangedui en inligting kon ook in hierdie geval ingewin word aan die hand van 'n gestruktureerde lys van temas.

Wat die rapportering van vordering met die eksterne verkenning betref, het die Raadskomitee by sy eerste vergadering reeds breë riglyne aanvaar. Verdere besonderhede is tydens die derde vergadering goedgekeur. Die vierde vergadering het saamgeval met die paneelbespreking en is deels gewy aan die formulering van beplanningsaannames. Tydens die vyfde vergadering is volledig verslag gedoen oor die totale eksterne verkenning.

6.3 Algemene aspekte in verband met fase drie

In die voorafgaande subfases van institusionele en eksterne verkenning, is 'n groot aantal bedreiginge en geleenthede vir die Biblioteekdiens geïdentifiseer met die oog op aanwending in die verdere fases van implementering van die voorgestelde beplanningstelsel. In hierdie verband is dit belangrik om te meld dat by die eksterne verkenning veral, uitgegaan is van 'n beplanningshorison van vyf jaar. Daar is telkens deur die kundiges beklemtoon dat die verskillende scenario's ten opsigte van die eksterne dimensies, drasties kan verskil indien 'n horison van meer as vyf jaar as uitgangspunt gestel word.

Heelwat kritiese waarneming kan na aanleiding van die fase van omgewingsverkenning gemaak word. Daar word egter volstaan met enkele algemene opmerkinge:

- die nut van die geïdentifiseerde geleentheid en bedreiging as eindproduk van die fase, sou eers bepaal kon word by die aanwending daarvan in die verdere fases van implementering van die voorgestelde beplanningstelsel;
- ten opsigte van die prosesse vir die identifisering van geleentheid en bedreiging, kan die volgende opgemerk word:
 - dit was waarskynlik moontlik om meer selektief te werk te gaan met die identifisering van persone en instansies van wie inligting ingewin is, veral ter wille van tydsbesparing;
 - die lys van temas aan die hand waarvan inligting ingewin is, is in die algemeen nuttig gevind, ook by die verwerking van inligting en veral waar respondente dit benut het in hul voorbereiding met die oog op gesprekvoering of vir die indiening van memoranda. Dit kon egter meer gerig gewees het op benutting deur bepaalde groepe respondente (byvoorbeeld verskillend ten opsigte van die topbestuur van die Universiteit en dosente). Temas is vooraf vir bepaalde respondente as potensieel relevant gemerk, maar min respondente het hierop ag geslaan;
 - die metode van onderhoudvoering was besonder tydrowend en uitputtend. Inligting kon waarskynlik op meer effektiewe wyses bekom word, maar dit het ook geleentheid gelaat om inligting selektief deur te gee aan respondente en die geleentheid vir gesprekvoering is in die algemeen verwelkom.
 - memoranda het geblyk 'n besonder effektiewe wyse van inligtinginsameling te wees vir daardie respondente wat hieraan tyd kon afstaan;
 - die gebruik van die nominale groeptegniek by die nagraadse studente het binne beperkte tyd, baie waardevolle bydraes opgelewer;

- die noodsaaklikheid dat alle inligting wat ingewin word, onmiddellik en sistematies verwerk moet word, is deurgaans ondervind;
- by die verwerking van inligting in verslagvorm, het dit noodsaaklik geblyk om ook sover moontlik te kwantifiseer. Dit is 'n beperking van die metode van inligtinginsameling dat nie van 'n steekproef gebruik gemaak is wat die uitdruk van response as persentasies van die totale steekproef sou moontlik maak nie;
- die behoefte is telkens ondervind dat by wyse van 'n afsonderlike projek, relevante gegewens (statisties, ens.) in verband met die bestaande opset, ingesamel en verwerk moes word. Telkens moes inligting van hierdie aard tydens die finale verslagstadium, versamel word;
- ten opsigte van die verkenning van die inligtingsektor, is redelike gunstige resultate behaal, hoewel meer aandag moontlik geskenk kon word aan gesprekke met verskaffers van inligtingsbronne, asook met owerheidsinstansies wat hierby betrokke is, byvoorbeeld in verband met doeaneklarings van ingevoerde materiaal;
- die paneelbespreking in verband met die eksterne omgewing kan positief aangeslaan word. Dit is egter belangrik dat werklike kundiges betrek word, dat die toepaslike dimensies versigtig gekies word en dat daarna gestreef word om inligting wat ingewin word, werklik in verband te bring met die Biblioteekdiens;
- die oorsese reis, as deel van die eksterne verkenning, is as nuttig aangeslaan omdat dit veral verdere lig gewerp het op die verkenning van die inligtingsektor en op die universiteitswese as terrein in die eksterne omgewing;
- die insig ten opsigte van institusionele beplanningsdimensies en -aannames was ook belangrik, hoewel dit nog verder verken behoort te word. Dit is insiggewend dat eers tot hierdie insig gekom is na aanleiding van die paneelbespreking vir die verkenning van die eksterne omgewing en 'n samespreking met die Topbestuur van die Universiteit, waarna in die volgende afdeling verder verwys word.

7. Fase vier tot sewe - Ontwikkeling van doelwitte, strategieë, beleid en aksieprogramme

Die inhoud van fases vier tot sewe is kortliks saamgevat in die voorafgaande hoofstuk.³⁹ Hierdie fases hou verband met die vrae:

- waarheen die Biblioteekdiens wil beweeg (doelwitte);
- hoe die doelwitte bereik moet word (strategieë);
- binne welke riglyne die doelwitte bereik moet word (beleid); en
- wanneer doelwitte bereik moet word en wie verantwoordelik sal wees daarvoor (aksieprogramme).

As insette vir die ontwikkeling van hierdie neweprodukte van die beplanningstelsel, moes die sterk en swak punte uit die interne verkenning (fase twee) en die geïdentifiseerde geleenthede en bedreiginge uit die omgewingsverkenning (fase drie) gebruik word. Verder is in die vooruitsig gestel dat die oorspronklike doel-formulering (fase een) ook weer in hersiening geneem sou word en verder as belangrike vertrekpunt sou geld by die ontwikkeling van doelwitte, strategieë, beleid en aksieprogramme. By die implementering van fases vier tot sewe het dit egter minder sinvol gelyk om dit streng in afsonderlike fases te hanteer en is tot die insig gekom dat hierdie fases ook beskou kon word as subfases binne 'n oorkoepelende fase van skepping van planne. In die verdere bespreking word dus van hierdie standpunt uitgegaan. Verder het dit nodig geblyk dat in hierdie stadium in die implementering van die voorgestelde beplanningstelsel, weer intensiewe insette van die kant van die meelopende navorsingsprojek verkry moes word.⁴⁰ Dit hou onder andere verband daarmee dat oorbeweeg word vanaf die fases van inligtinginsameling na meer kreatiewe fases waaruit nuwe produkte geskep moes word.

39. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 6 en paragraaf 5.5.3 en 5.5.4 vir omskrywinge van sleutel terme.

40. Vergelyk Hoofstuk 1, paragraaf 2 en Figuur 1-1 vir 'n uiteensetting van die sameloop van die beplanningsaksie en die genoemde navorsingsprojek waarvan die resultate hier gedokumenteer word.

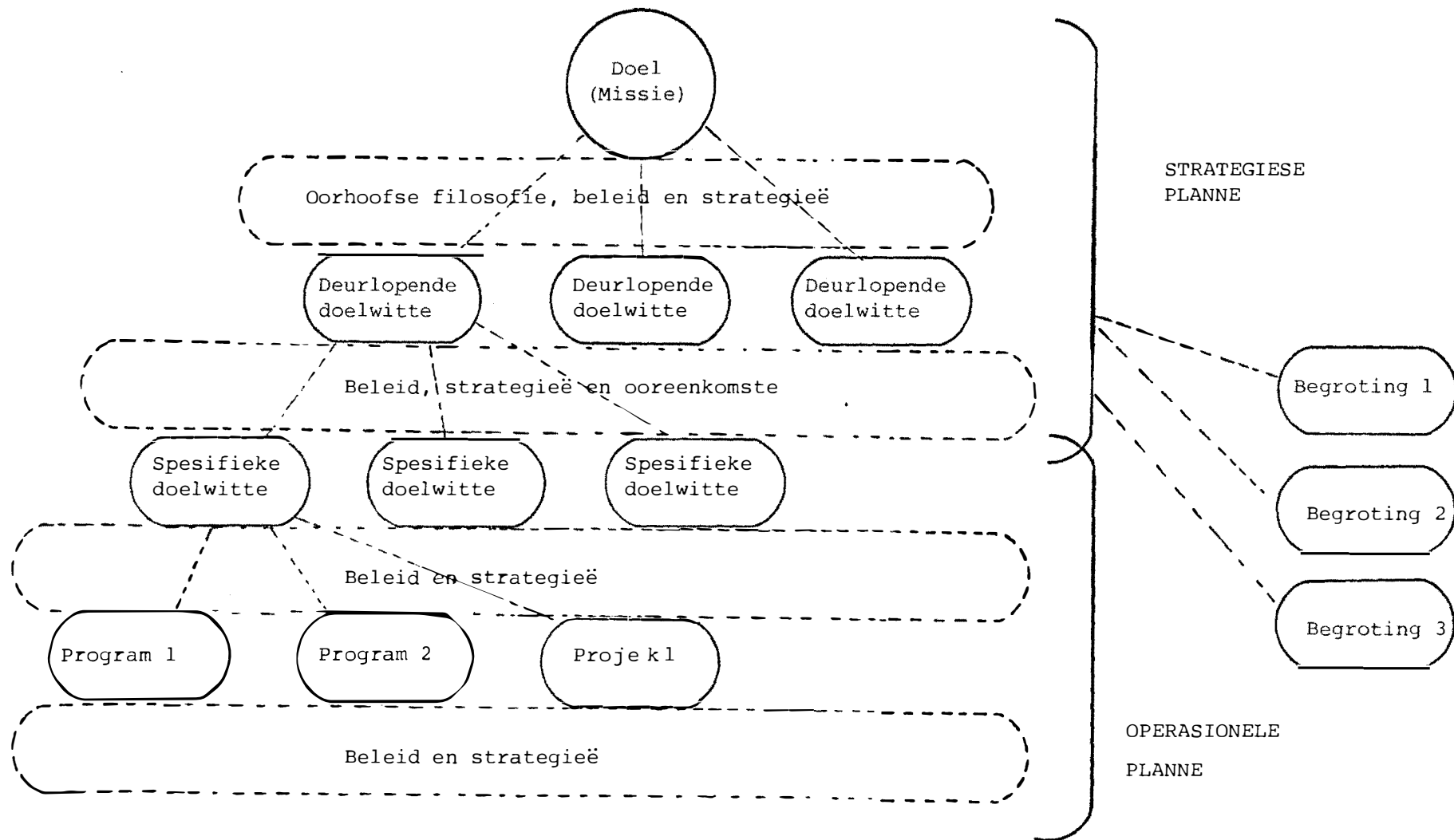
Die bydrae van die kant van die navorsingsprojek het daaruit bestaan dat by die vierde vergadering van die Raadskomitee 'n voorlegging gedoen is met die volgende as inhoud:

- 'n raamwerk van beplanningsbegrippe waarin alle relevante terme van toepassing op die verdere fases van die beplanningstelsel saamgevat en in konteks geplaas word;
- die raamwerk van begrippe van toepassing gemaak word op die implementering van die fases van die beplanningstelsel om 'n terreinafbakening te verkry en ook 'n toedeling van werksaamhede te maak; en
- aanbevelinge gedoen word oor die implementering van die verdere fases van die beplanningstelsel.

Figuur 3-8 hierby gee 'n skematiese voorstelling van die raamwerk van relevante beplanningsbegrippe waarna hierbo verwys is. In die voorlegging aan die Raadskomitee is sover moontlik ingegaan op die inhoud van elke term, die belangrikheid daarvan vir die beplanningstelsel en bykomende oorweginge wat mag geld by die ontwikkeling daarvan as onderdeel van die oorkoepelende fase van skepping van planne. Die volgende algemene opmerkinge kan na aanleiding van Figuur 3-8 gemaak word:

- dit dui die hiërargiese verhoudinge aan tussen die begrip doel (missie), deurlopende doelwitte en spesifieke doelwitte en projekte en programme soos binne die beplanningstelsel voorsien;
- dit dui aan dat beleid en strategieë op verskillende vlakke onderskei kan word, soos dit gekoppel kan word aan die doel en doelwitte binne die hiërargiese struktuur;
- dit dui die koppeling tussen strategiese beplanning en die samestelling van begrotings vir hulpbronne aan deurdat begrotings gesien word as uittreksels uit die hulpbronplanne binne die strategiese komponent van planne;⁴¹ en

41. Vergelyk byvoorbeeld Hussey and Langham, op. cit., p.30.

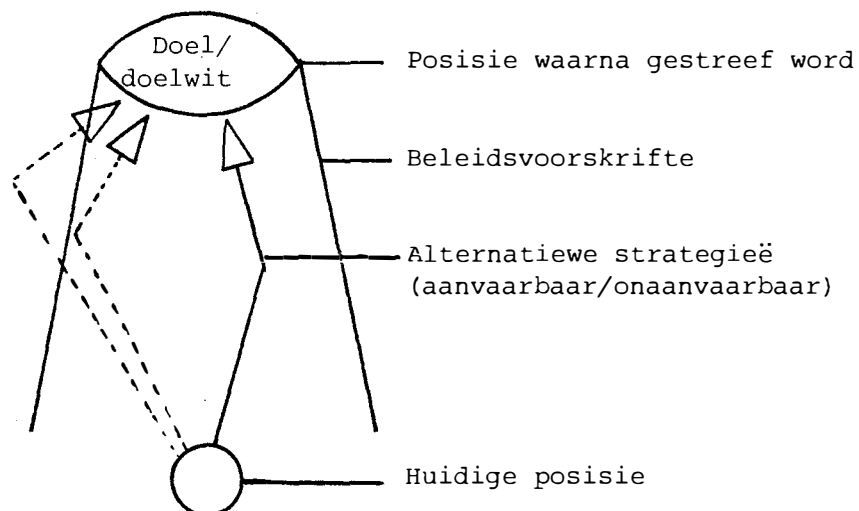


FIGUUR 3-8: RAAMWERK VAN RELEVANTE BEPLANNINGSBEGRIJPE

- dit bring die begrip ooreenkoms na vore, wat omskryf word as:
'n Formele, skriftelike uiteensetting van normale werkverhou-
dinge tussen die Biblioteekdiens en enige ander instelling
binne of buite die Universiteit en wat tot stand gebring word
na onderlinge oorlegpleging tussen die Biblioteekdiens
en die betrokke instansie.

Om die verband tussen die begrippe doel/doelwit, strategie en beleid verder toe te lig, is van Figuur 3-9 gebruik gemaak. Dit probeer aandui dat die doel/doelwit die eindresultaat is waarna gemik word (ends in die definisie van die American Management Association⁴²); teenoor strategieë wat aandui hoe en met die hulp van wat (means in die American Management Association se definisie⁴³) die eindresultaat bereik moet word. Binne die figuur stel beleid die riglyne voor waarbinne strategieë ontplooi kan word en handeling kan plaasvind.

FIGUUR 3-9: VERBAND TUSSEN DIE BEGRIPPE DOEL/DOELWIT, BELEID EN STRATEGIE



42. McGrath, op. cit., p. 99.

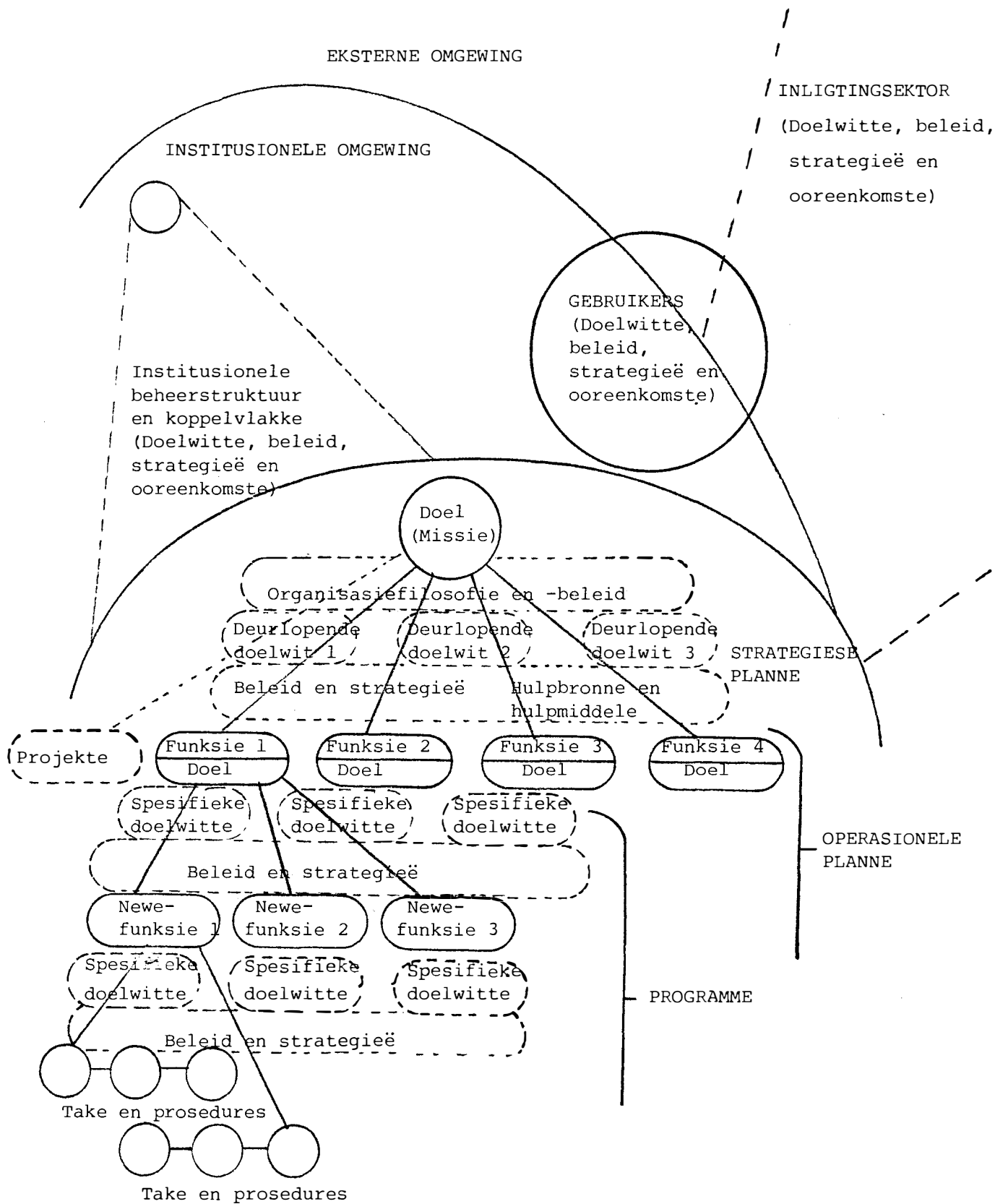
43. Ibid., p. 100.

Die aanwending van die bogenoemde beplanningsbegrippe binne die beplanningstelsel (veral met die voorafgaande fases as grondslag) met die oog op terreinafbakening en toedeling van verantwoordelikhede in die verdere fases van die implementering van die stelsel, word uitgebeeld in Figuur 3-10. Dit verg die volgende algemene opmerkinge:

- die hiërargie van doel, funksies, newefunksies en take soos geformuleer binne fase een en twee (doelformulering en interne verkenning) vorm die meer permanente onderbou vir die verdere fases van die beplanningstelsel deurdat dit aandui wat deurlopend gedoen moet word om die doel van die Biblioteekdiens te bereik. Dit vorm die interne infrastruktuur vir die uitvoering van die verdere fases en word daarom in soliede lyne aangedui;
- op die meer permanente infrastruktuur, word die raamwerk van beplanningsbegrippe geprojekteer as die minder permanente en hersienbare elemente van die planne wat deur die infrastruktuur geskep en benut moet word. Dit word daarom in stippellyne aangedui;
- naas funksies, newefunksies en take wat deur planne gedek moet word, benut die Biblioteekdiens ook hulpbronne en hulpmiddele in die nastrewing van sy doel.⁴⁴ Dit behoort derhalwe ook deur planne gedek te word en in hierdie geval is dit binne die komponent strategiese planne aangedui;
- benewens die interne omgewing, behoort aspekte in die institusionele omgewing ook deur planne gedek te word. Hier gaan dit veral om die institusionele beheerstruktuur en aspekte rakende die gebruikers van die Biblioteekdiens; en
- in die eksterne omgewing is voorsien dat planne ook geskep sal word rakende die Biblioteekdiens se kontak met die inligtingsektor in die eksterne omgewing.

44. Vergelyk Figuur 3-4.

FIGUUR 3-10: RAAMWERK VIR BEPALING VAN WERKTERREINE EN TOEDELING VAN WERKSAAMHEDE VIR SKEPPING VAN PLANNE



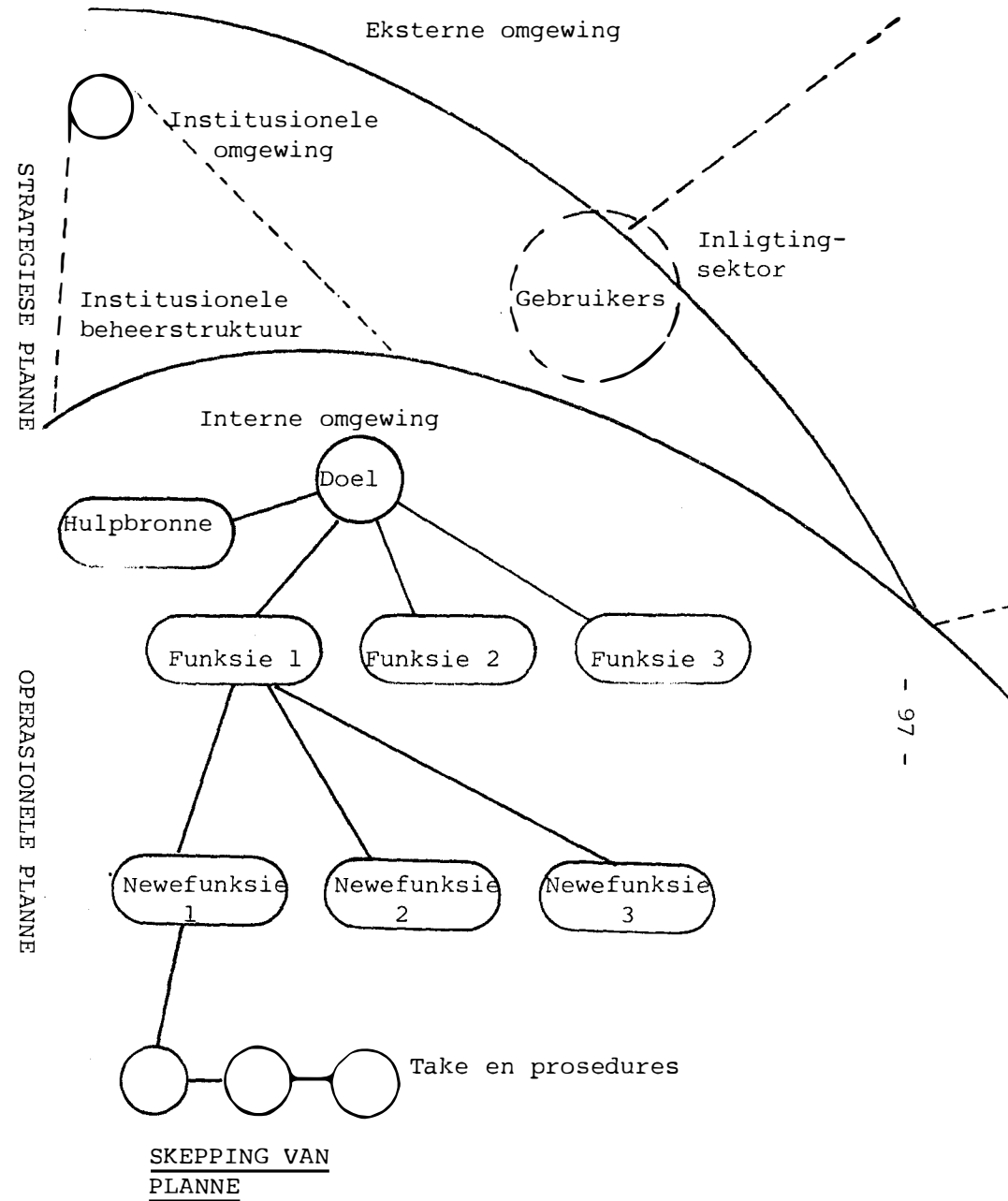
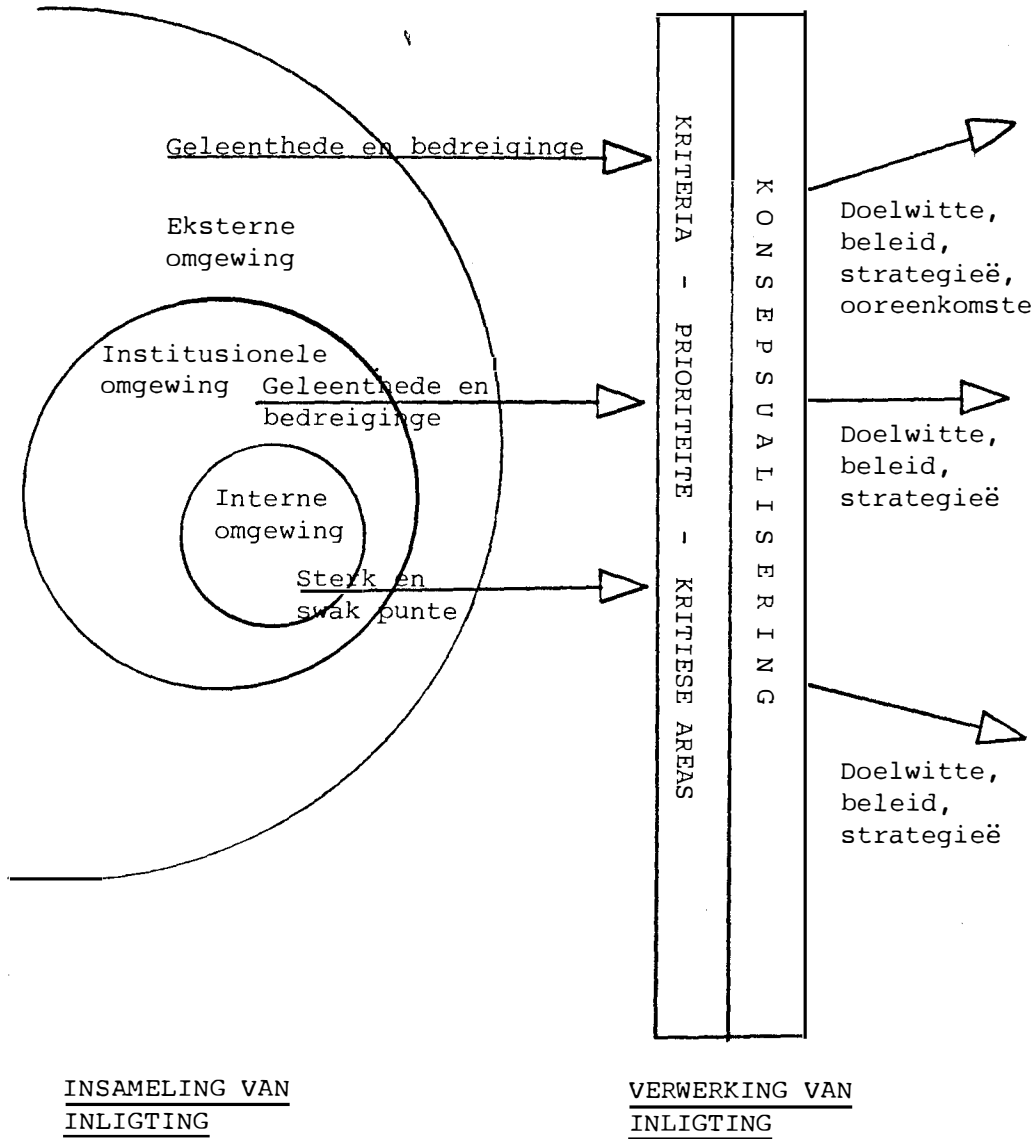
Aanvullend tot die voorafgaande terreinverkenninge met die oog op die ontwikkeling van doelwitte, strategieë, beleid en aksieprogramme, is Figuur 3-11 geskep as oorsig oor die prosesse van inligtinginsameling (fases twee en drie) verdere verwerking van die inligting (sterk en swak punte en geleenthede en bedreiginge) en die skepping van planne op verskillende vlakke. Oor die stel van kriteria, die bepaling van prioriteite en kritiese areas aan die hand van die geïdentifiseerde sterk en swak punte en geleenthede en bedreiginge, word weldra verdere inligting verstrekk. Ook die aspek van konsepsualisering word aanstons verder toegelig.

Na aanleiding van veral Figuur 3-10, is 'n werkverdeling met die skep van planne, soos volg deur die Raadskomitee goedgekeur:

- die Interne Komitee sou veral verantwoordelik wees vir aspekte rakende die institusionele omgewing, en meer bepaald die ontwikkeling van planne rakende die beheerstruktuur oor die Biblioteekdiens en koppelvlakke tussen die Biblioteekdiens en ander instellings op die kampus. Die Komitee kon verder ook na behoefte betrek word by aspekte rakende die inligtingsektor in die eksterne omgewing;
- die skep van planne rakende die interne omgewing is opgedra aan die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel). Hier kon weer na behoefte van werkgroepe binne die Komitee gebruik gemaak word; en
- aan die Projekleiding is opgedra om die nodige skakeling tussen die Interne Komitee en die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel) te bewerkstellig en verder behulpsaam te wees met die samestelling van verslae en algemene ondersteuning.

Daar is verder deur die Raadskomitee goedgekeur dat uitgegaan word van 'n globale beplanningsiklus van vyf jaar wat moes meebring dat planne voorberei word vir die periode 1982-1986, as 'n redelike tydspan vir die behoeftes wat met beplanning in die bepaalde opset gedek moes word.

FIGUUR 3-11: PROSESSE IN SKEPPING VAN PLANNE



Teen die voorafgaande agtergrond het die Projekleiding voortgegaan om die volgende voorbereidende stappe te neem met die oog op skakeling onderskeidelik met die Interne Komitee en die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel):

- die geïdentifiseerde sterk en swak punte is geklassifiseer volgens die funksies en komponente van die Biblioteekdiens waarop dit betrekking het en is gedupliseer met die oog op volledige dekking binne elke funksie en komponent (sommige swak en sterk punte het op meer as een aspek betrekking gehad);
- die geïdentifiseerde geleenthede en bedreiginge is ook geklassifiseer volgens funksies en komponente van die Biblioteekdiens en gedupliseer met die oog op aanwending deur die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel). Hierbenewens is die relevante geleenthede en bedreiginge rakende die institusionele en eksterne omgewing ook geklassifiseer en gedupliseer onder verskillende onderwerpshoofde met die oog op aanwending deur die Interne Komitee;
- kriteria is aan die hand van die literatuur geïdentifiseer met die oog op die bepaling van prioriteite by die sterk en swak punte en geleenthede en bedreiginge deur die Interne Komitee en die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel);⁴⁵
- algemene doelwitte is geformuleer ten opsigte van alle funksies en komponente om die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel) van hulp te wees met die identifisering van kritiese areas;⁴⁶
- 'n werkwyse is ontwikkel om aan die hand van die sterk en swak punte en geleenthede en bedreiginge en met die toepassing van die bogenoemde kriteria, terreine te identifiseer met die oog op doelwitstelling;⁴⁷
- 'n raamwerk is ontwikkel om die betrokke personeel behulpsaam te wees met die skep van funksionele planne;

45. Vergelyk Bylae 6 asook Figuur 3-11.

46. Vergelyk Figuur 3-11.

47. Vergelyk Bylae 7.

- 'n verdere opsomming van geleenthede en bedreiginge onder sleutel terme, is vir die Interne Komitee voorberei met die oog op identifisering van die belangrikste aspekte vir bespreking.

Na aanleiding van die inligting tot sy beskikking, het die Interne Komitee geoordeel dat daar nie met die ontwikkeling van planne rakende die institusionele en aspekte van die interne omgewing voortgegaan kon word voordat uitklaring van die kant van die Universiteitsowerhede verkry is aangaande bepaalde sleutelvrae nie.⁴⁸ Met die oog hierop is 'n gesprek met die Rektoraat, die registrateurs en enkele ander senior personele betrokke by die beplanning van onderwys aan die Universiteit aangevra. Die doel van die gesprek is aangedui as:

- uitklaring van die rol van die Biblioteekdiens met betrekking tot die kernfunksies van onderwys, navorsing en samelewingsdiens aan die Universiteit;
- die implikasies van die rol waarop ooreengekom word te bespreek, veral met betrekking tot die plek van die Biblioteekdiens binne die organisasiestruktuur van die Universiteit en die verteenwoordiging wat die Biblioteekdiens binne die institusionele beheerliggame behoort te geniet;
- uitklaring van aspekte rakende die Biblioteekdiens se eie institusionele beheerliggaam(me); en
- die posisie van die biblioteekpersoneel binne die totale personeelstruktuur van die Universiteit te bespreek.

Met die oog op die gesprek, het die Projekleiding 'n inligtingstuk voorberei wat ook deur die Interne Komitee in besonderhede behandel is voordat dit uitgestuur is aan die lede van die besprekingsgroep. Die inligtingstuk het die volgende bevat:

- 'n uiteensetting van die kenmerke van 'n moderne universiteitsbiblioteek;
- 'n voorlopige beskrywing van die presiese rol wat die Biblioteekdiens potensieel kan vervul met betrekking tot onderwys, navorsing, samelewingsdiens en ander relevante aktiwiteite aan die Universiteit;
- gevolgtrekking met die oog op die bepaling van implikasies indien die Biblioteekdiens sy potensieële rol wil vervul.

48. Vergelyk Mintzberg, H., The structuring of organizations, p.361 oor die professionele administrateur se magsbasis.

Benewens die voorafgaande aspekte is die akademiese/nie-akademiese aard van die Biblioteekdiens as instelling en van sy werksaamhede en die diensvoorwaardes van sy personeel ook ter sprake gebring.

Na aanleiding van die bogenoemde gesprek, kon die Projekleiding verdere institusionele beplanningsaannames en geleenthede en bedreiginge formuleer en toevoeg tot dié wat reeds in die omgewingsverkenning geïdentifiseer is.⁴⁹ Verder het die Interne Komitee na aanleiding van die lys van kerntemas wat deur die Projekleiding saamgestel is, 'n indringende bespreking gevoer en hul bydrae gemaak tot die skepping van planne vir die institusionele omgewing. Hierdie insette is deur die Projekleiding verder verwerk, veral in afdelings van die hoofverslag vir voorlegging aan die Universiteitsowerhede wat in die volgende afdeling bespreek word.

Die betrokkenheid van die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel) by die fase van skepping van planne, het oor twee periodes gestrek wat telkens saamgeval het met die laaste kwartaal van die betrokke jare (1981 en 1982). Tydens die eerste siklus is veral aandag gegee aan die oorhoofse fasette van die planne en aan 'n proeflopie met die formulering van funksionele of operasionele planne. In die tweede sessie is gekonsentreer op die skepping van operasionele planne met die oog op finale implementering aan die begin van 1983.

Tydens die eerste siklus het die Beplanningskomitee aandag gegee aan die volgende:

- 'n algemene oriëntering ten opsigte van die vordering met die die beplanningsaksie, sleutelbegrippe wat bemeester moet word,⁵⁰ hoe hierdie begrippe verband hou met die take wat wag en wat vooraf verrig is in die fases van doelformulering en interne verkenning;
- algemene oriëntering ten opsigte van hulpmiddele geskep deur die Projekleiding en insette verkry deur die voorafgaande fases;

49. Vergelyk paragrawe 6.2 en 6.3 van hierdie Hoofstuk.

50. Vergelyk Figure 3-8 en 3-9.

- kennis is spesifiek geneem van die inhoud van die gesprek met die Topbestuur van die Universiteit, veral die kenmerke van 'n moderne universiteitsbiblioteek en die meegaande beskrywing van die optimale rol wat die Biblioteekdiens kan vervul;
- funksies, newefunksies en take geformuleer tydens die interne verkenning, is ook weer van kennis geneem;
- 'n hersiening van die doelformulering soos in die aanvangsfase van die beplanningsaksie geskep;
- die ontwikkeling van 'n organisasiefilosofie as aanvulling tot die doelformulering;⁵¹
- die formulering van 'n oorhoofse beleid;⁵²
- die formulering van deurlopende doelwitte;⁵³
- die ontwikkeling van deurlopende en spesifieke doelwitte, beleid en strategieë met betrekking tot alle geïdentifiseerde funksies.

Die begrip organisasiefilosofie is omskryf as:

'n Uiteensetting van die Biblioteekdiens se siening van homself asook van sy ingesteldheid teenoor mense en instansies met wie dit kontak het en die gemeenskap waarbinne dit funksioneer.

In die formulering hiervan deur die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel) is die volgende stappe gevolg:

- kennis is geneem van vergelykbare voorbeelde van sodanige formuleringe⁵⁴ asook van bestaande etiese kodes;⁵⁵
- die Komitee het persone en instansies geïdentifiseer waarmee die Biblioteekdiens kontak het ten einde terreine te bepaal wat deur die formulering gedek moes word;
- sleutelbegrippe wat die ideale verhouding tussen die Biblioteekdiens en die geïdentifiseerde terreine ten beste beskryf, is vervolgens vasgestel;
- ten einde die belangrikste begrippe te identifiseer, het die

51. Vergelyk Bylae 8.

52. Vergelyk Bylae 9.

53. Vergelyk Bylae 10.

54. Vergelyk McGrath, op. cit., pp. 102, 137.

55. American Library Association, 1975 statement on professional ethics, American Libraries, vol.8, October, 1977, pp. 500-501; Library Association, Draft code of professional ethics, Library Association record, vol. 82, no.10, October 1980.

Komitee gewigte toegeken aan die tien treffendste begrippe ten opsigte van elke terrein wat gedek moes word. Hierdie begrippe is deur die Projekleiding aangewend om 'n konsepformulering saam te stel; en

- die konsepformulering is deur die Komitee bespreek, gewysig en goedgekeur.

Die begrip oorhoofse beleid is omskryf as:

Die stelling van riglyne vir die gedagtes, besluite en aksies van die bestuur en aktiwiteite van die Biblioteekdiens met die oog op bereiking van die gestelde doel en doelwitte.

Om die oorhoofse beleid te kan formuleer, het die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel) die volgende gedoen:

- kennis geneem van vergelykbare formuleringe;⁵⁶
- die voorlopige doelformulering as vertrekpunt geneem en in sy samestellende elemente opgebreek en bespreek;
- sleutelbegrippe ten opsigte van elke element van die geformuleerde doel geïdentifiseer aan die hand waarvan die Projekleiding 'n konsepformulering voorberei het; en
- die konsepformulering bespreek en goedgekeur.

Deurlopende doelwitte is soos volg omskryf:

Kwalitatiewe of kwantitatiewe stelling van die deurlopende bedoelinge of voornemens van die Biblioteekdiens wat beskryf welke resultate dit wil bereik en wat dit wil word.

In hierdie geval het die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel) weer kennis geneem van voorbeelde en met die insette wat verkry is, het die Projekleiding weer formuleringe voorberei wat deur die Komitee bespreek en goedgekeur is.

Die aandag van die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel)

56. Vergelyk McGrath, op. cit., pp. 138-139.

het vervolgens verskuif vanaf die oorhoofse aspekte van die planne na die funksionele of operasionele aspekte. Vir hierdie doel het die Komitee weer in werkgroepe verdeel volgens die verskillende funksies wat vir die Biblioteekdiens geïdentifiseer is en binne elke werkgroep is gepoog om met die hulpmiddele wat deur die Projekleiding geskep is, asook die insette verkry uit die voorafgaande fases, operasionele planne vir die Biblioteekdiens te skep oor die beplanningstermyn vanaf 1982 tot 1986. Hier is veral gebruik gemaak van die proses soos uitgebeeld in Figuur 3-11. Aan die hand van die verwerkte sterk en swak punte en geleenthede en bedreigings en die voorgestelde kriteria, moes die werkgroepe kritiese areas en prioriteite met die oog op die skep van planne, identifiseer. In hierdie verband kon die algemene doelwitte, soos deur die Projekleiding onttrek uit die beskikbare gegewens, ook aangewend word. Kritiese areas word deur die American Management Association omskryf as:

"Areas of performance which are judged to be most critical to the long-term success of the business, such as profits, growth, productivity, innovation, etc." ⁵⁷

Die American Management Association beklemtoon ook die noodsaaklikheid dat doelwitte rangskik moet word volgens prioriteite, ten einde sinvolle hulpbrontoedeling moontlik te maak. Sodanige prioriteite word bepaal deur groepbesluitneming oor die relatiewe belangrikheid van elke doelwit in terme van bepaalde kriteria. Die volgende kriteria word dikwels aangelê:

- dringendheid betrokke by 'n doelwit;
- koste van implementering;
- waarskynlikheid van sukses;
- lang- teenoor korttermyn aard van voordele; en
- aanvraag van die publiek. ⁵⁸

57. McGrath, op. cit., p.103.

58. Ibid., p.100.

Die voorafgaande impliseer dus dat al die beskikbare insette intellektueel verwerk (gekonsepsualiseer) moet word met die oog op die ontwikkeling van sinvolle planne (doelwitte, beleid, strategieë en aksieprogramme).

Met die voorafgaande aktiwiteite afgehandel, kon daar by die vyfde vergadering van die Raadskomitee gerapporteer word oor die werksaamhede met die skepping van planne deur sowel die Interne Komitee as die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel). Daarmee het die werksaamhede van die laasgenoemde Komitee tydelik tot stilstand gekom, terwyl daar enersyds aan die begin van 1982 begin kon word met die implementering van sommige funksionele planne (vergelyk later bespreking) en die aandag van die Projekleiding andersyds verskuif het na die aspek van verslaglewering aan die Universiteitsowerhede, wat vervolgens bespreek word. Ongeveer teen Augustus 1982 het dit begin deurskemer dat die fase van verslaglewering (goedkeuring) suksesvol verloop en kon daar weer begin word met die tweede siklus van planskepping deur die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel).

Tydens die opvolgfase (Augustus-Desember 1982) het die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel) weer gekonsentreer op die skepping van funksionele planne met die oog op implementering met ingang 1983. Heelwat ervaring is egter opgedoen met die eerste siklus. Die tweede siklus (vir 1983-87) is dus soos volg aangepak:

meer klem is gelê op kleiner groepwerksaamheid waarbinne veral die funksionele middelbestuurders wat intussen as gevolg van 'n organisatoriese herstrukturering aangewys is (vergelyk latere bespreking oor implementering van planne) ten nouste betrokke was. Nadat die planne in kleiner groepverband deurgewerk is, is dit aan die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel) voorgelê;

meer klem is gelê op die finalisering van die hiërargie van funksies, newefunksies en take as infrastruktuur vir beplanning. Die werkgroep is gevolglik versoek om duidelike en min of meer finale voorlegginge te maak van hul beskrywinge van veral newefunksies en take soos dit ideaalweg binne elke funksie verrig

behoort te word. Daarmee is aansluiting gevind by die oorspronklike teoretiese uiteensettinge van newefunksies en take soos tydens die interne verkenning geformuleer met die oog op evaluering van die bestaande opset. Die latere formuleringe moes egter geen teoretiese oefening meer wees nie maar werklike, uitvoerbare newefunksies en take. Vanaf die formuleringe van veral take, as aktiwiteite wat werklik verrig moet word, kon voortgegaan word om weer doelwitte (deurlopend en spesifiek) asook beleid vir die beplanningsiklus 1983-1987 vir elke geïdentifiseerde funksie te ontwikkel. In hierdie proses is die formuleringe van die vorige jaar asook die sterk en swak punte en geleenthede en bedreiging weer in berekening gebring. Daarmee is wegbeweeg van die strenger voorskrifte van die voorafgaande siklus soos vervat in Figuur 3-11. Ondervinding het naamlik geleer dat veral die aspek van konsepsualisering heelwat ervaring vereis en dat die oningewyde geneig is om die verwerkingsfase in Figuur 3-11 te meganies te hanteer met gevolglike onbevredigende planne as eindresultaat.

In die voorbereiding van planne met die oog op implementering in die periode 1983-1987, is die verskillende funksionele planne asook planne ten opsigte van die verskillende komponente, sover moontlik aan lede en werkgroepe van die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel) opgedra. Die Projekleiding moes egter self omsien na die planne ten opsigte van die funksies bewaring, openbare betrekkinge, personeelbestuur en algemene bestuur, asook die meerderheid van die komponente. Met die oog op die samestelling van die personeel- en algemene bestuursplanne het die Projekleiding dit nodig gevind om weer 'n peiling van die organisasieklimaat te onderneem met die hulp van 'n aangepaste Litwin en Stringer-vraelys⁵⁹ en om die hulp van 'n konsultant uit die akademiese sektor aan die Universiteit in te roep. Besondere kennis is ook geneem van die situasieleierskapmodel as basis vir personeelontwikkeling.⁶⁰

59. Litwin, G.H. and Stringer, R.A., Motivation and organizational climate.

60. Hersey, P. and Blanchard, K.H., Management of organizational behavior; utilizing human resources.

Kritiese waarneminge na aanleiding van die fase van skepping van planne, is die volgende:

Soos die fases van interne en omgewingsverkenning, is ook hierdie fase besonder arbeidsintensief. Dit betrek die personeel, die Projekleiding en die Interne Komitee. Probleme ontstaan veral omdat die personeel van die Biblioteekdiens dit moes onderneem saam met hul gewone werklading. Vir die Projekleiding was dit nodig om hulle van tyd tot tyd totaal af te sonder om met die projek te kon vorder. In die tweede siklus is ook van die betrokke senior personeellede verwag om hulle by geleentheid heeltemal te onttrek van hul normale werkverpligtinge; hierdie fase verg ook besondere kundighede van die betrokke personeel en die Projekleiding, onder andere aangaande:

beplanning as 'n element van bestuur en die noodsaaklikheid daarvan. In hierdie opsig kon die Projekleiding meer gedoen het om die betrokke personeellede deur middel van byvoorbeeld literatuur, betyds op te skerp oor die noodsaaklikheid van beplanning op alle vlakke in die Biblioteekdiens; die kernbegrippe rakende beplanning. Dit het die betrokke personeellede heelwat tyd geneem om die verskillende begrippe en hul onderlinge verwantskap maar veral onderskeid te bemeester en aan te wend. Skynbaar is praktiese inoefening in byvoorbeeld die formulering van sinvolle doelwitte en beleid die enigste werklike oplossing; die integrasie van planne op dieselfde maar ook verskillende horisontale vlakke. Daar bestaan 'n wesenlike gevaar om in te veel besonderhede verstrikt te raak en oorsigtelikheid in te boet;

die nodige infrastruktuur is onontbeerlik in hierdie fase van die implementering van die beplanningstelsel. Hierdie infrastruktuur bestaan uit:

kundige projekleiding met voldoende beskikbare personeel wat voltydse ondersteuning van die projek kan gee; en kundige funksionele bestuurders in die middel- en toprange wat verantwoordelikheid en leiding kan neem om die personeel onder hulle beheer optimaal te betrek by die skepping van planne;

- akkurate beskrywinge van noodsaaklike take wat verrig moet word in die uitvoering van funksies en newefunksies, is belangrike onderbou vir die formulering van sinvolle doelwitte en beleid.⁶¹ Só is geoordeel dat die teoretiese formuleringe tydens die interne verkenning, in die tweede siklus van planskepping, deur die lede van die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel) hersien moes word en veral met die werklike praktyk in verband gebring word om hulle 'n greep op die werklikheid te gee en vanaf hierdie werklikheid (die bekende) na die nuwere aspekte van beplanning te beweeg. Akkurate taakbeskrywinge is ook die boustone vir bestuurshulpmiddele soos pligtestate en prosedure-handleidings;
- ná implementering bestaan daar nog twyfel oor die werklike nut van sterk en swak punte en geleenthede en bedreiginge. Dit bied wel 'n oorsig oor die inligting wat ingewin is. Dit moet egter uiters akkuraat geformuleer word sodat persone wat dit later moet aanwend, nie kan twyfel oor die inhoud daarvan nie. Dit behoort ook gesistematiseer en gegropeer te word sodat dit spreek tot die persone wat dit moet aanwend. Dit geld veral vir geleenthede en bedreiginge ten opsigte waarvan die personeel nie betrokke was by die formulering nie en ook nie oor die nodige agtergrond beskik nie. Die doeltreffende aanwending van sterk en swak punte en geleenthede en bedreiginge stel besondere eise aan die Projekleiding maar ook die personeellede wat dit moet interpreteer en vertolk met die oog op die skepping van planne;
- in aansluiting by die voorafgaande opmerking, is daar ook nog twyfel oor die verwerkingsprosesse soos uitgebeeld in Figuur 3-11. Saam met die formuleringe van sterk en swak punte en geleenthede en bedreiginge, behoort dit verder ondersoek te word met die oog op verfyning en aanwending, veral deur oningewyde personeel. Dit is moontlik dat dit teoreties te fyn ontwerp is vir onervare gebruik. Verdere ondervinding sal alleen uitsluitel gee;

61. Vergelyk byvoorbeeld Fine, S.A. and Wiley, W.W., An introduction to functional job analysis, pp. 7-12.

- in die verfyning of hersiening van die oorspronklike beplanningstelsel kan oorweeg word om die fases van doelwitstelling, ontwikkeling van strategieë en beleid asook aksieprogramme, saam te trek onder een fase van skepping van planne. Die bogenoemde oorspronklike fases kan moontlik geakkommodeer word as subfases binne die oorkoepelende fase. Hierdie oorspronklike fases is so verweef met mekaar dat dit nie sinvol en absoluut geskei kan word nie;
- oor die nuttigheid van ooreenkomste as beplanningsbegrip, sal die praktyk mettertyd moet uitsluitel gee. Dit lyk egter teoreties na 'n belangrike aspek waarbinne werkverhoudinge tussen belanghebbende instansies sinvol gereël kan word;
- die akkommodasie van die begrip program lyk nog problematies binne die raamwerk van beplanningsbegrippe. Dit is moontlik dat dit oorbodig mag wees binne 'n opset waar funksionele planne ook op 'n funksionele organisasiestruktuur gebaseer is;
- dit wil voorkom asof nog verder besin behoort te word oor die gebruik van die begrip strategie, veral binne die funksionele planne. Dit is moontlik dat dit meer selektief aangewend moet word binne 'n biblioteekopset;
- die noodsaaklikheid van gesprekvoering met die Topbestuur van die Universiteit as afronding van die fases van interne en omgewingsverkenning maar ook as voorloper vir die skep van planne en veral verslaglewering, kan nie oorbeklemtoon word nie. Dit hou verband met die magte wat binne 'n professionele burokrasie opgedra word aan die professionele administrateurs en die belangrike rol wat hulle speel in besluitneming. Hierdie stap kan daarmee in verband gebring word dat die Topbestuur voortdurend ingelig word oor vordering met die implementering van die stelsel, maar by spesifieke geleenthede versoek word om uitsprake te lewer oor die potensiële lewensvatbaarheid van innovasies wat nodig blyk te wees, kontensieuse sake of aangeleenthede waarvoor enkele lede van die Topbestuur hul nie individueel wil uitlaat nie; en
- die gedagte van 'n rolbeskrywing vir die Biblioteekdiens as basis vir gesprek met gebruikers, die Topbestuur en die biblioteekpersoneel met die oog op eenstemmigheid en as 'n onderdeel van die organisasiefilosofie, lyk redelik bruikbaar.

8. Verslaglewering en goedkeuring

In die voorgestelde beplanningstelsel is nie spesifiek voorsiening vir 'n fase van verslaglewering en formele goedkeuring van planne deur die institusionele beheerstruktuur nie. By implementering het dit egter nodig geword om aansienlik tyd af te staan aan hierdie faset en daar bestaan goeie motivering om dit wel uit te lig as 'n afsonderlike fase. In die verdere bespreking word derhalwe van hierdie standpunt uitgegaan.

In die oorspronklike aanbevelinge aan die Universiteitsowerhede om goedkeuring te verkry vir die aanpak van die beplanningsaksie,⁶² is voorgestel dat die hele aksie onder die leiding sal staan van 'n komitee wat deur die Universiteitsraad benoem word (die Raadskomitee) en dat hierdie Komitee regstreeks aan die Raad verslag sal doen. Die Universiteitsraad het egter op sy beurt besluit dat verslaglewering via die Biblioteekkomitee van die Senaat en die Senaat self, aan die Raad moet geskied. Na aanleiding hiervan het die Raadskomitee tydens sy eerste vergadering besluit om na sy eie oordeel, wel sensitiewe sake regstreeks aan die Raad te rapporteer en verder die opsie oop te hou om kommentaar vir voorlegging aan die Raad, te lewer op moontlike besluite van die Biblioteekkomitee en die Senaat na aanleiding van die voorlegging van sy verslag aan hierdie liggame.

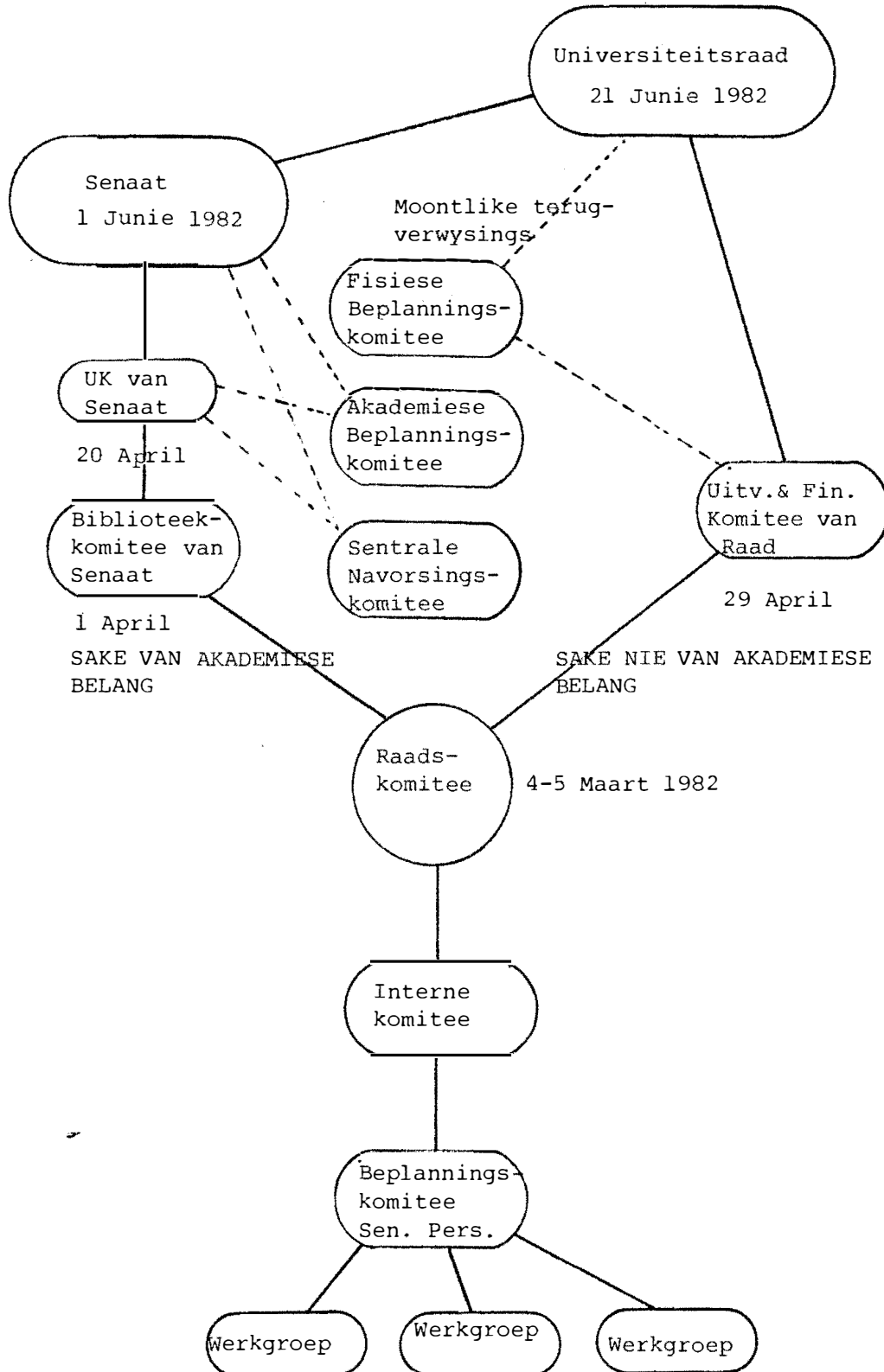
By sy vierde vergadering het die Raadskomitee weer sydelings kennis geneem van die aspek van verslaglewering deurdat in voorlegginge van die kant van die Projekleiding, aangedui is dat verslaglewering 'n stap behoort te wees in die afhandeling van die verdere, kreatiewe fases van implementering van die voorgestelde beplanningstelsel. Tydens sy vyfde vergadering het daar egter 'n 62. Vergelyk Hoofstuk 1, paragraaf 2.

spesifieke voorlegging in hierdie verband van die kant van die Projekleiding voor die Raadskomitee gedien. In hierdie voorlegging is onderskeidelik aandag gegee aan die moontlike inhoud van verslaglewering aan die Universiteitsowerhede en die waarskynlike kanale en keerdatums wat in gedagte gehou moes word.

Wat die inhoud van die verslag aan die Universiteitsowerhede betref, is van die veronderstelling uitgegaan dat uittreksels uit die strategiese planne voorberei en spesiaal ingeklee sou moes word om aan die doel van 'n verslag te beantwoord. Daar is verder voorsien dat klem veral gelê sou moes word op hulpbronbehoefte van die Biblioteekdiens en op aangeleenthede van wyere akademiese of gebruikersbelang. Eersgenoemde aspekte sou waarskynlik regstreeks aan die Universiteitsraad gerapporteer moes word terwyl sake van akademiese en gebruikersbelang, aan die Biblioteekkomitee en die Senaat voorgelê sou moes word.

Na aanleiding van die moontlike inhoud van die verslag aan die Universiteitsowerhede, is aanvaar dat twee kanale van verslaglewering waarskynlik gevolg sou moes word. Figuur 3-12 gee 'n uiteensetting van die beplanning wat in hierdie verband gedoen is. By die opstel hiervan is veral daarmee rekening gehou dat die Senaat minder dikwels vergader en dat begrotinge onder andere vir personeel van die Biblioteekdiens, normaalweg teen Mei-maand van elke jaar ingedien moet word. Indien moontlik, moes goedkeuring van die voorlegginge aan die Universiteitsowerhede verkry word voordat begrotings ingedien moes word omdat laasgenoemdes juis op die strategiese planne gebaseer behoort te wees. Bogenoemde voorlegginge is deur die Raadskomitee aanvaar en daar is aan die Interne Komitee en die Projekleiding opgedra om die nodige seleksies uit die strategiese planne te maak met die oog op voorbereiding van 'n verslag wat by die sesde vergadering van die Raadskomitee sou dien.

FIGUUR 3-12: KANALE VIR VERSLAGLEWERING EN VOORGESTELDE KEERDATUMS



Die werklike omvang van die fase van verslaglewering en verkryging van goedkeuring, het egter waarlik eers deurgedring nadat die Projekleiding intensief aan hierdie aspek begin werk het. Dit was uiteindelik nie moontlik om bloot uittreksels uit die strategiese planne te maak nie. Tyd het nie toegelaat dat hierdie planne eers geskep word nie. Die Projekleiding het gevolglik 'n seleksie van relevante temas moes maak onder andere aan die hand van die lys van temas wat gebruik is by die insameling van inligting tydens die institusionele verkenning, asook die opgaaf van funksies en komponente van die Biblioteekdiens (Figuur 3-4) en veral die terreinafbakening met die oog op die toedeling van werksaamhede in die fase van planskepping (Figuur 3-10). Die uitgangspunt wat gegeld het, was dat die Biblioteekdiens met die groot hoeveelheid inligting wat ingewin is tydens die beplanningsaksie, in die beste moontlike posisie was om eenmalige regstellinge teenoor die Universiteitsowerheid en die gebruikers te weeg te bring en om 'n interne en institusionele struktuur te probeer skep waarbinne dit optimaal moet funksioneer. In die proses van identifisering van relevante temas vir insluiting in die verslag aan die owerhede, is swaar gesteun op die sterk en swak punte en geleenthede en bedreiginge soos bepaal in die voorafgaande fases van die beplanningstelsel. Besondere klem is gelê op:

- universiteitsbeleid rakende die Biblioteekdiens;
- wyere institusionele en eksterne belange van die Biblioteekdiens waarvoor sanksionering of finansiering nodig was vir die uitbouing daarvan; en
- die voorsiening van hulpbronne en hulpmiddele vir die Biblioteekdiens.

Die fase van verslaglewering of goedkeuring soos dit hanteer is, kan dus beskou word as 'n noodsaaklike stap om goedkeuring en uitklaring te verkry voordat met verdere planskepping voortgegaan word (byvoorbeeld ten opsigte van hulpbronne wat beskikbaar gestel kan word). Die noodsaaklikheid van hierdie stap kan teruggevind word enersyds in die rol van die Biblioteekdiens as deel van die hulpstruktuur tot die akademiese bedryfskern en die wyse van besluitneming aan die Universiteit. Andersyds hou dit verband met die samestelling en funksionering van die Raadskomitee wat as mede-beplanner eerder as finale besluitnemer opgetree het.

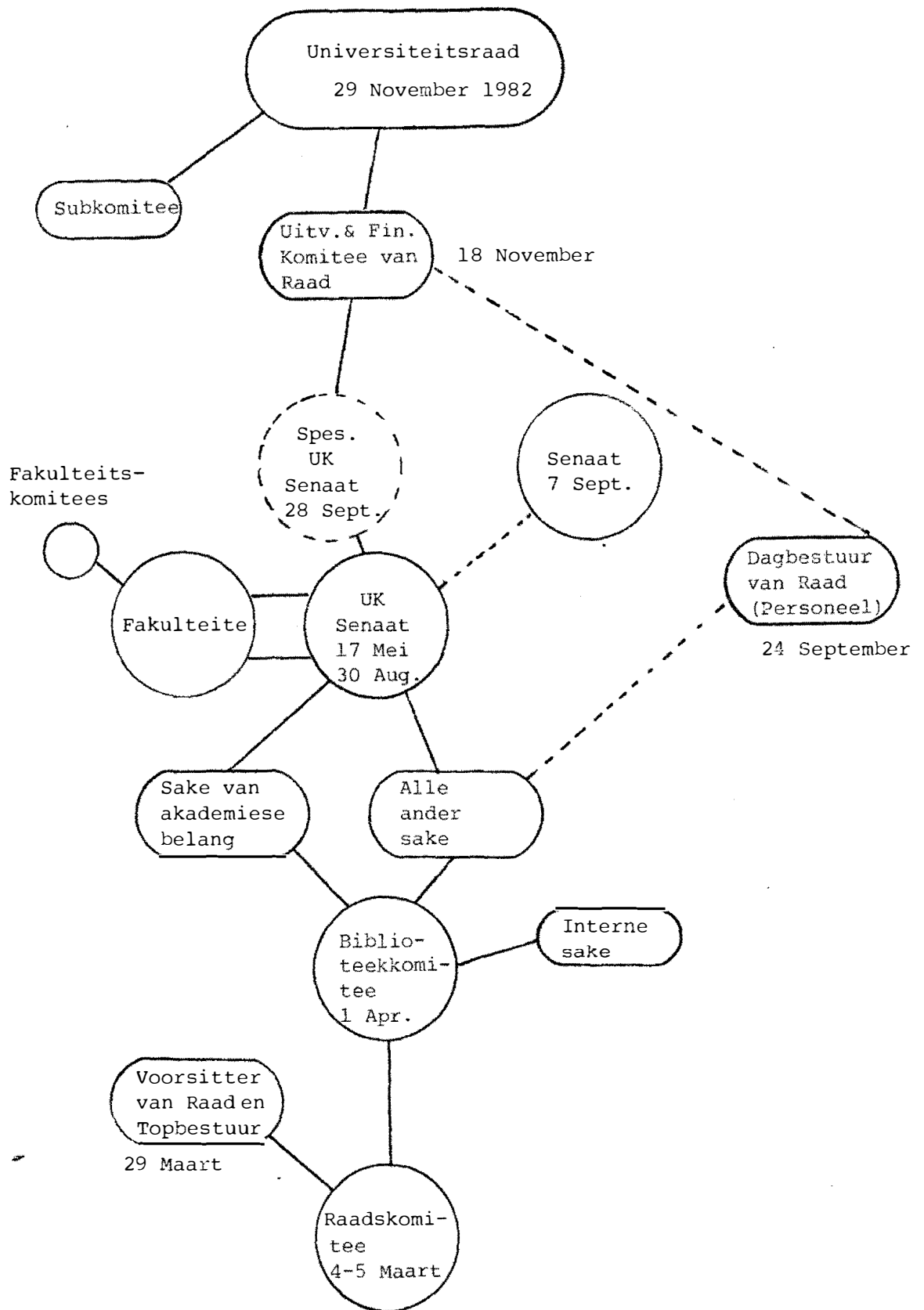
Na aanleiding van die voorafgaande standpunte, het die Projekleiding 'n sogenaamde hoofverslag insake die beplanningsaksie in konsepvorm voorberei. Dit is deur die Interne Komitee nagegaan en voor die sesde vergadering van die Raadskomitee gelê vir bespreking.

Die hoofverslag het die volgende aspekte gedek:

- doel met die verslag;
- inisiëring van die omvattende beplanningsaksie;
- instelling van die projekkomitees;
- benadering wat gevolg is (waarin 'n uiteensetting gegee word van die verskillende fases van die beplanningstelsel wat geïmplementeer word);
- bevindinge waartoe gekom is (waarin die sterk en swak punte en geleenthede en bedreiging verwerk is in die vorm van oorhoofse gevolgtrekkinge); en
- 'n totaal van 48 aanbevelinge met volledige motivering rakende die volgende aspekte:
 - rol en plek van die Biblioteekdiens as organisatoriese eenheid binne die Universiteit;
 - institusionele beheerstruktuur en verteenwoordiging van die Biblioteekdiens in institusionele beheerliggame;
 - werkverhoudinge tussen die Biblioteekdiens en ander biblioteek- en inligtingsdienste in Bloemfontein en elders asook ander instellinge aan die Universiteit self;
 - die sentralisering/desentralisering van die dienste van die Biblioteek (insluitende 'n beleidsreglement oor die aangeleentheid);
 - gebruikersdienste van die Biblioteekdiens;
 - ander funksies van die Biblioteekdiens;
 - personeel van die Biblioteekdiens (insluitende die posisie binne die Universiteit, 'n organisasiestruktuur, benaminge van poste, die personeelstruktuur en diensvoorwaardes);
 - die versameling inligtingsbronne en ontsluitingshulpmiddele van die Biblioteekdiens;
 - finansiële voorsiening;
 - voorsiening van fisiese fasiliteite;
 - aanwending van tegnologiese hulpmiddele; en
 - voortsetting van beplanningsaktiwiteite deur die Biblioteekdiens.

Die werklike verloop van die proses van voorlegging en goedkeuring van die verslae insake die beplanningsaksie word oorsigtelik uitgebeeld in Figuur 3-13. Die volgende kommentaar kan daarby gevoeg word:

- ná goedkeuring van die hoofverslag deur die Raadskomitee, is dit gedupliseer en gebind en aan die Voorsitter en Onder-voorsitter van die Raad oorhandig, asook aan die Rektor. By hierdie geleentheid is ook publisiteit verleen aan die voltooiing van die verslag. Kopieë is ook terselfdertyd uitgestuur aan ander lede van die Rektooraat asook die registrateurs en direkteure van institute, ens.;
- die volledige verslag is hierna ook voorgelê aan die Biblioteek-komitee, waarna dit verkort is deur enersyds sake van interne belang vir die Biblioteekdiens uit te haal asook om 'n aparte verslag saam te stel met sake van akademiese belang;
- die Uitvoerende Komitee van die Senaat het albei die genoemde verkorte verslae ontvang en die verslag met sake van akademiese belang verwys na die fakulteite vir kommentaar. Die meegaande verslag van algemene belang is egter ook ter kennisname aangeheg en albei het sodoende onder die aandag van alle Senaatslede gekom. Kommentaar van fakulteite kon eers teen 30 Augustus verkry word omdat daar geen onmiddellike fakulteitsvergaderings geskeduleer was nie. Die meeste fakulteite het hul kommentaar deur fakulteitskomitees laat voorberei. Tydens sy vergadering op 30 Augustus het die Uitvoerende Komitee van die Senaat besluit om 'n spesiale vergadering aan die verslag af te staan en die Senaat te versoek om afhandelingsbevoegdheid aan die Uitvoerende Komitee te verleen. Hiertoë het die Senaat op 7 September ingestem. Hierna het sake hul verloop geneem soos aangedui in Figuur 3-13;
- die Universiteitsraad het die verslag op 29 November aanvaar, maar enkele aangeleenthede terugverwys na 'n subkomitee. Die Dagbestuur van die Raad het intussen op 24 September reeds die Biblioteekdiens se personeelbegroting hanteer waarin heelwat aanbevelinge rakende die personeelkomponent ook ingesluit was. Finale goedkeuring is in Maart 1983 aan die verslag verleen.



FIGUUR 3-13: WERKLIKE VERLOOP VAN VOORLEGGINGE VAN VERSLAE INSAKE
BEPLANNINGSAKSIE

Die volgende kritiese kommentaar kan na aanleiding van die fase van verslaglewering en goedkeuring gelewer word:

- die verslag insake die beplanningsaksie is in die algemeen positief deur die gebruikersgemeenskap aanvaar, hoewel daar sensitiewe sake in hanteer word. Die rede hiervoor is waarskynlik terug te vind in die wyse waarop die fase van institusionele verkenning hanteer is. Kontensieuse sake is in hierdie fase reeds bespreek en uitklaring is in die meeste gevalle verkry;
- die fase van verslaglewering en goedkeuring is van kritiese belang. Alle voorafgaande stappe kan verydel word indien dit nie suksesvol sou verloop nie. Hiervoor is dit nodig dat die gebruikersgemeenskap maar ook die besluitnemers meegeneem moet word met die vordering wat gemaak word en dat kontensieuse sake betyds uitgeklaar word;
- die verloop van die fase van voorlegging en goedkeuring is uiters onvoorspelbaar en het in hierdie geval heelwat meer tyd in beslag geneem as wat verwag is. Groter klem is deur die Universiteitsowerhede gelê op die bekendstelling van die verslag by die akademiese sektor, as wat verwag is. Dit het onder andere daarmee verband gehou dat die addisionele finansiële eise wat die Biblioteekdiens sou stel, met die goedkeuring van die akademiese gemeenskap geakkommodeer moes word, moontlik omdat soortgelyke eise nie dáár ook hanteer sou kon word nie;
- die onderskatting van die insette wat nodig was om hierdie fase te hanteer, kan as 'n leemte in die oorspronklike beplanningstelsel aangeteken word. Daar behoort aan gedink te word om hierdie as 'n volwaardige en kritiese fase in die stelsel aan te bring;
- 'n aspek wat ook genoem behoort te word by die fase van institusionele verkenning is dat die metode van inligtinginsameling (onderhoudvoering/gesprekvoering) bepaald verwagtinge gaande maak veral by gebruikers. Indien hierdie verwagtinge nie geakkommodeer kan word nie, kan dit ernstige verleenthede vir die Biblioteekdiens en die Universiteitsowerhede skep;

- vir die sukses van hierdie fase is dit nodig dat deeglike beplanning gedoen word van die waarskynlike verloop van die voorlegging en die verwysing van die verslag wat mag plaasvind. Moontlik behoort daar as deel van die verkenning van die beheerstruktuur, ook nagegaan te word oor welke aspekte bepaalde liggame jurisdiksie het en hoe verbandhoudende sake normaalweg hanteer word. Dan bly dit egter nog 'n onvoorspelbare situasie wat deur onnoembare faktore beïnvloed kan word. Dit is egter nodig dat die verloop van die proses van voorlegging deeglik deur die Projekleiding gemonitor word ten einde te verseker dat enige moontlike insette, hulpverlening, ens. betyds geïdentifiseer word en vertraginge sodoende uitgeskakel word; en
- die omvang en gerigtheid van die verslag is van kritiese belang. Alles behoort gedoen te word om die inhoud so kernagtig en leeswaardig moontlik aan te bied.

9. Fase agt - Implementering

Vroeër is aangedui dat hierdie fase verband hou met die in werking stelling van die aksieprogramme wat in die voorafgaande fase geskep is.⁶³ Hier is dit belangrik om daarop te let dat dit gaan om die implementering van die planne, as produkte van die voorafgaande fases en nie om implementering van die beplanningstelsel self nie. Daarmee word immers al sedert fase een (doelformulering) gevorder. Verder is dit moontlik nuttig om daarop te let dat met die aanvaarding van die voorafgaande fase (verslaglewering/goedkeuring) daar reeds ook implementering van strategiese planne plaasgevind het deurdat sekere aanbevelinge deur die Universiteitsowerhede goedgekeur is; sommige aanbevelinge met onmiddellike effek, terwyl ander eers mettertyd geïmplementeer kan word en daarom weer opgeneem behoort te wees in bepaalde planne.

Hoewel implementering as fase aangedui is in die oorspronklike beplanningstelsel soos goedgekeur deur die Raadskomitee tydens sy eerste vergadering, het eers by die vierde vergadering nadere voorstelle gedien met betrekking tot hierdie fase. In hierdie voorlegging is deur die Projekleiding aanbeveel dat die planne wat tydens die eerste siklus (Oktober-November 1981) deur die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel) geskep is, reeds met ingang 1982 geïmplementeer moes word. Dit het egter later geblyk dat net gedeeltes van sekere funksionele planne wel implementeerbaar was. Hierdie vertraging kan aan die volgende toegeskryf word:

- die betrokke personeellede se beperkte kundigheid en ervaring met die samestelling van planne asook in verband met die inhoud van sekere funksies wat nuut of redelik nuut was vir die personeel;

63. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 6.

- onkunde en 'n gebrek aan ervaring aan die kant van die Projekleiding in verband met die hulpmiddele wat geskep is en essensiële aspekte in verband met die skepping van planne;
- die gebrek aan infrastruktuur vir beplanning op bepaalde punte in die organisasiestruktuur. Ten opsigte van bepaalde funksies was daar nie personeel aangewys wat verantwoordelikheid kon aanvaar vir beplanning nie. Dit het meegebring dat in die daaropvolgende stadium, aandag gegee moes word aan die implementering van sekere aanbevelinge in die hoofverslag rakende die organisasiestruktuur van die Biblioteekdiens. Nadat hieraan aandag gegee is, kon daar in die opvolgssessie (Augustus-November 1982) teruggeval word op hierdie personeel;
- probleme is ondervind om 'n brug te slaan vanaf die sterk en swak punte en geleenthede en bedreiginge na die fases van doelwitstelling, ens. Na hierdie aspek is reeds voorheen ook verwys;⁶⁴
- die feit dat oor bepaalde aangeleenthede eers aanduidinge van die Universiteitsowerhede verkry moes word of dit uitvoerbaar sou wees. Vir nuwere funksies moes addisionele personeel byvoorbeeld beding word voordat voortgegaan kon word met die beplanning vir die implementering daarvan; en
- die onvoorsiene hoë insette wat die evaluering van sekere komponente asook die voltooiing van die hoofverslag insake die beplanningsaksie van die Projekleiding sou verg. Hierdeur kon veral strategiese planne wat deur die Projekleiding hanteer moes word, net nie betyds aandag kry nie.

Na aanleiding van die voorafgaande sake, is daar in 1982 voortgegaan om sekere struktuuraanpassinge aan die organisasie van die Biblioteekdiens aan te bring, wat ook beskou kan word as noodsaaklike

64. Vergelyk Figuur 3-11.

tussentydse stappe (implementeringe) wat op dieselfde vlak geplaas kan word as die fase van verslaglewering en goedkeuring. Na hierdie aspekte behoort ook verder gekyk te word met die oog op die verfyning van die voorgestelde beplanningstelsel.

Die meerderheid funksionele planne wat die resultaat was van die tweede siklus van planskepping deur die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel) was gereed vir implementering met ingang Januarie 1983. Sekere aanbevelinge vervat in die hoofverslag insake die beplanningsaksie (veral rakende die personeel) was ook gereed vir implementering op dieselfde datum. Ander planne, veral van 'n strategiese aard, was teen die begin van 1983 nog in wording en kon eers vanaf ongeveer die tweede kwartaal geïmplementeer word. Ten opsigte van die fase van implementering, vertoon die empiriese toepassing dus nog 'n onvolledige basis.

Kritiese waarneminge wat in hierdie stadium reeds gemaak kan word, is die volgende:

- die impak van die fase van verslaglewering en goedkeuring op die implementering van planne, behoort nog verder teoreties uitgeklaar te word met die oog op 'n sinvolle koppeling van die fases van verslaglewering en goedkeuring met implementering;
- ook dringende tussentydse implementeringe rakende die organisasie-struktuur en die skepping van 'n infrastruktuur vir beplanning behoort verder ondersoek te word. Dit is moontlik dat dit ook aangedui behoort te word as 'n subfase of losstaande fase. Dit kan moontlik in verband gebring word met voorbereidende stappe vir effektiewe beplanning waarby die opskerpings- en opleiding van personeel vir beplanning ook moontlik aandag kan geniet.

10. Fase nege - Hersiening

In die vroeëre bespreking van die voorgestelde beplanningstelsel is aangedui dat hierdie fase verband hou met die vraag hoe die Biblioteekdiens weet of sy doelwitte bereik word. Daar is dus geïmpliseer dat dit gaan om die hersiening van die planne wat in die voorafgaande fase geïmplementeer is en dat dit terugwerkend maar ook vooruit behoort te geskied om te verseker dat die planne aktueel bly.⁶⁵

Soos by die fase van implementering, bestaan daar ten opsigte van die fase van hersiening ook 'n leemte in hierdie verslag deurdat die hersiening van planne nog nie volledig getoets is nie. Wat volg, is nog grootliks in beplanning en word in Hoofstuk 6 aan die hand van verdere inligting afgerond. Soos by implementering het die Raadskomitee ná goedkeuring van die aanvanklike beplanningstelsel, ook eers by sy vierde vergadering weer aandag gegee aan hierdie fase deurdat die ontwikkeling van planne vir die gereelde hersiening van die strategiese en operasionele planne, aangedui is as 'n stap in die verdere fases wat moes aandag kry. Aanvullend hiertoe, is 'n aanbeveling rakende die voortsetting van die beplanningsaksie ook ingesluit in die hoofverslag aan die Universiteitsowerhede. Die volgende is goedgekeur en behoort dus aan uitvoering gegee te word:

- dat strategiese en operasionele planne jaarliks saamgestel, hersien en geëvalueer word onder andere deur die Bestuurskomitee van die Biblioteekdiens met indien nodig, die hulp van kundiges van buite;
- daarna gestreef word om veral die operasionele planne deel te maak van die daaglikse bedryf van die Biblioteekdiens en vir die monitor van korttermyn vordering na oorhoofse en deurlopende doelwitte; en
- dat daarna gestreef word om vyfjaarplanne vir die ontwikkeling

65. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 6.

van die Biblioteekdiens by te hou, met omvattende hersiening van die situasie min of meer elke vyf jaar en dat in die interimjare die planne gereeld hersien word en die beplannings-termyn jaarliks met een jaar aanskuif.

Om die voorafgaande aanbevelinge te implementeer, sal dit nodig wees om 'n behoorlike hersieningsprosedure en -meganisme daar te stel. Hiervoor sal dit nodig wees dat die bestuurspersoneel op alle vlakke in die Biblioteekdiens betrokke raak by die hersiening van daardie vlak van beplanning waarvoor hulle verantwoordelikheid aanvaar. Só behoort funksionele beplanning en die hersiening daarvan te berus by die funksionele bestuurders. Om die funksionele bestuurders hierin te ondersteun, kan komitees geskep word wat die verantwoordelikheid deel met die funksionele bestuurder en daarmee betrokkeheid by die skepping en uitvoering van planne verseker. Bokant die funksionele bestuurders en funksionele beplanningskomitees behoort bestaande komitees wat vertakkinge van die Biblioteekdiens verteenwoordig⁶⁶ verantwoordelikheid te aanvaar vir die hersiening van planne en mettertyd ook vir die skepping daarvan. Op die hoogste interne vlak, behoort die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel) wat tot dusver informeel gefunksioneer het, omskep te word in 'n komitee wat periodiek en na behoefte vergader om beplanning oorhoofse te hersien en te koördineer. Vanaf die interne vlak kan beweeg word na die institusionele vlak waar die Bestuurskomitee van die Biblioteekdiens asook die Biblioteekkomitee van die Senaat aangewend kan word as hersieningsmeganismes. Vir bepaalde doeleindes kan die Bestuurskomitee versterk word met kundiges van buite en by periodieke totale hersieninge van planne (vyfjaarliks) kan weer aan spesifieke beplanningsmeganismes soos die Raadskomitee gedink word. Elkeen van hierdie vlakke van hersiening kan gekoppel word

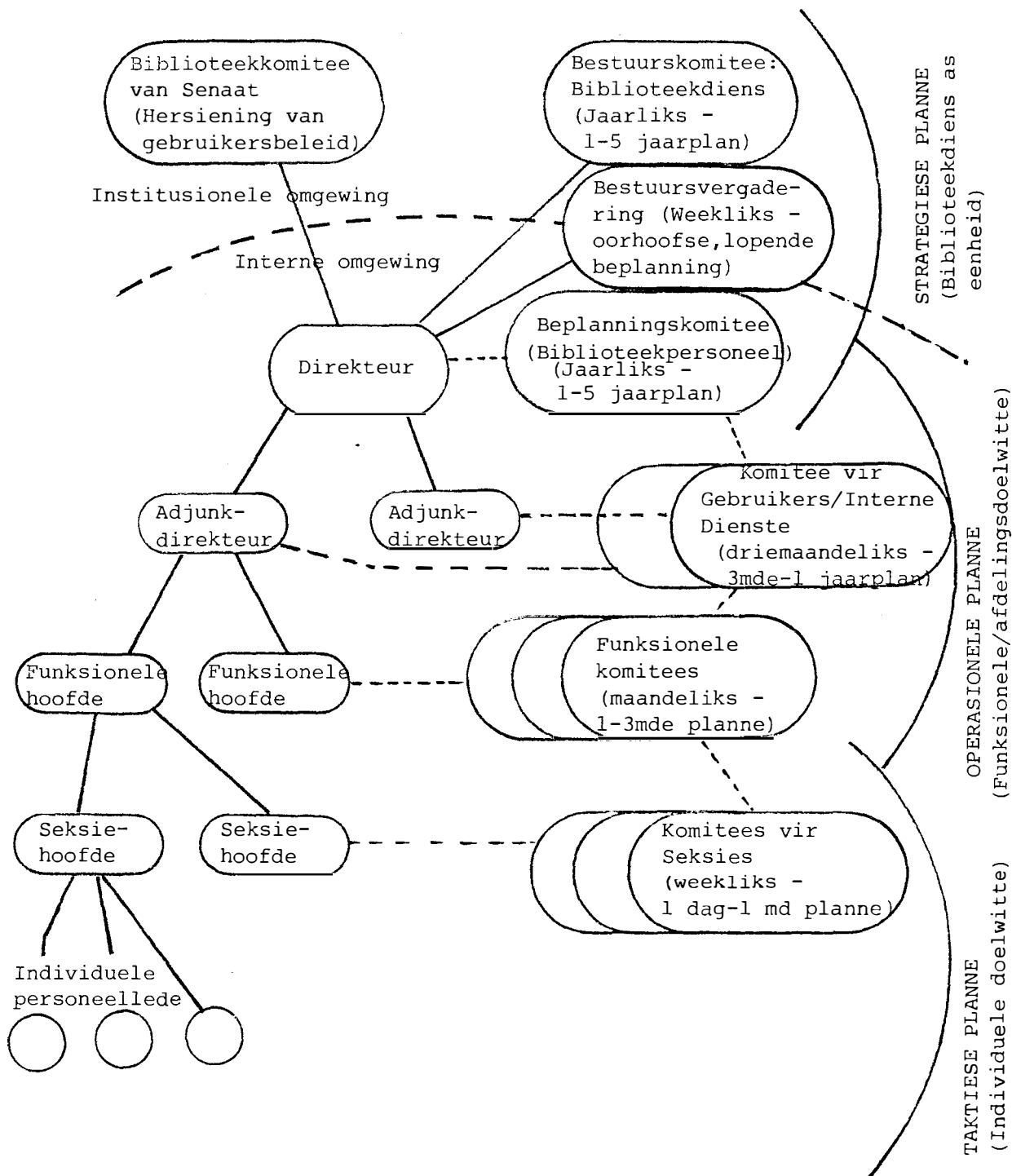
66. Byvoorbeeld die Komitee vir Interne Dienste en die Komitee vir Gebruikersdienste.

aan spesifieke tipes planne asook aan hersieningstermyne wat uitloop op hersieningsiklusse. Die aard van hersiening sal of behoort daaruit te bestaan dat die doelwitte wat vir die betrokke siklus gestel is, nagegaan word om te bepaal of dit bereik is. Indien dit nie bereik is nie, behoort op die oorsake ingegaan te word. Verder behoort die beplanning vir die volgende siklus dan oorweeg te word en indien nodig, moet aanpassinge gemaak word om voorsiening te maak vir doelwitte wat in die voorafgaande siklus nie bereik is nie. Figuur 3-14 is 'n poging om die voorafgaande gedagtes oorsigtelik saam te vat. Daarin word ook voorsiening gemaak vir 'n weeklikse bestuursvergadering waarop die Direkteur, Adjunk-direkteure en ander personeel wat aan die Direkteur rapporteer, sitting het, asook verteenwoordigers uit die Bestuurskomitee van die Biblioteekdiens. Hierdie vergaderings kan gebruik word om op 'n lopende basis, oorhoofse funksionele en strategiese beplanning te hersien.

Kritiese waarneminge wat in hierdie stadium reeds gemaak kan word, is die volgende:

- dit is noodsaaklik dat die hersiening van planne en die meganismes wat daarvoor geskep word, volledig geïntegreer word in die normale bestuur van die Biblioteekdiens. Die gewone bestuursorgane en verantwoordelike bestuurders behoort ook verantwoordelikheid te aanvaar vir die hersiening van planne. Die Komitee vir Gebruikersdienste en die Komitee vir Interne Dienste, wat normaalweg vertakkinge van die Biblioteekdiens verteenwoordig, behoort 'n belangrike rol te speel in die hersiening van funksionele planne en veral koördinerings op die oorhoofse funksionele vlak. Die integrering van die hersiening van planne op die oorhoofse en strategiese vlak met die werksaamhede van die weeklikse bestuursvergadering, lyk ook sinvol.
- die noodsaaklikheid dat doelwitte so konkreet en rasioneel moontlik bepaal word, word ook reeds onderstreep deur die beperkte empiriese ervaring met beplanning. Daar moet veral rekening gehou word met onbeplande gebeure wat van buite op die Biblioteekdiens aankom en noodgedwonge hanteer moet word.

FIGUUR 3-14: VOORGESTELDE STRUKTUUR VIR HERSIENING VAN PLANNE



11. Samevatting

In die voorafgaande paragrawe is die implementering van die voorgestelde beplanningstelsel sover moontlik volledig beskryf, enersyds om leemtes in die stelsel te kon aandui, maar andersyds om die uiteindelijke evaluering en verfyning daarvan moontlik te maak. Reeds in hierdie stadium kan bepaalde voorstelle vir die verbetering daarvan gemaak word. Om egter herhaling te voorkom, word dit oorgehou tot nadat moontlike leemtes ook vanuit die literatuurstudie uitgewys kan word.

Benewens opvallende leemtes in die oorspronklike beplanningstelsel, kan sekere deurlopende probleemareas met die implementering daarvan ook nou reeds uitgewys word. Ook hierdie aspekte word nie hier verder verken nie, met die oog daarop dat dit ook moontlik verder vanuit die literatuur aangevul kan word. Die bespreking van die oorspronklike beplanningstelsel asook die implementering daarvan, word dus hier afgesluit en sal na behoefte verder aangevul word gedurende die verdere hoofstukke van hierdie verslag.

HOOFSTUK 4

SELEKTIEWE LITERATUURVERKENNING

1. Doel van hierdie Hoofstuk

Met hierdie Hoofstuk word beoog om aan die hand van 'n selektiewe literatuurverkenning:

- 'n raamwerk te skep vir die evaluering van die voorgestelde beplanningstelsel;
- inhoud aan die evalueringsraamwerk te gee met die oog op toepassing daarvan;
- algemene indrukke in verband met die stand van beplanning binne biblioteke weer te gee;
- moontlike toepasbare beplanningstelsels te identifiseer met die oog op vergelyking met die voorgestelde stelsel; en
- die algemene belang van hierdie navorsingsprojek verder te probeer bepaal.

2. Algemene oriëntering

In Hoofstuk 1 is reeds aangedui dat 'n latere afdeling gewy sou word aan 'n selektiewe literatuuroorsig oor die algemene stand van beplanningstelsels in biblioteke, insluitende die identifisering van kriteria aan die hand waarvan die voorgestelde beplanningstelsel geëvalueer kan word.¹ In die voorafgaande hoofstukke is die voorgestelde beplanningstelsel redelik breedvoerig bespreek asook die implementering daarvan aan die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat. Met die oog op die latere evaluering van die stelsel, is kritiese kommentaar ook reeds in die voorafgaande hoofstuk aangeteken. Om egter 'n sinvolle evaluering van die voorgestelde beplanningstelsel te kan onderneem, is 'n teoretiese raamwerk nodig. As voorafgaande stap is dit verder

1. Vergelyk Hoofstuk 1, par. 5 asook Figuur 1-1.

nodig dat die huidige stand van beplanningstelsels in biblioteke globaal bepaal word ten einde die waarde van die voorgestelde stelsel breedweg en in die algemeen te kan peil. By die oorspronklike ontwerp van die voorgestelde stelsel, asook tydens die implementering daarvan, is geredelike van die beskikbare literatuur gebruik gemaak. In Hoofstuk 2 is egter aangedui dat die ontwerp van die oorspronklike stelsel net beskikbare literatuur tot ongeveer Mei 1980 in aanmerking kon neem.² Met die oog op die evaluering van die voorgestelde stelsel, is dit dus nodig dat die jongste ontwikkelinge op die gebied van biblioteekbeplanning nagegaan word. Die geleentheid wat 'n lid van die Projekleiding gehad het om as deel van die fase van omgewingsverkenning, ook 'n buitelandse reis te onderneem, het belangrike verdere inligting oor beplanningstelsels beskikbaar gestel.³ Hierdie literatuur-oorsig word dus as belangrik beskou om 'n brug te kan slaan tussen die voorafgaande hoofstukke en die evaluering wat in die volgende hoofstuk beoog word.

Die selektiewe aard van die literatuurverkenning moet egter gekwalifiseer en beklemtoon word. Daar is van die standpunt uitgegaan dat 'n uitputtende literatuurverkenning vir die doeleindes van hierdie studie, onnodig is. Daar is gevolglik gekonsentreer op 'n drietal oorsigwerke wat veral die periode vanaf 1970 dek en die situasies in die Verenigde State van Amerika en Brittanje weerspieël. Na aanleiding van hierdie oorsigte is verdere bronne geïdentifiseer wat ook aangewend kon word. Daardeur kon 'n redelike oorsig verkry word oor die algemene stand van biblioteekbeplanning; 'n redelike aantal beplanningstelsels kon geïdentifiseer word met die oog op vergelyking met die voorgestelde stelsel en twee voorbeelde van evalueringe van ander beplanningstelsels kon opgespoor word om as riglyne te dien by die ontwerp van 'n evalueringsmetode wat in die volgende hoofstuk kan geld.

2. Vergelyk Hoofstuk 2, par. 2.

3. Vergelyk Hoofstuk 3, par. 6.2.

Die oorsigwerke waarna hierbo verwys is, is dié van Kemper⁴ wat die periode in die Verenigde State tot ongeveer 1970 dek, Drake⁵ se oorsig oor biblioteekbeplanning in die Verenigde Koninkryk en die besondere waardevolle oorsig oor die afgelope dekade se verwickelinge soos gepubliseer in die Journal of library administration.⁶ McGrath⁷ se evaluering van die toepassing van die beplanningsproses van die American Management Association aan die Cornell University Libraries asook Johnson en Mann se evaluering van die Office of Management Studies van die Association of Research Libraries se Management Review and Analysis Program (MRAP) binne biblioteke in die Verenigde State,⁸ het heelwat insigte met betrekking tot evaluering opgelewer. Origens kon wat hierdie aspek betref, swaar gesteun word op die oorsig van De Bruin.⁹

-
4. Kemper, Robert E., Library planning: the challenge of change, in Advances in librarianship, vol.1, 1970, pp. 207-239.
 5. Drake, Jacqueline, Corporate planning and libraries - where are we now? (ook Library management, vol.1, no.1, 1979).
 6. Planning for library services: a guide to utilizing planning methods for library management, Charles R. McClure, editor, in Journal of library administration, vol.2, no. 2,3,4, Summer/Fall/Winter, 1981.
 7. McGrath, William E., Developing of a long-range strategic plan for a university library; the Cornell experience: chronicle and evaluation of the first year's effort.
 8. Johnson, Edward R. and Mann, Stuart H., Organization development for academic libraries: an evaluation of the Management Review and Analysis Program.
 9. De Bruin, H., Ontwikkeling van 'n evalueringsmetode as hulpmiddel by besluitneming in verband met die rekenarisering van 'n universiteitsbiblioteek.

3. Evaluering en evalueringsnavorsing

In Hoofstuk 3 is reeds in die verbygaan verwys na die teorie van evaluering en die belangrikheid daarvan vir die fase van interne verkenning binne die voorgestelde beplanningstelsel.¹⁰ Hierdie aspek moet egter nou deegliker uitgeklaar word met die oog op die skepping van 'n behoorlike teoretiese raamwerk waarvolgens die latere evaluering van die beplanningstelsel self onderneem kan word.

Dressel is van oortuiging dat evaluering onvermydelik en alomteenwoordig is. Elke sosiale of opvoedkundige program het sy ontstaan, voortsetting en beëindiging te danke of te wyte aan evaluering van die een of ander aard.¹¹ Die algemene belang van evaluering word ook onderstreep deur die verskyning van werke soos die Handbook of evaluation research waarin veral klem gelê word op die evaluering van sosiale diensprogramme en verwys word na die totstandkoming van 'n toegepaste navorsingsterrein, naamlik evalueringsnavorsing.¹²

Laasgenoemde word omskryf as:

"... the application of scientific principles, methods, and theories to identify, describe, conceptualize, measure, predict, change, and control those factors or variables important to the development of effective human service delivery systems."¹³

Evaluering is egter geen enkelvoudige begrip nie. In die literatuur word verskillende fasette daarvan dus ook deur verskillende outeurs beklemtoon. Die woord het sy oorsprong in die Latyn en is volgens Hannah saamgestel uit die komponente ex (wat uit beteken) en valere (wat sterk wees of magtig wees beteken). Letterlik beteken dit dus om sterkte uit te wys; vryeliker vertaal, die ontdekking van waarde.¹⁴

10. Vergelyk Hoofstuk 3, paragraaf 5.

11. Dressel, Paul L., Handbook of academic evaluation, p. ix.

12. Handbook of evaluation research, ed. by E.L. Struening and M. Guttentag, 2v.

13. Struening, E.L., Social area analysis as method of evaluation, in Handbook of evaluation research, op. cit., vol.1, p. 521.

14. Hannah, C., Evaluering in didaktiese perspektief, pp.1-2.

4. Evaluering, besluitneming en beplanning

Argenti verklaar:

"Essentially, evaluation means testing a decision or proposed decision against a set of criteria..."¹⁵

King en Bryant wys ook daarop dat die behoefte aan evaluering gewoonlik ontstaan uit 'n besluitnemingsproses waarby meer as een alternatiewe benadering moontlik is.¹⁶ Evaluering vind sy bestaansreg juis as hulpmiddel by intelligente (rasionele) besluitneming.¹⁷ Daar is aansienlike steun vir die standpunt dat besluitneming op sy beurt die fundamentele taak van die bestuurder en daarom van bestuur en ook binne beplanning is.¹⁸ Dit behels primêr 'n keuse tussen alternatiewe.¹⁹ Beplanning verg ook besluitneming en besluitneming veronderstel evaluering. Hieruit moet die noue verwantskap tussen evaluering, besluitneming en beplanning as 'n element van bestuur dus duidelik wees. Twee fasette van die probleem kan nou reeds uitgewys word. Daar word algemeen aanvaar, ook na aanleiding van die bogenoemde oorweginge, dat evaluering deel moet wees van beplanning en verweef is daarmee. Binne die voorgestelde beplanningstelsel behoort dus voldoende voorsiening te wees vir evaluering op alle punte waar dit van belang mag wees. Ewe belangrik vir hierdie bespreking is dat die beplanningstelsel self ook die voorwerp van evaluering moet wees. Na hierdie aspekte sal later weer teruggekeer moet word met die oog op die bepaling van 'n duidelike grondslag vir evaluering in die volgende Hoofstuk.

-
15. Argenti, John, Systematic corporate planning, p. 266.
 16. King, D.W. and Bryant, E.C., The evaluation of information services and products, p.4.
 17. Edwards, W., Guttentag, M. and Snapper, K., A decision-theoretic approach to evaluation research, in Handbook of evaluation research, op. cit., vol.1, p. 140.
 18. Simon, Herbert A., The new science of management decision, p.39; Duffy, Neil M. and Assad, Michael G., Information management; an executive approach, p. 9; Albanese, R., Management toward accountability for performance, pp. 121-123.
 19. Koontz, H. and O'Donnell, C., Essentials of management, p. 89; Simon, op. cit., p. 41.

5. Fases in evaluering

Om die begrip evaluering meer konkrete inhoud te gee, is dit nodig dat vlugtig nagegaan word deur welke fases of stappe evalueringstudies normaalweg kan beweeg. Verskeie skrywers het hulle reeds hieroor uitgelaat. Swanson het na 'n ontleding van sewe algemene evalueringsmetodes of -tegnieke, 'n ses- of agttal stappe uitgelig.²⁰ Dressel dui ook 'n twaalfstal fasette aan in verband met 'n evalueringprojek.²¹ Struening en Guttentag dui ook tien kritiese stappe aan in evalueringstudies²² terwyl Ward²³ in haar oorsig ook heelwat relevante aspekte vermeld. Na aanleiding hiervan is 'n model ontwikkel wat die volgende moontlike fases van evaluering akkommodeer:²⁴

- Probleemontdekking/aanvoeling;
- Inisiëring van die ondersoek;
- Konsepvorming;
- Beplanningsfase;
- Uitvoering;
- Besluitneming;
- Implementering;
- Toets en wysiging; en
- Evaluering van die evaluering.

20. Swanson, R.W., Design and evaluation of information systems, in Annual review of information science and technology, vol.10, 1975, pp.53-56.

21. Dressel, op. cit., pp.8-9,20-21.

22. Struening, E.L. and Guttentag, M., The handbook: its purpose and organization, in Handbook of evaluation research, op. cit., vol.1, p.3.

23. Ward, P.L., The evaluation of library services, in Studies in library management, ed. by Brian Redfern, vol.1, pp.61-70.

24. De Bruin, op. cit., pp.63-73.

In hierdie stadium is dit nie nodig dat in besonderhede ingegaan word op elkeen van die bogenoemde fases binne 'n moontlike evalueringsbenadering nie. Die fases bied egter 'n breë raamwerk waarbinne die bespreking voortgesit kan word. In hierdie stadium is dit egter wel nodig om die fases van konsepvorming en beplanning van die evaluering nader toe te lig voor verdere aanwending.

Evalueringsfase drie - konsepvorming

In die bogenoemde evalueringsbenadering, volg hierdie fase op die ontdekking van 'n evalueringsprobleem en die inisiëring van die evalueringstudie. Verskeie skrywers dui hierdie fase (konsepvorming) dan ook aan as eerste stap in 'n evalueringstudie.²⁵ In hierdie fase moet die evalueerder hom oriënteer ten opsigte van die inhoud van die opdrag om te evalueer. Die volgende mag oorweeg word:

- Bestudering van die opdrag met die oog op die bepaling van vereistes, beperkinge en parameters wat daarin opgesluit mag wees. Verdere konsultasies met die opdraggewers of belanghebbendes oor die inhoud van die opdrag, die tydskaal, omvang van die ondersoek, hulpbronne benodig, ensovoorts, is nie uitgesluit nie;
- Verkenning van die voorwerp van die studie en die moontlike alternatiewe besluite wat in verband daarmee geneem kan word. Die alternatiewe in die opdrag vermeld, sal verken word saam met ander wat geïdentifiseer word en waarvan die opdraggewers nie bewus mag wees nie;
- Duidelike omskrywing van die probleem en oplossinge wat oorweeg kan word, dit wil sê van die waarskynlike besluite wat geneem kan word in verband daarmee;²⁶

25. Vergelyk byvoorbeeld Swanson, op. cit., p. 53 asook Struening en Guttentag, op. cit., p. 3.

26. Vergelyk byvoorbeeld Hayes, Robert M. and Becker, Joseph, Handbook of data processing for libraries, pp.92-93.

- Bepaling van die roete waarlangs aanbevelinge na aanleiding van die ondersoek moet geskied, waar die beslissinge geneem gaan word en wie daarby betrokke gaan wees;
- Verkenning van alle bestaande en beskikbare kennis en inligting oor die betrokke probleemveld. Dit mag 'n literatuurverkenning asook korrespondensie en konsultasies met kundiges insluit indien die eise van omstandighede dit verg.

Met die inligting uit hierdie fase tot sy beskikking, behoort die evalueerder in 'n gunstige posisie te wees om die ondersoek te kan beplan.

Evalueringsfase vier - Beplanning van die ondersoek

Hierdie fase stel besondere eise en vorm die basis van die evalueringsmetode. Die eindresultate van hierdie fase behoort onder andere vir die volgende voorsiening te maak:

- 'n Duidelike formulering van die doel van die ondersoek;
- 'n Duidelike uiteensetting van die voorwerpe van die studie. Welke funksies, prosesse en komponente van 'n stelsel moet byvoorbeeld gedek word en welke alternatiewe, soos in die voorafgaande fase geïdentifiseer, moet ingesluit word by die studie? Met die oog op evaluering is dit nodig dat die doelstellinge en funksies van die voorwerp van studie ook bekend sal wees. Hieroor word aanstons meer gesê;
- 'n Duidelike omskrywing van die parameters wat gaan geld by die uitvoering van die studie. Van besondere belang is die bepaling van die oogpunte en vlakke van evaluering, 'n tipering van die studie asook 'n aanduiding van die diepte van evaluering wat nagestreef gaan word;
- Duidelike definisie van die data wat benodig word en die tegnieke wat aangewend gaan word om die data te bekom.²⁷

27. Vergelyk byvoorbeeld Ward, op. cit., pp.66-67.

Die data wat benodig word, sal in verband gebring moet word met die oogpunte en vlakke van evaluering, die tipe evaluering maar veral die kriteria, maatstawwe en standaarde wat geïdentifiseer word met die oog op die evaluering van die bepaalde stelsel. Hieroor word ook vervolgens verdere inligting verstrek;

- 'n Duidelike program van optrede waarin die verskillende stappe wat gevolg moet word, die tydskaal waarteen dit moet geskied asook die benodigde hulpbronne duidelik uiteengesit word; en
- 'n Moontlike proeflopie ten opsigte van die aanwending van die data-insamelingstegnieke waarby gebruikers betrokke mag wees, asook die personeel.

In die vorige hoofstukke is reeds verskeie kere na die begrippe doel, doelwitte en funksies verwys. Welke verband het dit nou met evaluering? Die verskillende skrywers is dit eens dat die begrippe doel en evaluering onafskeidbaar is. Verskeie verklaar dat die formulering van doelstellinge evaluering vooraf behoort te gaan of die eerste stap in die evalueringsproses behoort te wees.²⁸ Evaluering van 'n bepaalde produk of diens geskied aan die hand van die doelstellinge daarvan en lewer as teenprestasie 'n aanduiding van die mate waarin die produk of diens aan sy doel beantwoord.²⁹ Soos elders ook gestel, kan funksies uit doelstellinge of -formuleringe afgelei word en verteenwoordig dit groeperinge van aktiwiteite wat nodig is om die bepaalde doel te bereik. King en Bryant verklaar:

"A system performs functions, and these are designed to accomplish objectives. Measurement of the extent to which these objectives are met is a major part of system evaluation."³⁰

28. Vergelyk byvoorbeeld Dressel, op. cit., p.27; Lancaster, F.W., The evaluation of library and information services, in Lancaster, F.W. and Cleverdon, C.W., eds., Evaluation and scientific management of libraries and information centres, p.5; Bunge, Charles A., Approaches to the evaluation of reference services, in Lancaster and Cleverdon, op. cit., p.43.
29. Swanson, op. cit., p. 56; Hannah, op. cit., p.22.
30. King and Bryant, op. cit., p. 4.

Uit die voorafgaande moet dus afgelei word dat doelstellinge of -formuleringe en die funksies herleibaar daaruit, belangrik is vir die evaluering van enige stelsel, produk of program.

Hierbo is ook verwys na die sogenaamde parameters wat gaan geld by die deurvoering van 'n evalueringstudie, meer bepaald die oogpunte en vlakke van evaluering, asook die tipering en bepaling van die diepte van evaluering.

Lancaster het in 1968 reeds uitgewys dat stelsels vanuit verskillende oogpunte benader kan word, naamlik dié van die gebruiker, die laervlakbestuur en die topbestuur.³¹ Die presiese besonderhede is nie hier van belang nie, wel die beginsel dat vanuit verskillende hoeke na die voorwerp van evaluering gekyk kan word en dat hierdie sogenaamde oogpunte bepaalde oriëntasies ten opsigte van die evaluering verteenwoordig. In latere publikasies het Lancaster begin om na verskillende vlakke van evaluering te verwys.³²

Daar kan egter 'n saak voor uitgemaak word dat oogpunte en vlakke van mekaar geskei en verskillende dimensies of parameters vir 'n bepaalde evalueringstudie kan verteenwoordig.³³ Verder is dit moontlik om aan die hand van die literatuur te bepaal dat daar vier vlakke van evaluering kan wees, naamlik:

- bepaling van koste (hulpbronne wat die stelsel verbruik);
- bepaling van effisiëntheid (hoedanig die stelsel hulpbronne benut);
- bepaling van effektiwiteit (of die stelsel aan sy doel/funksies beantwoord) en
- bepaling van die voordele van die stelsel.³⁴

31. Lancaster, F.W. and Climensson, W.D., Evaluating the economic efficiency of a document retrieval system, in Journal of documentation, vol. 24, no.1, March 1968, p.16; asook Lancaster, F.W., Information retrieval systems; characteristics, testing and evaluation, p. 54.

32. Lancaster, F.W. and Joncich, M.J., The measurement and evaluation of library services, p.1.

33. De Bruin, op. cit., pp.127-128.

34. Ibid., p.331.

Deur van hierdie standpunt uit te gaan, is dit op 'n sekondêre vlak moontlik om verhoudinge tussen die verskillende vlakke van evaluering uit te druk deur byvoorbeeld koste-effektiwiteits- en koste-voordeelanalises te onderneem.

In die bostaande opsomming van aangeleenthede wat onder die fase van beplanning van die evalueringstudie aandag behoort te geniet, is ook 'n tipering van die bepaalde studie. Ook hierdie parameter of dimensie van evaluering het heelwat aandag in die literatuur geniet. Die tipering van 'n bepaalde evaluering sal afhang van talle faktore soos die moontlike besluite waartoe dit aanleiding mag gee; die doelstellinge van die bepaalde evaluering asook die aard en status van die stelsel of program wat die voorwerp van evaluering is.

Na aanleiding van die besluite wat op evaluering mag volg, dui Dressel vier tipes van evaluering aan, naamlik:

- beplannings- of ontwikkelingsevaluering wat besluite by die aanvang of hersiening van 'n bepaalde program of stelsel ondersteun;
- invoer-evaluering wat besluite in verband met die aanwending van hulpbronne ondersteun;
- proses-evaluering wat deurlopende terugvoering verskaf met die oog op hersiening van vroeëre besluite; en
- uitvoer-evaluering wat 'n waardebeoordeling van tussentydse of eindresultate van 'n program of stelsel meebring.³⁵

Dressel self verwys ook nog na twee verdere tiperinge naamlik vormende en opsommende evaluering (formative en summative).³⁶

Vormende evaluering behels dat terugvoering verskaf word oor die werkverrigting van 'n prototipe of toetsinstallasie met die oog op aanpassing vóór finale besluitneming.³⁷ Opsommende evaluering

35. Dressel, op. cit., pp. 13-16.

36. Ibid.

37. Swanson, op. cit., p.49.

verteenwoordig daarenteen die finale uitspraak oor 'n bepaalde program of stelsel.³⁸ Dressel wys daarop dat sy klassifikasie van evaluerings oorspronklik met dié van vormende en opsommende tiperinge van evaluerings en kom tot die slotsom dat laasgenoemde tiperinge meer verband hou met die aard en finaliteit van die besluite wat spruit uit evaluering as met die rol van evaluering self.³⁹

In die opvoedkundige literatuur word dikwels melding gemaak van sogenaamde proses- en produk-evaluering. Hannah wys byvoorbeeld daarop dat alle menslike handeling langsaan twee weë geëvalueer kan word, naamlik die evaluering van die eindresultaat van die bepaalde handeling (die produk) of die uitvoering van die handeling self (die proses).⁴⁰ Die ooreenkoms tussen hierdie klassifikasie en dié van Dressel is egter duidelik. In opvoedkundige kringe word egter verder ook 'n onderskeid getref tussen norm- en kriterium-gerigte evaluering. By normgerigte evaluering word die prestasies van 'n groep leerlinge teenoor mekaar opgeweeg om bv. 'n normale verspreiding as norm te verkry. By kriterium-gerigte evaluering word die prestasies van die individu opgeweeg teenoor 'n objektiewe en onafhanklike kriterium of standaard.⁴¹ In noue aansluiting hierby kan verwys word na die onderskeid tussen vergelykende en nie-vergelykende evaluerings. Laasgenoemdes word uitgevoer op 'n individuele stelsel of substelsel, produk of diens op sigself, dit wil sê onafhanklik van ander vergelykbare stelsels of voorbeelde.⁴² Swanson wys egter daarop dat vergelyking implisiet is ook by nie-vergelykende evaluerings. Hier behoort die vergelyking te geskied met bepaalde kriteria, werkverrigtingsmaatstawwe of verwagtings.

38. Edwards, Guttentag and Snapper, op. cit., p.145.

39. Dressel, op. cit., pp.16-17.

40. Hannah, op. cit., p. 8.

41. Vergelyk byvoorbeeld Ahmann, J.S. and Glock, M.D., Measuring and evaluating educational achievement, p.20.

42. Swanson, op. cit., p. 67.

Aanvullend tot die voorafgaande kan ook nog verwys word na Struening se stelling dat evalueringsnavorsing op vier vlakke val, naamlik 'n beskrywende, 'n korrelasie- of vergelykende vlak, 'n eksperimentele en 'n vlak van teorie-konstruksie.⁴³ Sowel King en Bryant as Vickery bevestig ook dat beskrywing en vergelyking belangrike aspekte van evaluering is⁴⁴ terwyl King en Bryant ook die belangrikheid van eksperimentering by evaluering beklemtoon.⁴⁵ Teorie-konstruksie is nodig indien evalueringsnavorsing tot 'n volwaardige dissipline wil ontwikkel.⁴⁶

Vroeër is daarop gewys dat die status van 'n bepaalde stelsel ook 'n rol mag speel by die tipering van die bepaalde evaluering. Boon het veral gewys op die noodsaaklikheid om te onderskei tussen eksperimentele en operasionele stelsels.⁴⁷ Die evaluering van operasionele stelsels poog om die natuurlike situasie met al sy veranderlikes en soos dit in die praktyk funksioneer, te akkommodeer. Eksperimentele evaluering betrek net gespesifiseerde fasette van die situasie onder gekontroleerde en gesimuleerde omstandighede.

43. Struening, E.L., Social area analysis as a method of evaluation, in Handbook of evaluation research, op. cit., vol. 1, pp. 521-522.

44. King and Bryant, op. cit., p.7; Vickery, B.C., Information systems, p. 298.

45. King and Bryant, op. cit., p.6.

46. Struening, op. cit., p. 522.

47. Boon, J.A., User evaluation of information retrieval systems, pp. 18-19.

Naas die tipering van 'n evalueringstudie, is die bepaling van die diepte van die ondersoek ook aangedui as 'n moontlike parameter wat tydens die beplanningstadium uitgeklaar moet word. Hier kan volstaan word met King en Bryant se onderskeid tussen makro- en mikro-evaluering.⁴⁸ Makro-evaluering gee 'n aanduiding van hoe goed die stelsel funksioneer. Vir 'n beantwoording van die vraag hoe die stelsel presies funksioneer met die oog op die uitwys van redes vir tekortkominge, moet na die mikro-vlak gedaal word.

Die laaste begrippe waarna in die opsomming verwys is en wat nadere toeligting verg, is dié van kriteria, maatstawwe en standaarde. Ook hierdie begrippe is nie maklik te verklaar nie.

Vroeër is gewys op die noodsaaklikheid van doelformuleringe vir bepaalde produkte, programme en stelsels, indien dit geëvalueer moet word.⁴⁹ Só word kriteria (en indien moontlik ook maatstawwe en standaarde) as essensieel beskou vir evaluering. Johnson en Mann verklaar byvoorbeeld:

"Criteria for measuring goal attainment thus must be established if an evaluator is to be able to judge whether or not a particular program is meeting such goals."⁵⁰

Kriteria word omskryf as norme of vereistes, in beskrywende terme, waaraan die voorwerp van evaluering moet voldoen en wat aangewend kan word om 'n oordeel daaroor te vorm.⁵¹

48. King and Bryant, op. cit., p. 36.

49. Vergelyk Johnson and Mann, op. cit., p. 19.

50. Ibid.

51. Boon, J.A., Kriteria en meeteenhede by die evaluering van gerekenariseerde SDI- en RSI-dienste, in SA Biblioteke, vol. 43, no. 3, Januarie 1976, p. 85; Wessel, C.J., et al., Criteria for evaluating the effectiveness of library operations and services, Phase II, p. 7.

Evalueringskriteria is herleibaar uit die doelformuleringe van die voorwerp van evaluering⁵² en dit skep die middele waardeur die mate waarin doelformuleringe bereik word, bepaal kan word.⁵³

Vir 'n verklaring van die begrip maatstaf of meeteenheid is dit nodig om te wys op die verband tussen meting (measuring/measurement) en evaluering. Hier is die literatuur dit eens dat evaluering ook meting insluit.⁵⁴ Dit word beskou as 'n belangrike onderdeel van evaluering asook 'n hulpmiddel by geslaagde evaluering.⁵⁵ Desondanks is dit nie onontbeerlik vir evaluering nie. King en Bryant meld byvoorbeeld die wynproewer wat evaluering onderneem sonder 'n belangstelling in die chemiese samestelling van die wyn.⁵⁶ Meting, glo King en Bryant, dra by tot konsekwente en sinvoller evaluering. Om saam te vat:

"... measurement involves the process of ascertaining the extent or quantity of something while evaluation refers to the process of determining its worth or value."⁵⁷

Evaluering veronderstel dus 'n waarde-toekenning aan die voorwerp van evaluering, onder andere aan die hand van die kwantitatiewe resultate van meting wat op sigself niksseggend mag wees. Meting geskied egter aan die hand van maatstawwe of meeteenhede.

52. Twain, D., Developing and implementing a research strategy, in Hanbook of evaluation research, op. cit., vol.1, p.39; Williams, J.G., Performance criteria and evaluation for a library resource sharing network, in Conference on resource sharing in libraries, Pittsburgh, Pennsylvania, 1976, p.228.

53. Swanson, op. cit., p. 57.

54. King and Bryant, op. cit., p.4; Ahmann and Glock, op. cit., p.10.

55. King and Bryant, op. cit., p. 4.

56. Ibid., p. 8.

57. Daniel, E.H., Performance measures for school librarians: complexities and potential, in Advances in librarianship, vol. 6, 1976, p.10.

Uit die voorafgaande kan dus afgelei word dat kriteria hul nie self leen tot direkte meting nie. Dit moet aangevul word met maatstawwe en standarde om meting moontlik te maak. Maatstawwe is egter op hul beurt weer herleibaar uit kriteria.⁵⁸ Boon omskryf meeteenhede of maatstawwe as kwantitatiewe of soms kwalitatiewe aanduidinge aan die hand waarvan bepaal kan word hoe verre daar voldoen word aan die vereistes wat deur middel van kriteria geformuleer is.⁵⁹

Wessel omskryf 'n standaard as:

"... something set up or established by authority as a rule for the measure of quantity, extent, value or quality. In the sense used here, a standard is a criterion with qualification, quantification or dimensions added."⁶⁰

Waar sinvolle standarde dus bestaan, kan dit waardevolle hulpmiddele by evaluering wees. Ongelukkig skiet standarde op die gebied van die biblioteekwese in die algemeen ver te kort.⁶¹

58. Swanson, op. cit., p. 57; Wessel, op. cit., p. 18.

59. Boon, User evaluation of information retrieval systems, op. cit., p. 38.

60. Wessel, et al., Criteria for evaluating the effectiveness...p.7.

61. Vergelyk byvoorbeeld Hamburg, M. et al., Library planning and decision-making systems, pp. 4 en 37.

6. Raamwerk vir die evaluering van die voorgestelde beplanningstelsel

In die voorafgaande paragrawe is 'n breë teoretiese agtergrond met betrekking tot die begrip evaluering verskaf. Met hierdie agtergrond as vertrekpunt, moet voortgegaan word om 'n meer konkrete raamwerk te skep waaraan verdere inhoud gegee moet word met die oog op toepassing in die volgende hoofstuk.

Vir die verdere bespreking word voortgebou op die fases van evaluering wat vooraf geïdentifiseer is. Die verdere verloop van hierdie studie kan naamlik beskou word as 'n evalueringsprojek wat gerieflik beskryf kan word binne die raamwerk wat deur die algemene fases van evaluering daar gestel word.

Fase een - Ontdekking/aanvoeling van 'n beslissingsprobleem

Die aanvang van hierdie fase kan teruggevoer word na die omstandighede soos beskryf in Hoofstuk 1. Die sentrale probleemstelling is dáár aangedui as die globale bepaling en bevordering van die effektiwiteit en effisiëntheid van die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat, spesifiek deur die implementering van 'n omvattende beplanningstelsel.⁶² Die behoefte aan 'n toepaslike beplanningstelsel wat hieruit gespruit het, het aanleiding gegee tot hierdie navorsingsprojek. Binne die projek is voorsien dat die voorgestelde beplanningstelsel se implementering krities waargeneem sou moes word met die oog op geleidelike aanvulling en aanpassing van die stelsel, maar ook met finale evaluering in gedagte.⁶³ Die beslissingsprobleem wat dus aangevoel is, hou verband met die vraag of die voorgestelde stelsel wel voluit implementeerbaar is en ná implementering in bedryf moet bly.

62. Vergelyk Hoofstuk 1, paragraaf 3.2.

63. Vergelyk byvoorbeeld Figuur 1-1, Hoofstuk 1.

Fase twee - Inisiëring van die evalueringstudie

Die inisiëring van die evalueringstudie kan nie as 'n losstaande fase onderskei word nie. Dit spruit voort uit die aanvoeling van die beslissingsprobleem en is as onderdeel van hierdie navorsingsprojek voorsien. Met die oog hierop is die implementering reeds krities waargeneem en is voorsien dat die beplanningstelsel self, ná implementering krities geëvalueer sou moes word. Die evalueringstudie is deur die Projekleiding geïnisieer en vir sy eie rekening geneem. Die inhoud van die opdrag word dus ook deur die Projekleiding bepaal en kan as deel van die navorsingsprojek gesien word. Die poging om 'n behoorlike raamwerk vir evaluering tot stand te bring, spruit voort uit die Projekleiding se formulering van sy eie opdrag. Besluite waartoe hierdie evaluering aanleiding kan gee, is:

- onveranderde voortsetting van die geïmplementeerde beplanningstelsel;
- aanpassinge aan die geïmplementeerde stelsel (gering of drasties, in die alledaagse bedryf van die stelsel of by die moontlike latere herhaling van bepaalde fases);
- vervanging van die stelsel met 'n bestaande stelsel wat elders ontwikkel is; en
- totale staking van die stelsel.

Fase drie - Konsepsualisering van die evalueringstudie

Vir die doeleindes van hierdie fase, is dit nodig dat die begrip beplanningstelsel nader betrag word om konkrete inhoud te probeer gee aan die evaluering daarvan. Dit sal ook nodig wees om die proses van implementering daarvan na te gaan met die oog op die afbakening van die evalueringsterrein.

In Hoofstuk 2 is reeds 'n poging aangewend om die begrip beplanningstelsel nader te omskryf.⁶⁴ Daar is van die standpunt uitgegaan dat die begrip alles insluit wat in verband gebring kan word met die benadering tot, die inisiëring, implementering en bedryf van beplanning as 'n essensiële element van moderne biblioteekbestuur. In hierdie verband stel Marx die beskikbaarheid van 'n gesonde beplanningstelsel as 'n vereiste vir goeie beplanning.⁶⁵ As voorbeelde van vereistes waaraan 'n beplanningstelsel behoort te voldoen, noem hy dan:

- dat dit 'n sistematiese beplanningsprosedure moet insluit;
- dat voldoende geleentheid vir deelname aan die beplanning van hul werksaamhede aan afdelingshoofde en ondergeskiktes gelaat moet word;
- dat betrokkenes betyds ingelig sal word in verband met beplanning wat hulle moet doen;
- dat voldoende ruimte vir buigsaamheid en aanpasbaarheid by veranderende omstandighede gelaat sal word; en
- dat die planne wat geskep word, so eenvoudig en duidelik moontlik sal wees, skriftelik opgestel sal word en dat die uitvoering daarvan nie onnodig bemoeilik sal word nie.

King stel dit ook as een van die uitgangspunte van beplanning dat 'n beplanningstelsel nodig sal wees om te verseker dat alle aspekte van beplanning op 'n geïntegreerde en effisiënte wyse uitgevoer word.⁶⁶ Hy gaan dan voort om die elemente van só 'n beplanningstelsel wat aanpasbaar behoort te wees by die unieke beplanningsprobleme van elke onderneming te beskryf. Hy sluit die volgende elemente in:

- 'n stelsel van planne;

64. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 4.8.

65. Marx, F.W., Bedryfsleiding, p.223.

66. King, W.R., Strategic planning for public service institutions: What can be learned from business? in Journal of library administration, vol.2, no.2,3,4, Summer/Fall/Winter 1981, p.45 asook pp. 49-60.

- 'n beplanningsproses;
- 'n subsisteem vir die neem van beplanningsbesluite;
- 'n inligtingssubsisteem vir beplanning;
- 'n ondersteunende beplanningsorganisasie; en
- 'n bestuurstelsel vir beplanning.

Uit die voorafgaande kan dus afgelei word dat die begrip beplanningstelsel meer behels as die voor die hand liggende proses van beplanning wat hierbo as een van die elemente aangedui word. Die noodsaaklikheid dat beplanningstelsels op sigself ook geëvalueer word, word deur verskillende skrywers beklemtoon. Johnson en Mann verklaar byvoorbeeld in verband met die toepassing van die sogenaamde MRAP in biblioteke in die Verenigde State:

"Given the enormous staff commitments and costs in time and energy, every library planning on participating in MRAP should build in an evaluation mechanism from the beginning and this must be intimately related to clearly stated and agreed-upon goals and objectives." ⁶⁷

McClure doen ook 'n aantal kriteria aan die hand waarvan die inhoud gebruik kan word om die toepaslikheid van bepaalde beplanningstelsels vir 'n plaaslike, unieke situasie te kan bepaal. ⁶⁸ Johnson en Mann dui verder ook aan dat talle beplanningsprojekte in biblioteke nie geëvalueer word nie, maar dat dit ook 'n besondere probleem skep om sinvolle evalueringe van alle fasette van beplanning te onderneem. ⁶⁹ Een rede hiervoor is die langtermyn uitwerking wat beplanningspogings het en wat dus die impak van beplanning moeilik evalueerbaar maak. Die saak word nog veel meer gekompliseerd wanneer beplanningstelsels ook aspekte van organisasieontwikkeling insluit. In hierdie verband het Johnson en Mann tot die slotsom

67. Johnson and Mann, op. cit., p. 142.

68. McClure, Charles R., Planning for library services: lessons and opportunities, in Journal of library administration, vol.2, no. 2,3,4, Summer/Fall/Winter, 1981, pp. 16-17.

69. Johnson and Mann, op. cit., p. 159.

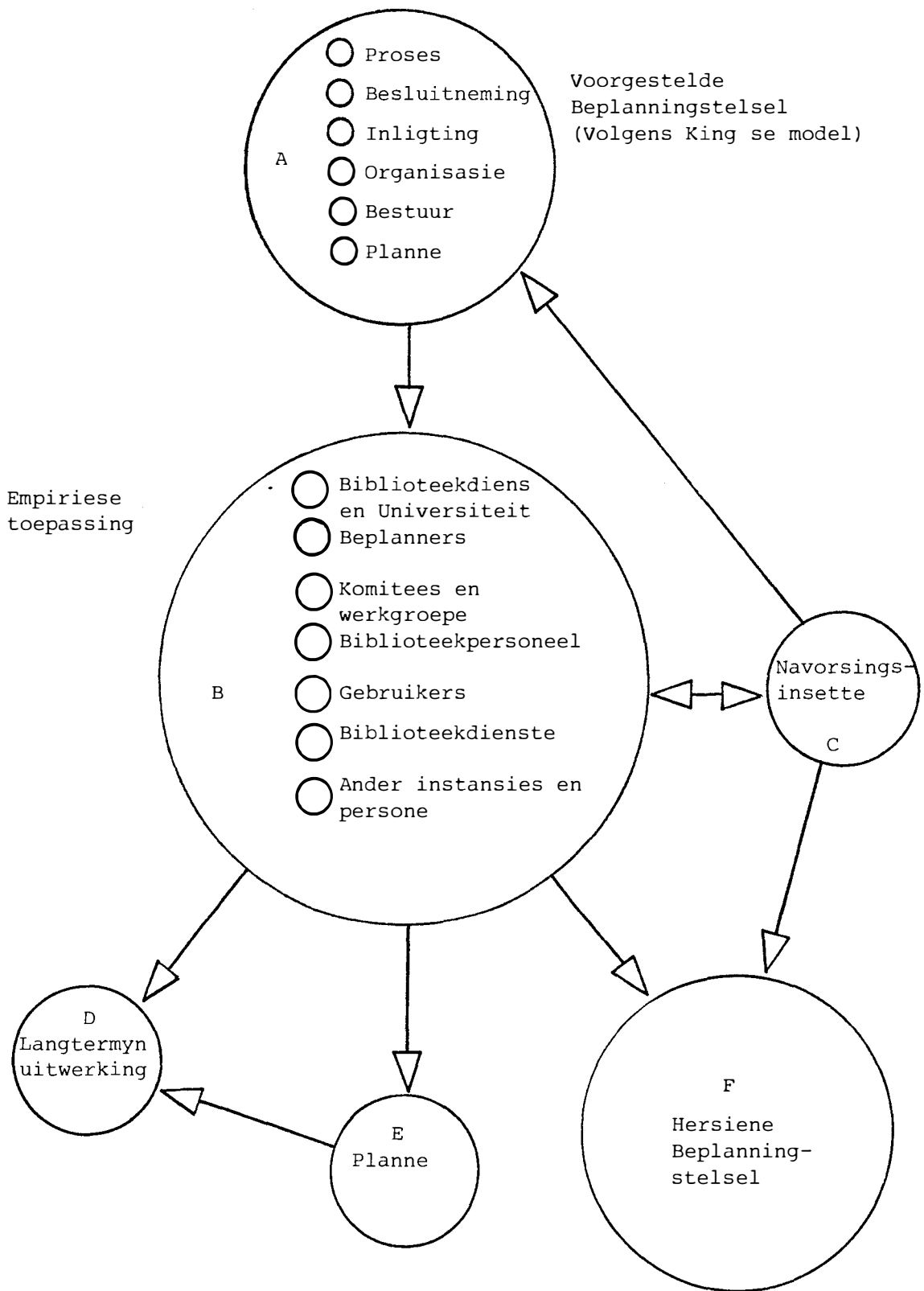
gekom dat organisasieontwikkeling (organisation development) wel as 'n integrale deel van die omvattende beplanningsproses eerder as 'n losstaande eenheid gesien kan word.⁷⁰ Só beskou, is Wilson se opsomming oor die aanwending van organisasieontwikkeling binne biblioteekbestuur en die probleme wat met die evaluering van sodanige projekte gepaard gaan, wel relevant by hierdie bespreking.⁷¹ Hiervan kan afgelei word dat die volle evaluering van beplanningsprojekte besonder problematies is en dat in die beplanning van die onderhawige evalueringstudie, deeglik met hierdie aspek rekening gehou moet word.

Om die fase van konsepsualisering van die evalueringstudie mee af te sluit, word in Figuur 4-1 'n poging aangewend om die proses van implementering van die voorgestelde beplanningstelsel uit te beeld. Sirkel A stel die voorgestelde beplanningstelsel voor, soos oorspronklik ontwerp en beskryf in Hoofstuk 2. Die model van King, soos hierbo aangehaal, word gebruik om inhoud te gee aan die beplanningstelsel. Sirkel B stel die empiriese toepassing van die voorgestelde model voor, soos beskryf in Hoofstuk 3. Moontlike betrokke persone, instansies en aspekte word hier aangedui met die oog op 'n latere terreinafbakening vir die evaluering. Sirkels D,E en F stel produkte voor wat spruit uit die empiriese toepassing, naamlik langtermyn effekte van die toepassing van die beplanningstelsel (D), die planne wat as eindresultaat van die empiriese toepassing tot stand gebring is (E) en die moontlike hersiene beplanningstelsel wat tot stand gebring mag word (F). Sirkel C stel die insette voor wat van die navorsingsprojek ontvang is by die ontwerp van die oorspronklike stelsel (C-A); by die empiriese toepassing daarvan (C-B) en by die

70. Johnson and Mann, op. cit., p. 16.

71. Wilson, T.D., Organisation development in library management, in Studies in library management, vol. 4, pp. 45-66.

FIGUUR 4-1: PROSES VAN IMPLEMENTERING VAN DIE BEPLANNINGSTELSEL



retrospektiewe evaluering wat in die volgende hoofstuk onderneem moet word (C-F). Daar word vertrou dat hierdie Figuur kan geld as basis vir die afbakening van die terreine wat in die volgende fase van die evalueringstudie (beplanning) aandag moet geniet.

Fase vier - Beplanning van die evalueringstudie

In hierdie fase moet die doel van die evalueringstudie finaal bepaal word; die voorwerp van studie en die studieterrein moet afgebaken word; die parameters vir die studie moet vasgestel word en daar moet 'n aanduiding verkry word van die data wat benodig gaan word om die studie deur te voer.

Vir die bepaling van die doel van die evalueringstudie moet terugverwys word na Hoofstuk 1. Dáár is die doel vir die totale navorsingsprojek bepaal as:

- die identifisering of ontwerp van 'n toepaslike beplanningstelsel vir die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat;
- die kritiese waarneming van die implementering van die voorgestelde beplanningstelsel en die aanpassing daarvan na behoefte; en
- die evaluering van die beplanningstelsel ná implementering.⁷²

Die eerste twee van bogenoemde doelstellinge is reeds in die voorafgaande hoofstukke bereik. Die fokus vir die verdere verloop van die studie is dus die derde doelstelling. As die evalueringstudie dus beskou kan word as 'n onderdeel van die totale navorsingsprojek, dan kan die doel daarvan soos volg gestel word, naamlik:

om die voorgestelde beplanningstelsel krities te evalueer aan die hand van die implementering daarvan en enige verdere relevante en toeganklike inligting in verband met beplanning-

72. Vergelyk Hoofstuk 1, paragraaf 4.

stelsels in biblioteke en inligtingsdienste, meer bepaald universiteitsbiblioteke.

Die voorwerp van evaluering bly dus die voorgestelde beplanningstelsel soos beskryf in Hoofstuk 2 en prakties toegepas in Hoofstuk 3. Aan die hand van Figuur 4-1 moet daar egter nou 'n verdere afbakening plaasvind van die presiese terrein wat deur die evaluering gedek moet word. Met die beplanningstelsel self as fokuspunt, val Sirkel A binne die evalueringveld. Sirkel B is relevant in die mate waartoe die empiriese toepassing lig werp op die beplanningstelsel. Enige uitwerking wat die toepassing van die stelsel mag hê op die elemente genoem binne Sirkel B, word nie as direk relevant vir die evalueringstudie beskou nie en sal ook nie geëvalueer word nie. Dieselfde geld ook ten opsigte van Sirkels D en E. Waar na hierdie elemente verwys word, geskied dit deurentyd met die beplanningstelsel as fokuspunt. Die navorsingsinsette veral by die empiriese toepassing is uiters relevant omdat dit juis dui op ingrepe en aanpassinge wat nodig was aan die oorspronklike, voorgestelde beplanningstelsel (Sirkel A).

Vervolgens kan aandag gegee word aan die sogenaamde parameters vir die evalueringstudie, naamlik die bepaling van die oogpunte, vlakke, tipering en diepte van die studie.

Die direkte oogpunt van evaluering wat as uitgangspunt gevolg gaan word, is dié van die beplanner self, in hierdie geval die Projekleiding. Die keuse van hierdie oogpunt van evaluering is prakties makliker te verklaar as vanuit 'n wetenskaplike hoek. Die praktiese oorweginge is dat die Projekleiding van die begin af ten nouste betrokke was by die ontwerp en implementering van die beplanningstelsel en dus deeglik vertrou is met elke faset daarvan. Indien daar dus objektief en krities gestaan kan word teenoor elke faset, kan dit nuttige resultate oplewer. Vanuit 'n wetenskaplike hoek benader, kan egter heelwat besware ingebring word.

Die grootste enkele beswaar is waarskynlik dat van waarneming as tegniek van data-insameling gebruik gemaak word, maar dat die waarnemer self ook deel het aan die aksies wat uitgevoer word. 'n Bevredigender oplossing sou waarskynlik kon wees om soos in die geval van die evalueringstudie deur McGrath aan die Cornell University Libraries, van 'n onafhanklike waarnemer gebruik te maak wat op geen wyse direk betrokke raak by die verskillende prosesse nie.⁷³ Vir die doeleindes van hierdie studie moet aanvaar word dat waarneming op sigself reeds bepaalde beperkinge het.⁷⁴ Aspekte van subjektiwiteit by die Projekleiding kan nie totaal uitgeskakel word nie. Een beperking wat egter ingebou is, is dat die evaluering sover moontlik weggestuur word van die waarneming van deelhebbers aan die proses (byvoorbeeld binne Sirkel B van Figuur 4-1) en van die uitwerking wat beplanning en die beplanningstelsel mag hê op hierdie betrokkenes op die kort- en langtermyn. Verder is al die lede van die Projekleiding betrek by die intensiewe waarneming van die implementering, om deur meerdere waarnemers die faktor van subjektiwiteit te verminder. Waar moontlik is die lede van die Interne Komitee en die Raadskomitee op dieselfde wyse betrek. Origens kan aangevoer word dat by evaluering wel voorsiening gemaak word vir 'n mate van subjektiwiteit. King en Bryant stel dit byvoorbeeld dat evaluering kan wissel van suiwer subjektief tot hoogs objektief.⁷⁵ Dressel verwys ook na 'n evalueringsmodel gebaseer op:

"... quick, broad judgments rendered with minimal data collection."⁷⁶

Bogenoemde hou veral verband daarmee dat evaluering dinamiese besluitneming moet ondersteun, wat dit moeilik maak om die nougesette, metodologiese voorskrifte van suiwer navorsing deurgaans toe te pas.⁷⁷

73. McGrath, op. cit., p. ii.

74. Vergelyk Kerlinger, F.N., Foundations of behavioral research, pp. 536-540; Nadler, D.A., Feedback and organization development: using data-based methods, pp. 132-136.

75. King and Bryant, op. cit., p. 7.

76. Dressel, op. cit., p.4.

77. Vergelyk Ibid., p.2.

Sover dit die vlakke van evaluering as parameter betref, sou dit teoreties moontlik wees om ten opsigte van die hele proses van ontwerp, implementering en bedryf van die beplanningstelsel 'n evaluering volgens koste-, effisiëntheid-, effektiwiteit- en voordeelbepaling te onderneem. Só 'n projek sou egter nie binne die raamwerk van hierdie studie geakkommodeer kon word nie. Aangesien die beplanningstelsel self egter die fokuspunt is en daar minder gekonsentreer word op die werklike implementering en bedryf daarvan, sal in hoofsaak volstaan word met 'n evaluering van die effektiwiteit van die beplanningstelsel, dit wil sê of die stelsel aan sy doel beantwoord of behoort te beantwoord. Gerieflikheidshalwe sal nie streng gehou word by die verskillende vlakke van evaluering nie. Indien inligting dus in die normale proses verkry word wat dui op 'n koste-, effisiëntheids- of voordeelbepaling, sal dit nie spesifiek uitgesluit word nie.

Ook wat sy tipering betref, is dit nie moontlik om die evalueringstudie suiwer te klassifiseer nie. Dit vertoon eienskappe van beplannings- of ontwikkelingsevaluering deurdat dit leemtes in die voorgestelde beplanningstelsel wil identifiseer. In daardie opsig kan dit ook as vormende evaluering beskou word. Verder word wel van proses-evaluering gebruik gemaak deurdat die implementering krities waargeneem is met die oog op moontlike aanpassinge. Opsommende evaluering is ook ter sprake aangesien daar ten slotte 'n uitspraak moet kom oor die verdere toekoms van die voorgestelde beplanningstelsel. Daar word verder van vergelykende evaluering gebruik gemaak deurdat gesoek word na ander toepaslike beplanningstelsels wat as voorbeelde kan dien met die oog op implementering of aanpassing van die oorspronklike stelsel.

Sover dit die diepte van evaluering betref, word van makro-evaluering uitgegaan deurdat bloot oorsigtelik nagegaan word hoe goed die stelsel behoort te funksioneer.

Met die oog op die afhandeling van die beplanning van die evalueringstudie, is dit nog nodig om te let op die doel en funksies van beplanningstelsels; aan die hand hiervan kriteria, maatstawwe en standarde te bepaal met die oog op evaluering en om 'n aanduiding te gee van data of inligting wat benodig word. Die bepaling van die doel en funksies van 'n beplanningstelsel asook kriteria vir die evaluering van sodanige stelsels is egter aspekte wat verdere literatuurverkenning verg en kan dus aangedui word as terreine waarop inligting benodig word. In terme van die doelstelling van hierdie hoofstuk, kan dit beskou word dat die eerste doelstelling hiermee bereik is, naamlik dat daar 'n raamwerk geskep is waarbinne die evalueringstudie voortgesit kan word. Die volgende stap behoort te wees om verdere inhoud aan hierdie raamwerk te gee. Die verkryging kan besonderhede oor die doel en funksies van beplanningstelsels, kriteria vir die evaluering van sulke stelsels, asook inligting oor die algemene stand van biblioteekbeplanning, moontlike beplanningstelsels wat oorweging verdien met die oog op implementering, ens. kan beskou word as pogings om inhoud te gee aan die raamwerk vir evaluering wat tot hiertoe opgebou is. Hiermee word dan vervolgens voortgegaan.

7. Algemene agtergrond oor beplanning

Daar word skynbaar aanvaar dat langtermyn- of strategiese beplanning as formele bestuursaktiwiteit teen die laat vyftigerjare sy ontstaan in die Verenigde State van Amerika gehad het. Teen die middel van die sestigerjare het dit reeds só versprei dat 75 persent van die 500 grootste maatskappye in die Verenigde State en in Japan reeds formele strategiese beplanning onderneem het of beplan het om dit te doen. Teen die middel van die sestigerjare het dit ook in Brittanje begin posvat en in 1972 is veral plaaslike owerhede aangemoedig om aspekte van beplanning te oorweeg.⁷⁸

In biblioteke is die eerste werklik betekenisvolle bydrae op die gebied van langtermyn of strategiese beplanning waarskynlik die werk van Kemper wat in 1967 verskyn het.⁷⁹ Die volgende belangrike ontwikkeling was die aanwysing van die Joint Committee on University Library Management onder beskerming van die Association of Research Libraries en die American Council on Education, in 1969. Hierdie Komitee het in dieselfde jaar die onderneming Booz, Allen and Hamilton opdrag gegee om 'n studie te onderneem:

"... to develop management techniques appropriate to academic research libraries and to promote their use."⁸⁰

Die resultate van hierdie studie het in 1970 verskyn en hierin is die behoefte aan omvattender beplanning aangedui as een van die struikelblokke op die weg van effektiewe bestuur van universiteitsbiblioteke in die Verenigde State. Verder is aanbeveel dat die Association of Research Libraries aanbevole navorsing om beplanning-

78. Argenti, op. cit., p.1; asook die werk van Drake, op. cit., p.4.

79. Kemper, R.E., Strategic planning for library systems.

80. Vergelyk Johnson and Mann, op. cit., p. 25.

stelsels vir universiteitsbiblioteke te ontwikkel, as 'n eerste stap behoort te ondersteun.⁸¹ Hierdie aanbevelinge het daartoe gelei dat die Association of Research Libraries met finansiële steun van die Council on Library Resources, in 1970 sy Office of Management Studies gestig het wat in die daaropvolgende dekade 'n belangrike invloed sou uitoefen op biblioteekbeplanning in die Verenigde State. Hierdie ontwikkelinge het 'n reeks beplannings-aktiwiteite by universiteitsbiblioteke in die Verenigde State tot gevolg gehad, wat deur Johnson en Mann beskryf word onder die opskrif van organisasieontwikkelingsprojekte. Hieronder is ook die beplanningswerk by die Cornell University Libraries.⁸² Kemper het in 1970 nog verklaar:

"... librarians have not taken the opportunity to become more knowledgeable in the planning process and they do not realize the importance of comprehensive planning."⁸³

Daarteenoor skryf McClure in 1981:

"The decade of the 1970s has been a rich one for the development of library planning approaches. Furthermore, there has been significant progress in at least three of the traditional library-types: public libraries, academic libraries, and school media libraries. Only in the area of special libraries has no comprehensive approach to information center planning been produced."⁸⁴

Hiervan kan afgelei word dat belangrike ontwikkelinge in die sewentigerjare op die gebied van beplanning in biblioteke in die Verenigde State plaasgevind het. In Brittanje is biblioteke vanaf 1970 reeds aangemoedig om van omvattende of korporatiewe beplanning (in Drake se terminologie) gebruik te maak. Met die hersamestelling van plaaslike owerhede in 1974 is baie bibliotekarisse hiertoe

81. Booz, Allen and Hamilton, Inc., Problems in university library management, pp.5-6.

82. Johnson and Mann, op. cit., pp. 22-49.

83. Kemper, R.E., Library planning: the challenge of change, in Advances in librarianship, vol.1, 1970, p.236.

84. McClure, C.R., Planning for library services: lessons and opportunities, in Journal of library administration, vol.2, no. 2,3,4, Summer/Fall/Winter, 1981, p.14.

gedwing, of hulle daarvan gehou het of nie.⁸⁵

Teenoor die ontwikkelinge hierbo genoem, wil dit voorkom asof die literatuur nie die werklikheid deurgaans weerspieël nie. Bell en Keusch het in 1976 daarop gewys dat omvattende beplanning min direkte aandag in die literatuur gekry het. Die meerderheid besprekinge word gewy aan die beplanning van spesifieke funksies of losstaande eenhede terwyl konsepsuele beplanningstegnieke en toepassinge min aandag kry.⁸⁶ McClure wys ook daarop dat die literatuur oor biblioteekbeplanning oneweredig vertoon en dat benewens die betrokke oorsig, daar geen omvattende behandeling van die onderwerp is wat sowel 'n oorsig as 'n waardebeplanning bevat nie.⁸⁷

8. Oorhoofse aspekte van beplanning met spesiale verwysing na biblioteke in die Verenigde State van Amerika en Brittanje

In die volgende oorsig word daar sonder 'n empiriese basis, aanvaar dat veral die Verenigde State en in 'n mindere mate ook Brittanje geneem kan word as barometer vir 'n aanduiding wat die boonste stand van omvattende beplanning in biblioteke is. Dit geskied binne die beperkinge ten opsigte van hierdie literatuuroorsig soos uiteengesit in paragraaf twee van hierdie Hoofstuk. Die oogmerk is naamlik nie om 'n volledige oorsig te verkry nie; bloot 'n aanduiding van wat as huidige probleme of belangrike aspekte van omvattende beplanning beskou word. Dit geskied in aanvulling tot die vlugtige opsomming wat as deel van Hoofstuk 1 aangebied is.⁸⁸

85. Drake, op. cit., pp. 3-4.

86. Bell, J.A. and Keusch, R.B., Comprehensive planning for libraries, in Long range planning, vol. 9, no.5, October 1976, p. 48.

87. McClure, C.R., Introduction, in Journal of library administration, vol.2, no. 2,3,4, Summer/Fall/Winter, 1981, p.3.

88. Vergelyk Hoofstuk 1, paragraaf 3.1.

Selfs die beperkte literatuurverkenning het egter soveel insigte met betrekking tot beplanning opgelewer wat van belang is by die latere evaluering van die voorgestelde beplanningstelsel, dat dit hier bloot by wyse van kernagtige aantekeninge aangebied kan word.

Algemene aspekte wat beklemtoon word

Verskillende skrywers is dit eens dat beplanning binne biblioteke in die Verenigde State en Brittanje 'n groeiende aktiwiteit is, maar nie sonder probleme nie. Die noodsaaklikheid dat voorraad geneem word van die huidige stand met die oog op uitskakeling van probleme, word ook beklemtoon.⁸⁹ Hierdie behoefte hou onder andere verband daarmee dat verskillende beplanningsmetodes ontwikkel is en belangrike resultate behaal word, maar dat dit nie gereeld genoeg gerapporteer word in die literatuur nie. .

Daar is skynbaar ook teoretiese erkenning van die belangrikheid van beplanning as 'n bestuursaktiwiteit. Daarenteen strook die praktyk nie met die teorie nie, deurdat beplanning nog nie algemeen toegepas word nie. Waar dit wel geskied, is dit dikwels sonder 'n sistematiese basis en word gefokus op onmiddellike knelpunte vir die betrokke biblioteek of op vertakkinge of aspekte daarvan (byvoorbeeld takbiblioteke of rekenarisering).⁹⁰ Broadbent wys ook daarop dat hoewel daar nog relatief min evaluering van beplanning in biblioteke onderneem is, teoretici beplanning met byna evangeliese oortuiging probeer bevorder.⁹¹

89. Verglyk McClure, C.R., Planning for library services; lessons and opportunities, in Journal of library administration, op. cit., p. 17; Drake, op. cit., p.66 en Broadbent III, H.E., Strategies for planning, in Drexel library quarterly, vol.17, no.2, Spring 1981, p.13.

90. Palmour, V.E., Bellassai, M.C. and De Wath, N.V., A planning process for public libraries, p. 1; asook Broadbent, op. cit., 4.

91. Ibid., p. 5.

By praktisyns is daar ook nog 'n geneigdheid om beplanning as 'n luukse te beskou en waar hulle beplanning oorweeg, word hulle ontmoedig deur die afwesigheid van 'n algemene toepaslike beplanningstelsel.⁹² McClure vat die situasie soos volg saam:

"The reality of library/information centers at this writing simply is that the operationalization of a formal planning process - whether it be along the lines of one discussed in this paper or an in-house approach - is rare. Those that have participated in a formal planning process have usually done so as a test-site for one of the above described methods and after completion, the ongoing, formal nature of planning is likely to be dropped and the library returns to 'partial' or 'as-needed' planning - which, in reality, is not long-range planning."⁹³

In hierdie verband wys McClure ook op die verskil tussen wat navorsers as beplanning beskou en wat deur praktisyns aanvaar word. Dit is nie voldoende dat beplanning net in die gedagtes van die biblioteekpersoneel is sonder dat dit neerslag vind in geskrewe doelwitte, programme, evalueringsmaatstawwe, ens. nie.⁹⁴

Onder die voorafgaande paragraaf is reeds in die verbygaan verwys na die evaluering van beplanningstelsels.⁹⁵ In hierdie verband wys Broadbent ook daarop dat daar min evaluering van beplanningswerk in biblioteke plaasgevind het en op die gebrek aan 'n wydaanvaarde beplanningstelsel wat op navorsing gefundeer is. McClure wys weer op die rol van dosente en konsultante wat deur middel van

92. Vergelyk byvoorbeeld Broadbent III, op. cit., p. 5; Drake, op. cit., pp. 58-62; McClure, Planning for library services... in Journal of library administration, op. cit., p.7.

93. Ibid., p.24.

94. Ibid., p.8.

95. Vergelyk paragraaf 6, Fase drie.

navorsingsprojekte, hoofsaaklik verantwoordelik is vir die beplanningstelsels wat reeds tot stand gekom het. Hierdeur het hulle 'n waardevolle bydrae gemaak tot die ontwikkeling van stelsels in verskillende biblioteektipes, die toetsing van hierdie stelsels en tot die ontwikkeling van tegnieke vir data-insameling. Hy kom egter tot die slotsom dat:

"... an overall formal appraisal of the effectiveness of these planning methodologies or a determination of specific aspects of library planning which are most effective for given library settings has not been accomplished." ⁹⁶

Hy kom gevolglik tot die slotsom dat daar nog eindelose moontlikhede is waarop navorsing gedoen kan word en dui ook 'n aantal moontlike velde aan, naamlik:

- die vasstelling van die onderliggende konsepsuele model waarop die verskillende beplanningstelsels gefundeer is;
- die hipotese dat die sukses van beplanning berus op variante in die onderneming soos organisasieklimaat, kennis by personeel en vaardigheid met betrekking tot beplanning, die prosessering van inligting en vermoë om die politieke omgewing te manipuleer;
- die ondersoek van die verskil in beklemtoning tussen praktisyns en navorsers van die onderdele van 'n beplanningstelsel;
- dat die gevolglike veranderinge ná beplanning verband hou met die oorspronklike verwagtinge van deelhebbers aan die beplanning;
- dat ondersteuning van beplanning deur nie-bestuurspersoneel 'n groter impak het op beplanning as ondersteuning deur die bestuurslui; en
- dat 'n strategie om 'n onderneming gereed te maak vir beplanning,

96. McClure, Planning for library services, in Journal of library administration, op. cit., p.23. Vergelyk ook Broadbent, op. cit., p. 5.

die suksesverwagting aansienlik verhoog, ongeag die spesifieke beplanningstelsel wat as uitgangspunt geld.⁹⁷

In die vroeëre bespreking oor die evaluering van beplanningstelsels is ook reeds verwys na kriteria wat McClure aan die hand gedoen het waarvolgens sodanige stelsels moontlik geëvalueer kan word vir toepaslikheid op 'n bepaalde biblioteeksituasie.⁹⁸

Beweegredes vir beplanning

McClure stel dit as een van die lesse van die verlede dat elke biblioteek wat beplanning oorweeg, die beweegredes hiervoor moet identifiseer. Hy meld dan die volgende moontlike redes:

- die vasstelling van doelwitte vir die biblioteek;
- om die politieke regverdiging van die moederliggaam te dien;
- om die waarde van die biblioteek of 'n spesifieke program te bewys of te weerlê;
- om die personeel te troos;
- om biblioteekdienste te verbeter;
- om die behoefte aan addisionele finansiële steun te regverdig; en
- om die werkverrigting van die biblioteekpersoneel te evalueer.⁹⁹

McClure stel dit dan vervolgens dat elkeen van hierdie beweegredes berus op 'n eie stel aannames, prosedures en veral unieke verwagtinge van almal wat betrokke is ten opsigte van die resultate wat bereik moet word. Die les is om voordat beplanning begin, die doel van beplanning, die verwagte resultate en die rol van elkeen tydens die beplanningsproses, uit te klaar met almal wat daarby betrokke gaan wees. Daarsonder lei beplanning dikwels tot teleurstelling.

Die tyd, energie en hulpbronne wat vir beplanning benodig word, wek verwagtinge van verandering. Indien die doel, resultate en verwagtinge vooraf uitgeklaar word, voorkom dit valse verwagtinge en

97. Ibid.

98. Ibid., pp. 16-17.

99. Ibid., p.17.

lei dit tot groter betrokkenheid en toewyding, ook by die voortsetting van beplanning na die aanvanklike siklus.

Oor die doel en waarde van beplanning is reeds in Hoofstuk 2 enkele opmerkinge gemaak.¹⁰⁰ Aanvullend daartoe, bring die verdere literatuurverkenning nog die volgende voordele van beplanning aan die lig:

- dit betrek belanghebbende gebruikers in 'n gesprek oor aspekte wat hulle raak en oor die toekoms van die biblioteek, waardeur behoeftes bepaal kan word en die biblioteek se verantwoordelikeid teenoor die gebruikers uitgeklaar kan word;¹⁰¹
- dit genereer energie en geesdrif by die personeel; verhoog hul moreel; verander houdinge en gedrag en verbreed hul tegniese vaardighede en wend dit aan in die proses van beplanning;¹⁰²

100. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 4.2.

101. Webster, D.E. and Sitts, M.K., A planning program for the small academic library: the PPSAL, in Journal of library administration, op. cit., p.131; Palmour, et al., op. cit., p. 1; Drake, op. cit., p.58.

102. Webster and Sitts, op. cit., p.131; Drake, op. cit., p.58; Brown, M.K., Information for planning, in Journal of library administration, op. cit., p.189; Webster, D.E., Planning aids for the university library director, pp.5-7.

- dit kan finansiering van die biblioteek verbeter, asook hulpbronne en hulpmiddele soos die versameling inligtingsbronne en fisiese fasiliteite;
- dit kan die personeelsituasie verbeter (soos salarisse, posbenaminge, ens.);
- dit kan verwagtinge van die moederliggaam ondervang;
- aspekte van samewerking met ander biblioteke kan gedek word asook tegnologiese invloede;¹⁰³
- dit bied die moontlikheid vir die biblioteek om 'n leierskaprol as 'n integrale en dinamiese krag in die nastrewing van die opvoedkundige doelstellinge van die universiteit te vervul;¹⁰⁴
- dit maak die meting van vordering moontlik;¹⁰⁵
- dit lê ander bronne van inligting vir gebruikers bloot; en
- dit maak dit vir die biblioteek moontlik om te vra na die werklike betekenis van werk en om alternatiewe te oorweeg.¹⁰⁶

Uitgangspunte waarop beplanning berus

King wys daarop dat hoewel dit waarskynlik wensdenkery is om 'n beplanningskonsep te ontwikkel wat alle tipes toepassinge in alle onderneminge sal kan akkommodeer, daar tog by beplanning in die sakewêreld oor die afgelope dekades 'n aantal tendense ontwikkel het wat as uitgangspunte by beplanning gestel kan word.¹⁰⁷ Hierdie uitgangspunte, wat ook kan geld as inleiding tot verdere aspekte wat bespreek gaan word, is die volgende:

- Professionele beplanners kan die beplanningsproses ondersteun maar kan nie beplanning namens die onderneming aanpak nie;

103. Webster and Sitts, op.cit., pp.131-132.

104. McClure, C.R., The planning process: strategies for action, in College and research libraries, vol.39, Nov.1978, p.465.

105. Drake, op. cit., p. 58.

106. Webster, Planning aids for the university library director, pp. 5-7.

107 King, W.R., Strategic planning for public service institutions: What can be learned from business? in Journal of library administration, op. cit., pp.44-45.

- Beplanningsaktiwiteite moet uitgevoer word deur die bestuurders wat verantwoordelik sal wees vir die implementering van die planne wat geskep word;
- Kreatiewe strategiese beplanning is inherent 'n groepaktiwiteit omdat talle verskillende onderafdelings van die onderneming asook 'n verskeidenheid kundighede betrek moet word;
- 'n Beplanningsorganisasie moet geskep word om die konsep en ontwikkeling van planne te hanteer. Dit moet die klimaat en meganisme skep waardeur individue op verskillende vlakke 'n groter geleentheid kry om deel te hê aan die bepaling van die toekoms van die onderneming;
- Bestuurders moet aangemoedig word om tyd af te staan aan strategiese beplanning deur 'n formele sisteem en benadering wat ook hul bydrae tot die beplanningsproses evalueer;
- Die beplanningsproses moet voorsiening maak vir die opbou van relevante kwalitatiewe en kwantitatiewe databasisse wat die evaluering van strategiese alternatiewe ondersteun;
- 'n Evaluering van toekomstige omgewingstendense, mededingingsbedreiginge en interne organisatoriese sterk en swak punte is essensieel binne die beplanningsproses;
- Die ontluikende idees van medewerkers in die organisasie moet opgevang en ingetrek word in die proses van strategiese besluitneming;
- Die hoof uitvoerende beampte se verantwoordelikheid draai om die skepping van 'n strategiese kultuur in die onderneming, die finale keuse van strategiese alternatiewe en die ontwerp van 'n implementeringsplan wat verseker dat strategiese keuses in werking gestel word; en
- 'n Strategiese beplanningstelsel sal nodig wees om te verseker dat alle aspekte van beplanning uitgevoer word op 'n geïntegreerde en effisiënte wyse.

Na die laasgenoemde aspek, naamlik 'n beplanningstelsel, is reeds meermale verwys. Die belangrikheid van inligting by beplanning en die opbou van databasisse hiervoor, sal later aandag geniet, asook evaluering van omgewings- en interne tendense. Dit is egter opvallend dat al die oorblywende uitgangspunte wat deur King vermeld word, verband hou met sake wat teruggevoer kan word

na aspekte van menslike betrokkenheid by beplanning en meer bepaald die betrokkenheid van die lede van die organisasie. Hierdie aspek geniet oorweldigende aandag in die literatuur en verdien nadere ondersoek.

Betrokkes by beplanning

Hier gaan dit om die vraag wie behoort te beplan en welke verantwoordelikheid dra elke betrokke. Gardner verwys na gevalle waar beplanning geïnisieer word deur byvoorbeeld die universiteitsadministrasie as deel van 'n omvattende poging om die hele universiteit te betrek. Ander voorbeelde waar instansies van buite die biblioteek betrek word, is wanneer lede van die akademiese personeel, studente en ander personeel ingespan word in die beplanningsproses.¹⁰⁸ Gevalle waar van konsultante van buite die organisasie gebruik gemaak word, kan ook in hierdie verband genoem word.¹⁰⁹ Healey dui ook die moontlikheid aan om lede en lede van die gebruikersgemeenskap by beplanning te betrek. Dit het 'n verskeidenheid voordele wat wissel van politieke oorweginge tot die beskikbaarheid van deskundigheid. Dit is egter belangrik dat hul verantwoordelikhede duidelik omskryf word.¹¹⁰ Die kern van die besprekings in die literatuur gaan egter om die betrokkenheid van die personeel van die biblioteek self. Kritiese vrae wat in hierdie verband gevra word en wat bepalend kan wees vir die sukses van beplanning en daarom die belangrikheid daarvan onderstreep, is die volgende:

- Is die lede van die personeel bereid om verantwoordelikheid vir

108. Gardner, J.J., Resource notebook on planning, p.7.

109. Vergelyk byvoorbeeld Johnson and Mann, op. cit., pp. 22-23 en 25-37 vir voorbeelde hiervan.

110. Healey, J.S., Staff participation in planning: developing effective group processes, in Journal of library administration, op. cit., p.225.

die beplanningsproses te aanvaar?

- Is hulle bereid om te groei en te ontwikkel op 'n professionele maar ook persoonlike vlak?
- Is hulle bereid om risiko's te loop en strategieë vir verandering te implementeer?
- Is hulle bereid om buite die biblioteek te beweeg om die behoeftes en begeertes van gebruikers en nie-gebruikers te probeer peil?¹¹¹
- Is die onderneming bereid om te verander?
- Sal die bestaande bestuurstyle en -aannames die beplanningsproses bevorder?
- Is voldoende hulpbronne en personeel beskikbaar om die beplanningsproses te ondersteun?
- Is daar 'n basiese begrip en vaardigheid in verband met beplanning aanwesig by sowel die bestuur as die personeel van die biblioteek?¹¹²

Om verdere inhoud te gee aan hierdie kritiese vrae, behoort die betrokkenes geïdentifiseer te word en hul onderskeie individuele en groepverantwoordelikhede behoort verder uitgeklaar te word. Hier kan die verskillende bestuursvlakke asook personeelgroeperinge as gerieflike indeling vir die verdere bespreking gebruik word.

Betrokkenheid van die topbestuur

Marx beskou die topleiding (of topbestuur) as die hoof uitvoerende beampte wat voltyds in diens van die onderneming is en by wie die finale gesag en verantwoordelikheid vir die uitvoering van die daaglikse aktiwiteite berus asook enige bestuurs- of uitvoerende

111. McClure, C.R., The planning process: strategies for action, in College and research libraries, vol. 39, Nov. 1978, p.464.

112. McClure, C.R., Planning for library services: lessons and opportunities, in Journal of library administration, op. cit., p. 24.

komitees wat hoofsaaklik uit lede van die topleiding bestaan.¹¹³ Dit stem ooreen met Healey se verwysing na die hoofbibliotekaris en enige adjunkte en assistente wat die eerste vlak van bestuur in die biblioteek vorm.¹¹⁴ In die verdere bespreking moet egter verstaan word dat die biblioteekhoof telkens die sentrale figuur in die topbestuur is.

Heelwat persoonlike waardes en eienskappe van die topbestuur wat vir suksesvolle beplanning van belang is, word in die literatuur vermeld, soos:

- insig, visie, skeppingsvermoë, verbeelding en goeie oordeel;¹¹⁵
- bestuursintuïsie en -oordeel wat nie deur beplanning vervang kan word nie;¹¹⁶
- persoonlike waardes en aannames omtrent hulself, werknemers, die staat, die institusionele omgewing, ander biblioteke, biblioteekgebruikers, die menslike natuur, bestuur, ens. wat belangrike invloed het op beplanning;¹¹⁷
- persoonlike ingesteldhede teenoor beplanning en die personeel soos:
 - 'n vertroue in hul vermoë om te leer hoe om deel te hê aan die beplanningsproses;
 - die instelling van effektiewe en ope kommunikasiekanale vir inligtingverskaffing aan alle personeellede;
 - die bereidheid om te eksperimenteer met die delegering van gesag aan personeellede; en
 - bereidheid om persoonlike leiding te neem in die ontwikkeling van 'n beplanningstelsel vir die biblioteek.¹¹⁸

113. Marx, F.W., Bedryfsleiding, op. cit., p.104.

114. Healey, op. cit., p. 225.

115. Marx, op. cit., p.218.

116. Pienaar, W.J., Die strategiese beplanningsproses... p. 29.

117. Ibid., p.39; Kemper, R.E., Library planning ... in Advances in librarianship, vol.1, 1970, pp.225-226.

118. McClure, The planning process... College and research libraries, vol.39, Nov. 1978, p.464.

Daar is voldoende aanduiding dat die topbestuur nie sy verantwoordelikheid en aanspreeklikheid vir beplanning kan ontduik nie. Dit is wetlik aanspreeklik vir die totale aktiwiteite van die biblioteek en daarom ook vir beplanning.¹¹⁹ Hoewel bibliotekarisse probleme hiermee ondervind,¹²⁰ behoort hulle meer tyd aan beplanning in die topbestuur af te staan as op ander vlakke in die biblioteek.¹²¹

Die topbestuur behoort:

- te glo in beplanning;
- dit te verstaan;¹²²
- 'n akkurate siening daarvan te hê deur nie té hoë verwagtinge te koester nie, té gou resultate te verwag nie, te verwag dat uitvoering van planne outomaties sal geskied nie, beplanning nie te oordryf of té uitvoerig aan te pak nie;¹²³
- beplanning persoonlik te inisieer, die rigting te bepaal, te lei, te ondersteun en deel te neem daaraan, betrokkenes van advies te bedien;¹²⁴ en
- beplanning te sien as van sy belangrikste verantwoordelikhede.¹²⁵

119. Healey, op. cit., p. 225; Marx, op. cit., p.218.

120. Kemper, op. cit., p.226.

121. Marx, op. cit., p.218.

122. Pienaar, op. cit., p.30.

123. Marx, op. cit., pp.221-222.

124. Kemper, op. cit., p. 226.

125. Webster, D., Planning aids for the university library director, pp.7-8.

Binne die bogenoemde potensieële rol van die topbestuur, behoort dit 'n keuse uit te oefen oor die besondere aktiwiteite waarby dit betrokke wil wees. Dit is enersyds vir die topbestuur nie moontlik om by alle beplanningsaktiwiteite teenwoordig te wees nie en in bepaalde gevalle is dit vir die vrye vloei van inligting ook nie wenslik nie.¹²⁶ Kemper beskryf die keuse van die graad van betrokkenheid by beplanning in biblioteke as subtiel en gekompliseerd. In die klein biblioteek het die biblioteekhoof geen keuse nie. By die groter biblioteke kan 'n té lae vlak van betrokkenheid die biblioteek vasgevang laat raak in die moontlike beplanningspan se werksaamhede met 'n gevolglike verlies aan belangrike kontroles oor die beplanningsproses.¹²⁷ Hy sien dit dan as die verantwoordelikheid van die topbestuur om die gesag vir besluitneming, die verantwoordelikheid vir beplanning, die prosedures wat gevolg moet word en tyd en wyse van indiening van planne vooraf te reël.¹²⁸ Bogenoemde vereiste hou verband daarmee dat die topbestuur en die personeel die verantwoordelikheid vir beplanning deel - soveel dat McClure nie die personeel vryspreek van verantwoordelikheid waar inisiatief deur die topbestuur ontbreek nie.¹²⁹ Dit kan dus gesien word as die verantwoordelikheid van die topbestuur om erkenning te verleen aan die rol van die res van die personeel in beplanning en toe te sien dat die nodige wedersydse vertroue bestaan.¹³⁰ Kemper beklemtoon egter dat selfs waar die topbestuur 'n assistent aanwys om met beplanning in 'n stafhoedanigheid behulpsaam te wees, dit gesien moet word as bloot 'n uitbreiding van sy eie reikafstand en waar meerdere personeel betrek word, byvoorbeeld in komitees en werkgroepe, dit beskou moet word as 'n geleentheid om 'n wyer reeks alternatiewe te kan hanteer.¹³¹

126. Healey, op. cit., p. 225.

127. Kemper, op. cit., p.226.

128. Ibid., p.229.

129. McClure, Planning for library services... in Journal of library administration, op. cit., p. 8.

130. Ibid., pp.8 en 25.

131. Kemper, op. cit., p.226.

In die literatuur word die volgende aangedui as aspekte by die skepping van planne waarby die topbestuur betrokke kan wees:

- by die bepaling van doelwitte met die oog op die vasstelling van prioriteite en koördinasie asook om die personeel te verseker dat beplanning nie net 'n teoretiese oefening bly nie. Dit is die verantwoordelikheid van die topbestuur om die program van doelwitstelling te inisieer, personeel daaraan toe te sê, vordering te monitor en die resultate te implementeer;¹³²
- die ontwikkeling van strategieë en die toedeling van hulpbronne as rigtinggewende optredes binne beplanning;¹³³
- die ontwikkeling van beleid deur die aanvaarding van die eerste verantwoordelikheid vir die bestaan daarvan, die identifisering en oorweging van beleidsaspekte, die inisiëring van optredes en die deurvoering daarvan, asook skakeling met die beheerliggame van die biblioteek en die universiteits-administrasie;¹³⁴
- die aanvaarding van verantwoordelikheid vir die strategiese planne van die biblioteek, die implementering, gereelde hersiening en die buigsamheid daarvan.¹³⁵

132. Gardner, J.J. and Webster, D.E., The formulation and use of goals and objectives statements in academic and research libraries, pp.7-8.

133. Kemper, op. cit., p.227.

134. Webster, D.E., Library policies; analysis, formulation and use in academic institutions, p.19.

135. Marx, op. cit., p.218; Healey, op. cit., p.225; Bell, J.A. and Keusch, R.B., Comprehensive planning for libraries, in Long-range planning, vol.9, no.5, October 1976, p.49.

Betrokkenheid van middelvlakbestuur

Onder middelvlakbestuur (of tussenleiding) verstaan Marx die funksionele hoofde in die onderneming en Healey verwys na die hoofde van departemente.¹³⁶ Die bydraes van hierdie groep personeel- lede word as krities beskou en ook 'n voorwaarde vir die suksesvolle organisering van beplanning.¹³⁷ Pienaar wys ook nog op die nood- saaklikheid dat die middelvlakbestuur verantwoordelikheid aanvaar vir die ontwikkeling en implementering van planne en veral ook die toekomstige welstand van die onderneming op die hart dra. Healey beskou dit as 'n reël dat elke departementshoof vir sy departement moet beplan. Hulle hoef egter nie noodwendig betrokke te wees by planne van ander departemente wat hulle nie raak nie.¹³⁸ Die benadering om die departementshoof te betrek by beplanning, neem wel heelwat tyd in beslag, maar sodoende is die departementshoof deurentyd op die hoogte van sake en kan wysiginge aan planne ook sonder oponthoud aangebring word. Dit verseker ook dat strategieë 'n beter kans het om te slaag.¹³⁹ Marx wys ook nog daarop dat die departementshoof sy ondergeskiktes kan laat deelneem aan beplanning deur samesprekinge te voer, nuwe voorstelle te kry en besonderhede te laat aanvul binne breë riglyne. Dit verlig die departementshoof se taak, bevorder aanvaarbaarheid en uitvoering van planne en bring groter werktevredenheid mee. Dit is wel meer tydrowend en dit kan gebeur dat die departementshoof sodoende nie heeltemal op hoogte van sake bly nie.¹⁴⁰ Van die departementshoof word ook verwag om vooruit te kan kyk en visie en inisiatief aan die dag te lê wat beplanning betref. Hulle bestee wel minder tyd aan beplanning as die topbestuur maar die vergoedingsstelsel behoort ook vir hierdie personeel se bydrae tot beplanning spesifieke voorsiening te maak.¹⁴¹

136. Marx, op. cit., p.104; Healey, op.cit., p.225.

137. Ibid.; Pienaar, op. cit., p. 31.

138. Healey, op. cit., p.225.

139. Marx, op. cit., p. 217; Healey, op. cit., p.225.

140. Marx, op. cit., p.217.

141. Ibid., p. 219, Pienaar, op. cit., p.31.

Die middelvlakbestuur is dus verantwoordelik vir die planne met betrekking tot hul funksionele gebiede, vir sover dit deur die topbestuur aan hulle opgedra word, asook vir die aanvulling van planne wat deur die topbestuur geskep mag word.¹⁴² Dit hou in hoofsaak verband met die taktiese en mediumtermyn planne en meer spesifieke doelwitte wat op hulle terrein lê.¹⁴³ Soos by die topbestuur, kan dus ook van hierdie personeel verwag word om 'n basiese begrip en vaardigheid te hê in biblioteekbeplanning.¹⁴⁴

Saam met die betrokkenheid van die tussenleiding, kan ook verwys word na verantwoordelikhede wat aan eenhede in die organisasie opgedra word, insluitende afdelings, departemente en seksies.¹⁴⁵ Webster beskryf 'n proses waardeur hierdie organisatoriese eenhede ingetrek kan word om optimale deelname te verseker. Hy meld die volgende stappe:

- die hoof van elke eenheid beskryf die sterk en swak punte binne die eenheid en rapporteer dit aan die verantwoordelike liggaam (byvoorbeeld die beplanningsgroep);
- die hoof berei werkverrigtingsdoelwitte vir die betrokke jaar voor waarin hy aandui wat presies in die betrokke jaar bereik wil word; en
- hy stel 'n verslag aan die einde van die jaar saam waarin aangedui word welke vordering in die betrokke jaar gemaak is.

In aansluiting by die voorafgaande kan ook nog verwys word na die rol van wat Marx die onderleiding noem, dit wil sê die hoofde van onderafdelings, seksies en groepe. Hierdie bestuurspersoneel hou hulle besig met die gedetailleerde planne vir daaglikse, weeklikse en maandelikse werksaamhede.¹⁴⁶

142. Marx, op. cit., p.218.

143. Ibid., p.219.

144. McClure, Planning for library services... in Journal of library administration, op. cit., p. 24.

145. Webster, D.E., Planning aids for the university library director, pp.11-13.

146. Marx, op. cit., p.219.

Betrokkenheid van personeel by beplanning

Vir die algemene betrokkenheid van personeel by beplanning, word 'n groot saak in die literatuur uitgemaak. McClure wys byvoorbeeld daarop dat alle beplanningstelsels deelname van personeel feitlik as gegewe aanvaar.¹⁴⁷ Zweizig en McClure dui ook aan dat effektiewe beplanning die betrokkenheid van personeel vereis. Indien die totale beplanningstelsel as uitgangspunt geneem word, word elke personeellid belangrik vir die een of ander aspek daarvan. Dit is net nie effektief om personeel eers by die implementering van planne te betrek nie.¹⁴⁸ Die volgende word as oorweginge aangedui vir die inskakeling van personeel by beplanning:

- besluitneming is gekompliseerd en alle moontlike kundighede behoort betrek te word by beplanning;
- daar is groter aandrang van professionele en ander groepe in die biblioteek om deel te hê aan besluitneming; en
- deelname aan besluitneming het die voordeel dat dit die effektiwiteit van die biblioteek in die bereiking van sy doelwitte kan bevorder deurdat dit 'n gevoel van deelname by die personeel aanwakker; 'n begeerte om planne te sien uitwerk en die personeel op die lange duur in 'n hegte eenheid saamsnoer in die lewering van dienste aan gebruikers.¹⁴⁹

Healey doen ook die volgende kriteria aan die hand om die aard van betrokkenheid van personeel by beplanning te help bepaal:

- Hoe groot is die personeel? Hoeveel persone kan afgestaan word vir die beplanningsproses sonder om die aktiwiteite van die biblioteek nadelig te raak?

147. McClure, Planning for library services... in Journal of library administration, op. cit., p.25.

148. Zweizig, D.L. and McClure, C.R., Issues in training practitioners for library planning, in Journal of library administration, op. cit., p.235.

149. Healey, op. cit., pp. 217 en 323.

- Welke soort probleme word gekonfronteer? Gaan dit om 'n nuwe doelformulering vir die biblioteek of dienste aan 'n bepaalde gebruikersgroep?
- Hoe wenslik is dit dat die personeel betrokke raak? Moet elkeen 'n aandeel aan die aksie hê of is daar die gevoel dat die personeel nie gepla wil wees nie?
- Hoe sensitief is die aangeleentheid wat beplan moet word? Kan elke personeellid insae kry of moet dit op 'n minder ope grondslag hanteer word?¹⁵⁰

Hy stel dit egter as ideaal dat soveel personeel as moontlik, sover moontlik by alle sake betrek word. Dit bring die hele saak van outokratiese teenoor deelnemende bestuurstyle na vore. Na hierdie aspek sal later teruggekeer word. Vir die huidige is dit egter nuttig om te verwys na Healey se suggestie dat daar onderskei word tussen outokratiese en deelnemende besluitnemingsituasies, eerder as tussen outokratiese en deelnemende bestuurders. Bepaalde situasies laat deelname aan besluitneming toe (byvoorbeeld daar is voldoende tyd, personeel is beskikbaar, ens.). Ander situasies leen dit nie vir deelnemende besluitneming nie (byvoorbeeld gebrek aan tyd, beskikbaarheid van personeel, insigte by personeel ontbreek, groepbesluitneming is oneffektief, ens.). Dit verg dat die topbestuur vooruit behoort te bepaal welke situasies as deelnemende besluitneming beskou word en dat die personeel hieroor ingelig sal word.¹⁵¹ Healey stel verder ook 'n aantal vereistes of elemente wat aanwesig moet wees vir doeltreffende personeeldeelname aan besluitneming:

- die probleem wat bespreek word, moet duidelik geïdentifiseer word;

150. Healey, op. cit., p. 229.

151. Ibid., p.221.

- die beperkinge op die groep se gesag en doel moet aan die begin gestel word (insluitende die deelnemende/outokratiese situasies) sodat die rol van die groep duidelik tuisgebring word;
- voldoende inligting moet verstrek word;
- personeel moet opgelei word in effektiewe groepwerk;
- vaardighede in beplanning moet vasgestel en ontwikkel word;
- redelike tydafbakening behoort gedoen te word; en soos herhaaldelik reeds gestel,
- behoort 'n toepaslike beplanningstelsel gekies te word.¹⁵²

Ook verskillende strategieë waarvolgens personeel betrek kan word by die beplanningsproses, word deur Healey aangeteken, naamlik:

- totale personeelbetrokkenheid deur hulle in kleiner groepe in te deel om verskillende aspekte te hanteer. Verslae word dan in 'n omvattende dokument saamgevat. Indien die proses egter nie goed gemonitor word nie, verseker dit nie noodwendig personeeldeelname nie;
- die instelling van 'n beplanningsraad, veral in groter biblioteke, waar dit as 'n deurlopende beplanningsliggaam funksioneer waarheen deelnemende besluitnemingsituasies verwys kan word of waar sake waaroor reeds besluit is (outokratiese situasies) aangemeld kan word vir hersiening. Die liggaam behoort verteenwoordigend van alle vlakke van die personeel te wees, insluitende verskillende komponente en spesiale gevalle. Hierdie liggaam hou die moontlikheid in om met verloop van tyd 'n effektiewe eenheid te vorm. Gevare is dié van eksklusiwiteit, geslote groepdenke en die skepping van verdeeldheid onder personeel;
- die skepping van tydelike werkgroepe om bepaalde probleme op

152. Healey, op. cit., pp.222-224.

bepaalde tydstippe te ondersoek (sogenaamde disappearing task forces). Kundigheid van personeel word sodoende betrek en die meerderheid personeel word nie vermoei met sake wat hulle nie aangaan nie. Nadele is dat daar voortdurend nuwe groepverwantskappe ontwikkel moet word totdat in die totale groep voldoende kundighede opgebou is;

- die inspan van individuele personeellede op 'n konsultasiebasis, waardeur tydverlies met groeepaktiwiteite uitgeskakel word, kundighede direk betrek word, onbetrokkes uitgesny en persoonlike voorkeure geakkommodeer kan word (veral oor sake waarvoor moeilik konsensus bereik kan word). In hierdie geval word menings ingewin, maar nie noodwendig in die finale besluit gereflekteer nie. Die nadeel is hier dat op enkelinge gesteun word met die uitsluiting van alle ander, die risiko van die ontwikkeling van sistematiese begunstiging, selektiwiteit en nie-betrokkenheid van ander personeel;
- die betrokkenheid van net personeel wat direkte belang het by 'n bepaalde aangeleentheid (sogenaamde stakeholder input). Dit word as meer beperkend as die voorafgaande strategieë beskou.¹⁵³

Healey doen vervolgens die onderstaande stappe aan die hand om personeel by die beplanningsproses te betrek:

- die topbestuur bepaal die outoritêre en deelnemende situasies en verskaf dokumentasie oor die beweegredes vir die onderskeid;
- bepaal welke aspekte beplan moet word;
- besluit hoeveel insette verlang word en welke vlak van bydrae by die implementering van die program nodig gaan wees;
- bepaal 'n strategie vir personeelbetrokkenheid (byvoorbeeld tydelike werkgroepe, totale personeel, ens.);

153. Healey, op. cit., pp.225-227.

- lei die groep op in die beplanningsprosedures;
- bring 'n kundige op groepwerk by om behulpsaam te wees by die eerste groepaktiwiteite en om opleiding te doen van interne groepleiers; en
- implementeer en evalueer die program in die lig van die effektiwiteit met die bereiking van sy doelwitte, sowel as die impak van die groeppoging op die beplanningsproses.¹⁵⁴

Uit die bostaande kan afgelei word dat Healey ook meen dat die groepproses geëvalueer behoort te word. Hy doen ook 'n aantal kriteria aan die hand.¹⁵⁵

Met betrekking tot personeel in die algemeen, onderskei Healey nog twee groepe vir besondere aandag, naamlik die professioneel opgeleide en paraprofessionele kategorieë. Die professionele personeel vorm die grootste groep waaruit kandidate vir deelname aan die beplanningsproses getrek kan word. Die keuse van kandidate sal afhang van hul kennis, die bepaalde terrein wat betree word en die mate waartoe die betrokke personeelid geraak gaan word deur die beplanning. Min of meer dieselfde oorweging geld by die kategorie vir paraprofessionele personeel. Dit is belangrik dat hulle betrek sal word indien hulle later betrokke moet wees by die implementering van planne.¹⁵⁶ McClure wys ook op die verantwoordelikheid wat professionele personeel dra ten opsigte van die erkenning en toepassing van beplanning - ook waar inisiatief by die topbestuur ontbreek. Waar professionele personeel in verenigings binne die biblioteek georganiseer is, behoort die bestaan daarvan ook in die beplanningsproses erken te word.¹⁵⁷

154. Healey, op. cit., pp.231-232.

155. Ibid, pp.230-231.

156. Ibid., p.225.

157. McClure, Planning library services... in Journal of library administration, op cit., p.8; McClure, Introduction, in Journal of library administration, op. cit., p.3.

In die voorafgaande paragrawe is die belangrikheid van die betrokkenheid van die personeel by beplanning, herhaaldelik onderstreep. McClure stel nog die volgende:

"An organization where staff have no experience or desire to participate in decision making, where communication channels are closed or nonexistent, where individuals do not accept or desire responsibility, and where little trust between management and staff is evident, will find it very difficult to develop a formalized planning process no matter how carefully constructed that approach may be."¹⁵⁸

Hierdie aanhaling gee reeds 'n aanduiding van 'n sekere ryphed wat by sowel die personeel as die organisasie behoort te bestaan om van beplanning 'n sukses te maak. Na hierdie aspek sal in 'n latere paragraaf teruggekeer word.

Betrokkenheid van die beplanner

Daar is in die verbygaan reeds verwys na personeellede wat afgesonder word deur die bestuur om met beplanning behulpsaam te wees. In die literatuur word ook heelwat oor hierdie betrokkenes te rol meegedeel. Hoe meer formeel beplanning hanteer word, hoe belangriker word dit dat 'n persoon voltyds aan hierdie aktiwiteit toegewys word.¹⁵⁹ Die aanwysing van 'n bekwame en gerespekteerde persoon kan ook gesien word as 'n stap in die voorbereiding vir beplanning.¹⁶⁰ Soos vroeër aangedui, is dit belangrik dat die topbestuur die rol van die beplanner korrek vertolk. Dit onthef nie die topbestuur van sy regstreekse verantwoordelikheid nie. Die beplanner het die ondersteuning van die topbestuur nodig en moet gesien word as 'n verlengstuk van die topbestuur en sy aktiwiteite.¹⁶¹ Die toewysing van 'n persoon moet verkieslik in 'n

158. McClure, Planning for library services... in Journal of library administration, op. cit., p. 25.

159. Argenti, J., Systematic corporate planning, p.125.

160. Marx, op. cit., p.209.

161. Pienaar, op. cit., p.33; Kemper, op. cit., p.226.

voltydse hoedanigheid wees omdat belangrike korttermyn probleme geneig is om voorrang te geniet bo langtermyn sake en beplanning sodoende benadeel kan word.¹⁶²

Die beplanner moet op sy beurt ook sy rol korrek vertolk deur erkenning te verleen aan beplanning as 'n lynfunksie en sy eie rol as 'n staffunksionaris. Die beplanner beweeg egter ná aan die topbestuur en het naas die algemene bestuurder, die enigste blik op die onderneming as geheel. Hierdie rol moet met oorleg vervul word.¹⁶³ Die beplanner moet omvattende beplanning as aktiwiteit bevorder en toesien dat voldoende beplanning van 'n goeie gehalte gedoen word.¹⁶⁴

Zweizig en McClure wys daarop dat beplanning eintlik twee fasette het:

"... one is an art that relies on finesse, intuitive skills, political acumen, and a 'feel' for the planning process itself; the second is the rational understanding of specific procedures and techniques, ability to collect and analyze data, and recognizing basic planning components and knowing how they work together." ¹⁶⁵

Hulle beklemtoon dan dat albei hierdie fasette van belang is vir die voornemende beplanner en deelnemer aan beplanning. DeProsopo stel dit dat dieselfde vaardighede, kennis, ondervinding en houdinge wat van ander deelnemers aan beplanning verwag word, ook geld by die beplanner. Hy voeg dan nog die volgende by:

"Ability to assess the given situation, flexibility to make many adjustments, and on a timely basis, empathy for the pressures and concerns of those in the organization..."¹⁶⁶

162. Argenti, op. cit., p.134-135.

163. Pienaar, op. cit., pp.32-33.

164. Ibid., p.32; Argenti, op. cit., pp. 127-129.

165. Zweizig and McClure, op. cit., p.243.

166. DeProsopo, E.R., The evaluation component of planning: an opinion essay, in Journal of library administration, op. cit., p.168.

Webster gee ook nog die volgende lys van probleme wat beplanners in die universiteitsomgewing kan verwag:

- gebrek aan beplanning op die universiteitsvlak;
- universiteitsplanne wat verouderd is of nie beskikbaar vir die biblioteek nie;
- universiteitsplanne wat eerder as openbare skakelpogings as beleidsdokumente erken word;
- universiteitsbeplanning wat nie betrokkenheid van die biblioteek aanneem nie of nie implikasies vir die biblioteek verreken nie;
- gebrek aan gespesialiseerde beplanningsvaardighede binne die biblioteek en aan die universiteit;
- beperkte fondse vir eksperimentering of die ontwikkeling van beplanningsprogramme;
- negatiewe personeelreaksie omdat beplanning as betekenisloos beskou word of nie verstaan word nie;
- frustrasie met die vereiste inkorting van dienste en hulpbronne, ens.¹⁶⁷

Webster verwys ten slotte ook nog na die kombinasie van verantwoordelikhede van beplanner en begrotingsbeampte in biblioteke en wat die rol van hierdie persoon behoort te wees.¹⁶⁸

167. Webster, D., Planning aids for the university library director, op. cit., pp.4-5.

168. Ibid., pp.16-18.

Selfstudie en ondersteunde selfstudie by biblioteekbeplanning

In noue aansluiting by die voorafgaande bespreking oor die betrokkenheid van personeel by beplanning, kan verwys word na sogenaamde selfstudie en ondersteunde selfstudie as benaderinge tot beplanning. Die volgende aanhaling bring hierdie begrippe direk in verband met beplanning:

"Effective goal-setting and decision-making for the future are dependent upon extensive, up-to-date, and accurate information about the current state of the organization. Self-study, and especially assisted self-study, is an important tool enabling library administrators to gather the information necessary for successful planning, to establish a dynamic organization, and to support the librarians and staff as they fulfill their role in the academic community." ¹⁶⁹

Johnson gee dan ook die volgende definisies vir die twee sleutelbegrippe:

"Self-study describes systematic programs that utilize internal staff to evaluate the problems, constraints, and prospects of the organization and to make recommendations for change and improvement."

"Assisted self-study differs from self-study only in that the services of one or more outside experts are utilized to enhance the effectiveness of the study."¹⁷⁰

Webster en Sitts beklemtoon aanvullend tot die bostaande omskrywinge, ook nog aspekte soos:

- die aanvanklike en deurlopende ondersteuning van selfstudie deur die topbestuur;
- gestruktureerde benaderinge tot navorsing en analise van data;

169. Johnson, E.R., Academic library planning, self-study, and management review, in Journal of library administration, op. cit., p.77.

170. Ibid., p.79.

- opleidingsessies om vaardighede en toewyding van personeel te verhoog; en
- die finale ontwikkeling van 'n stel aanbevelinge vir implementering wat sowel die ondersteuning van die personeel as die bestuur het.¹⁷¹

Die volgende word aangedui as oogmerke met die gebruik van ondersteunde selfstudie, maar dit geld in hoofsaak ook vir selfstudie, naamlik die ontwikkeling van 'n vermoë om verandering op 'n deurlopende basis te hanteer deur:

- die skepping van 'n positiewe benadering tot verandering wat fokus op die antisipering van nodige veranderinge en op die bevordering van konstruktiewe benaderinge tot die invoering van hierdie veranderinge;
- die verhoging van die biblioteek se vermoë tot probleemoplossing en die effektiewe hantering van 'n toenemende dinamiese en komplekse omgewing;
- die verhoging van die universiteit se bewustheid van die biblioteek se vermoë om 'n bydrae te maak tot die onderrig en diensprogramme van die universiteit; en
- die verhoging van die personeel se kennis van huidige ontwikkelinge en komende geleenthede vir die verbetering van die biblioteek se hulpbronne en dienste.¹⁷²

Johnson lê weer klem op die benutting van die personeel se beskikbare en onontginde kundighede en die erkenning van hul aspirasies, waarde en toewyding.¹⁷³ Die volgende oorweginge behoort te geld by die aanpak van 'n selfstudie:

- oorweeg alle relevante aspekte volledig voordat besluit word op die studie (soos die langtermyn aard van die studie, die doel en motiewe daarmee, die behoefte daaraan, die klimaat vir

171. Webster, D.E. and Sitts, M.K., A planning program for the small academic library: the PPSAL, in Journal of library administration, op. cit., p.130.

172. Ibid, p.135-136.

173. Johnson, E.R. and Mann, S.H., Organization development for academic libraries... p.37.

verandering, die belangstelling en ondersteuning van die personeel);

- gebruik alle vlakke van die personeel om hul begrip te verhoog en ondersteuning vir verandering te verkry. Dit is wel duur in terme van tyd, maar verteenwoordig 'n belegging in die toekoms deur persoonlike ontwikkeling, bevordering van kommunikasie en versterking van besluitneming;
- verbeter vaardighede in groepwerk;
- verseker die betrokkenheid en ondersteuning van die topbestuur;
- erken die belangrikheid van leierskapvaardighede;
- wend beskikbare hulpmiddele en prosesse vir verandering aan;
- pas die ontwerp van die program aan by die onderneming en sy behoeftes;
- fokus op die doel van beplanning deur die meganisme van selfstudie, naamlik die verhoging van die biblioteek se effektiwiteit en die verbetering van dienste deur die stel van doelwitte, identifisering van probleme en die bepaling van prioriteite. Daar bestaan die gevaar om in detail vasgevang te word en die oorhoofse oogmerke uit die oog te verloor; en
- evalueer die resultate.¹⁷⁴

Teenoor die voordele van selfstudie-benaderinge, word daar egter ook ernstige kritiek teen ingebring. Webster en Sitts meld dat die poging wat geveerg word, die hulpbronne wat aangewend word en die toewyding wat vereis word vir die suksesvolle deurvoering van selfstudie, dikwels onderskat word.¹⁷⁵ Hulle noem die volgende probleme:

- verwarring oor die blote ondersteunende rol wat buite-konsultante speel teenoor die tradisionele dirigerende rol van konsultante;

174. Johnson, Academic library planning, self-study, and management review, in Journal of library administration, op. cit., pp.75-76.

175. Webster and Sitts, op. cit., p.141.

- die tyd wat benodig word vir die deurvoering van 'n effektiewe selfstudie;
- gebrek aan ondersteuning van die topbestuur;
- gebrek aan energie, belangstelling en kommunikasievermoëns onder deelnemende personeel;
- geneigdhede om op die insameling van inligting en die beskrywing van situasies te konsentreer eerder as op idees en goeie oplossings vir probleme;
- die neiging om op simptome eerder as oorsake van probleme te let;
- die probleem om histories gepolariseerde groepe saam te kry om saam te werk; en
- die oorbeweeg van die studie van probleme na aksie vir die oplossing daarvan.¹⁷⁶

Johnson en Mann verwys ook na die skeptisisme by professionele organisasieontwikkelingsdeskundiges oor selfstudiebenadering. Hulle meld die gevaar dat personeellede as amateurs oorweldig kan word deur die proses, veral in die hantering van konflik.¹⁷⁷

Ten slotte kan nog verwys word na die opvatting dat selfstudie nie beskou behoort te word as 'n eenmalige gebeurtenis. In die lig van toenemende veranderinge in die interne en eksterne omgewings, behoort selfstudie ook 'n deurlopende aktiwiteit te wees. Johnson en Mann kom tot die slotsom dat selfstudie eintlik beskou moet word as die begin van 'n deurlopende beplanningsproses.¹⁷⁸

176. Webster and Sitts, op. cit., p.141.

177. Johnson and Mann, op. cit., pp.158-159.

178. Ibid., p.156; Johnson, Academic library planning... in Journal of library administration, op. cit., pp.74-75.

Menslike aspekte van beplanning

In die voorafgaande paragrafe is verwys na die verskillende betrokkenes by beplanning asook in die verbygaan na menslike aspekte wat 'n invloed het op beplanning, soos die houdinge en persoonlike waardes van die topbestuur, bestuurstyle, ens. Hierdie aspek verdien egter nog nadere beskouing. Samuels verklaar byvoorbeeld:

"Although planning is difficult to define adequately, it is clear that planning consists of more than just procedures. A whole range of ancillary factors can strongly affect the planning process, not the least of which are those things which make up what can be called the 'psychology of planning'. Attention to these factors is vital if the planning process is to be successful."¹⁷⁹

McClure wys byvoorbeeld ook op die katastrofiese gevolge indien 'n beplanningsproses toegepas word op 'n onderneming wat nie ryp is daarvoor nie en beklemtoon die noodsaaklikheid dat die bestaande organisatoriese omgewing gepeil moet word voordat met beplanning 'n aanvang geneem word.¹⁸⁰ Dit kan waarskynlik in verband gebring word met die sogenaamde organisasieklimaat, wat omskryf word as:

"...the perceived, subjective effects of the formal system, the informal 'style' of managers, and other important environmental factors on the attitudes, beliefs, values, and motivation of people who work in a particular organization."¹⁸¹

In hierdie verband verwys Samuels na 'n sogenaamde beplanningskultuur wat vooraf in die onderneming bestaan; buite die normale gebeure en aktiwiteite wat beplanning behels. Hy skryf:

179. Samuels, Alan R., Planning and organizational culture, in Journal of library administration, op. cit., pp.145-146.

180. McClure, Planning for library services... in Journal of library administration, op. cit., p.25.

181. Litwin, G.H. and Stringer, R.A., Motivation and organizational climate, p.5.

"The planning culture is not concerned with events, but rather with beliefs, values, assumptions, feelings, perceptions, and other correlates of administration which are not directly connected with any particular management technique but rather result from the cumulative effect of management thought and action within an organization over a period of time."¹⁸²

Belangrik is dat die beplanningskultuur 'n duidelike ingesteldheid ten opsigte van die belangrikheid en effektiwiteit van beplanning weerspieël wat aanvaar en uitgebeeld word in die daaglikse aksies en houdinge by sowel deelnemers aan beplanning as in die aktiwiteite van die onderneming as geheel. Dit skep dus 'n klimaat vir beplanning en dra by tot die integrering daarvan in die daaglikse aktiwiteite as 'n noodsaaklike en goeie ding om te doen.¹⁸³ Dit word dus belangrik om 'n bewustheid van hierdie sogenaamde sielkundige variënte te ontwikkel en die nodige stappe te doen om indien nodig, wysiginge aan te bring voordat met beplanning begin word en nie tydens beplanning of daarna nie.¹⁸⁴ In hierdie verband verwys Samuels na verskillende beplanningstelsels wat na sy mening redelik eensydig aanvaar dat die algemene betrokkenheid van personeel in die beplanningsproses, op sigself 'n klimaat sal skep wat beplanning sal bevorder. Hierdie mening behoort hersien te word.¹⁸⁵

Samuels identifiseer ook vier gebruike van die beplanningskultuur:

- dit kan self gebruik word as 'n hefboom vir verandering wat die onderneming beweeg vanaf beklemtoning van die verlede en huidige aktiwiteite na 'n toekomsgerigtheid;
- dit bevorder die konsep van 'n selfevaluerende onderneming wat

182. Samuels, op. cit., p. 146.

183. Ibid., pp.146-147.

184. Ibid., p.149.

185. Ibid., p.157.

- voortdurende selfstudie en organisasievernuwing as 'n professionele verantwoordelikheid erken;
- dit verwyder struikelblokke in die weg van beplanning, byvoorbeeld deur ontwrigtinge met die invoering van nuwe bestuurstyle te verminder en probleme kan ondervang word voordat dit krisisafmetinge aanneem; en
 - dit verander die gedrag van individue in die onderneming.¹⁸⁶

Samuels beskryf ook 'n proses waarvolgens 'n beplanningskultuur tot stand gebring kan word. Dit behels 'n bepaling van die bestaande kultuur, 'n ontleding daarvan, die ontwikkeling van 'n program vir die verandering van die kultuur en evaluering van die resultate.¹⁸⁷ Hy beklemtoon ook die bepaling van die bestaande kultuur as 'n onderdeel van sogenaamde meta-planning wat daarop gemik is om te bepaal of 'n onderneming gereed is om met beplanning te begin.¹⁸⁸ McClure wys ook daarop dat onder bepaalde omstandighede, dit vir beplanners nodig sal wees om organisasieontwikkeling te onderneem voordat met beplanning begin kan word.¹⁸⁹ Oor die tema van organisasieontwikkeling, wat ooreen stem met wat Samuels verstaan onder die skepping van 'n beplanningskultuur, is daar heelwat in die biblioteekkundige literatuur opgeneem.¹⁹⁰ Ná 'n bespreking kom Wilson tot die slotsom dat organisasieontwikkeling veral gemik is op:

"...(1) improving individual, group or organisational effectiveness; (2) assisting in problem solving and conflict resolution; (3) training in human relations skills; or (4) assisting in planning and objective-setting activities."¹⁹¹

In die lig van die noodsaaklikheid van personeelbetrokkenheid by beplanning en die behoefte aan 'n organisasieklimaat of -kultuur wat beplanning ondersteun, is organisasieontwikkeling baie relevant.

186. Samuels, op. cit., p. 156.

187. Ibid., pp.150-156.

188. Ibid., p.149.

189. McClure, Planning for library services... in Journal of library administration, op. cit., p.25.

190. Vergelyk byvoorbeeld Johnson and Mann, op. cit. en Wilson, T.D., Organization development in library management, in Studies in library management, vol.4, pp.45-66.

191. Ibid., p.49.

Vroeër is aangedui dat die belangrikheid van bestuurstyle nog verdere aandag sal geniet. In hierdie verband stel McClure dit as 'n voorwaarde vir suksesvolle beplanning dat die bestaande bestuurstyle en -aannames die beplanningsproses moet ondersteun.¹⁹² Daar word dan uitgegaan van die veronderstelling dat leiers op 'n skaal geplaas kan word wat wissel van outoritêr (of outokraties) tot demokraties. Outoritêre leiers is dominerend, pas streng dissipline toe, neem self alle besluite, delegeer meestal geen gesag nie, verwag dat hul bevele stiptelik uitgevoer sal word en laat hul ondergeskiktes geen vryhede in die uitvoering van hul taak toe nie. Demokratiese leiers glo in spanwerk en laat hul ondergeskiktes toe om hul menings te lug. Die dissipline is minder streng, gesag word gedelegeer en die ondergeskiktes word groter vryhede toegelaat in die uitvoering van hul take.¹⁹³ Waar in die voorafgaande paragrafe klem gelê is op die deelname van personeel aan die beplanning van hul werk, spreek dit vanself dat demokratiese leierskap of deelnemende bestuurstyle aangewese is om van beplanning 'n sukses te maak.¹⁹⁴ Healey waarsku egter ook teen die gevaar om van die deelnemende bestuurstyl die styl te maak.¹⁹⁵ Dit bring die hele saak van gesag, verantwoordelikheid en delegering op die spel. Daar word aanvaar dat gesag en verantwoordelikheid nie totaal gedelegeer kan word nie.¹⁹⁶ Healey se voorstel dat onderskei moet word tussen outoritêre en deelnemende besluitnemingsituasies eerder as tussen outoritêre en deelnemende bestuurders, is weer hier relevant.¹⁹⁷ So ook sy beklemtoning dat sodanige situasies verkieslik vooraf geïdentifiseer en onder die aandag van die deelnemende personeel gebring moet word om misverstande uit die weg te ruim. Hierdie gedagte vind ook aansluiting

192. McClure, Planning library services... in Journal of library administration, op. cit., p.25.

193. Marx, op. cit., p.313.

194. Healey, op. cit., p.218.

195. Ibid., p.219-220.

196. Vergelyk Ibid., p.220; Marx, op. cit., pp. 177-179.

197. Healey, op. cit., p.221.

by die situasieleierskapmodel van Hersey en Blanchard wat die gedagte van 'n enkele, beste bestuurs- of leierskapstyl verwerp en behels dat die leier hom moet laat beïnvloed deur die bepaalde situasie en veral die sogenaamde taakrelevante rypheid van die personeel of groep waarmee hy te doen het.¹⁹⁸

Rypheid word in hierdie geval omskryf as die vermoë en gewilligheid om verantwoordelikheid vir die uitvoering van 'n bepaalde taak te aanvaar. Na aanleiding van die rypheidsvlak van die individu of groep, volg die bestuurder of leier 'n styl wat wissel van direkte opdraggewing (dirigerend of directing) na oorreiding (selling), deelneming (participating) en delegering. Binne hierdie model slaag Hersey en Blanchard dan daarin om talle vorige teorieë te akkommodeer.¹⁹⁹ Hierdie uitgangspunte onderstreep egter 'n ernstige dilemma met betrekking tot die aanwending van personeel by beplanning. Suksesvolle beplanning vereis personeelbetrokkenheid en 'n deelnemende tipe bestuurstyl. Indien nòg die bestuur nòg die personeel 'n aanvaarbare rypheidsvlak bereik het om met betrekking tot beplanning 'n deelnemende of delegerende styl te akkommodeer, kan begryp word waarom McClure na katastrofiese gevolge kan verwys.²⁰⁰ Dit bring dan die bespreking by 'n logiese volgende aspek, naamlik die opleiding en ontwikkeling van personeel.

198. Hersey, P. and Blanchard, K.H., Management of organizational behavior: utilizing human resources, pp. 150-155.

199. Ibid., pp.295-312.

200. McClure, Planning library services... in Journal of library administration, op. cit., p.25.

Opleiding van personeel

Verskillende skrywers beklemtoon die noodsaaklikheid dat personeel met die oog op beplanning, ingelig, georiënteer en opgelei moet word. Marx stel dit byvoorbeeld as 'n vereiste vir suksesvolle beplanning dat die personeel moet verstaan wat met beplanning bedoel word, waarom dit belangrik is, wie daaraan gaan deelneem, hoe dit gedoen gaan word, aan welke beperkinge dit onderhewig is en welke resultate verwag kan word.²⁰¹ McClure stel as een van die probleme met die erkenning van die belangrikheid van beplanning dat talle bibliotekarisse nie die geleentheid te baat neem om hul kennis in verband met beplanning op te knap nie. Hy skryf dit toe aan onvoldoende opleidingsgeleenthede. Werkgroepe en seminare wat aangebied word, bied net nie voldoende leergeleenthede nie en min bibliotekskole staan volle kursusse hieraan af.²⁰² Zweizig en McClure stel dit ook dat die sukses van 'n beplanningspoging in 'n hoë mate afhang van die vaardigheid en kennis van die personeel met betrekking tot beplanning.²⁰³

Die volgende word genoem as moontlike doelwitte met die opleiding van personeel:

- om begrip van die beplanningsproses tuis te bring;
- om vaardighede wat benodig word vir beplanning aan te leer;
- om personeel bewus te maak van vraagstukke met betrekking tot beplanning;
- om die konsepsuele basis vir beplanning te lê;
- om ontledingsvermoëns aan te leer; en
- om die houding van personeel te verander.²⁰⁴

201. Marx, op. cit., p.223.

202. McClure, Planning library services... in Journal of library administration, op. cit., p.8.

203. Zweizig, D.L. and McClure, R.C., Issues in training practitioners for library planning, in Journal of library administration, op. cit., p.236.

204. Ibid., pp. 236, 239 en 244.

Benewens die spesifieke inhoud wat deur middel van opleiding oorgedra word, kan die volgende ook nog genoem word as moontlike voordele van opleiding:

- verbeterde sielkundige klimaat vir personeelsamewerking;
- verhoogde motivering en toewyding om 'n effektiewe beplanningsproses te implementeer; en
- openheid omtrent die invloed en verwagtinge van beplanning;²⁰⁵
- beter begrip van wat gedoen moet word, hoe dit gedoen word en waarom.

Terreine van basiese vaardighede wat benodig word vir beplanning en wat met opleiding aandag kan geniet, is die volgende:

- data-insameling (insluitende statistiese aspekte; die versameling, verwerking en vertolking van data);
- kommunikasie (byvoorbeeld by gebruikersopnames, werk in taakgroepe, met gebruikersgroepe, oordra van planne, interpersoonlike kommunikasie, ens.);
- die bestuur van projekte (byvoorbeeld tegnieke vir die skedulering en koördinerings van werk);
- kennis van die basiese beplanningskomponente (insluitende die stappe in die proses waarby die personeel betrokke is asook die totale proses); en
- die omgewing waarbinne die biblioteek funksioneer (insluitende die politieke klimaat).²⁰⁶

Benewens die bogenoemde spesifieke terreine, behoort die personeel ook bewus gemaak te word van vraagstukke rondom beplanning soos:

- die gewig wat personeel dra in beplanning om sodoende hul waarde en bydrae te beklemtoon;

205. Zweizig and McClure, op. cit., p.249.

206. Ibid., pp.236-238.

- die identifisering van die kliënt van beplanning, naamlik wie word bevoordeel, vir wie word beplanning gedoen, byvoorbeeld die algemene publiek, die gereelde gebruiker, die bestuur, die moederliggaam of die personeel? Sodoende word skerper gefokus op die kernterrein wat beplanning moet dek;
- die beklemtoning van eindresultate en nie die wyses vir die bereiking daarvan nie. Die fokus is op verandering en nie op die bestaande opset nie;
- sub-optimisering tot voordeel van die totale effektiwiteit van die biblioteek. Die kernwaarheid hier is dat die totale biblioteek nie optimaal effektief sal wees as elke onderafdeling probeer optimiseer nie. Die eenheid van die biblioteek moet dus erken en gedien word;
- die deurlopende aard van beplanning en die noodsaaklikheid om dit te inkorporeer in die normale roetines;
- die eerste beplanningsiklus as 'n ontdekkingstog en die besondere probleme wat daarmee ver wag kan word;
- die veranderinge en effekte van die eerste beplanningsiklus; en
- personeelbetrokkenheid by beplanning.²⁰⁷

Zweizig en McClure gee verder ook nog besonderhede oor benaderinge met betrekking tot die aanbieding van personeelopleiding en die ontwikkeling van opleidingsprogramme self.²⁰⁸

207. Zweizig and McClure, op. cit., pp.239-243.

208. Ibid., pp.247-249.

Politieke realiteite by beplanning

'n Laaste oorhoofse faset met betrekking tot beplanning wat in die literatuur uitgelig word, is die erkenning van die politieke aspekte wat met beplanning saamgaan. McClure skryf:

"...we are recognizing that scientific evidence, rational thinking, and clearly formulated procedures are only half the requirements for successful planning. Also required are administrators and librarians who have a 'feel' for the planning process, who foster a planning 'attitude' throughout their work activities, who have interpersonal skills and personalities which facilitate group planning activities, and perhaps most importantly, are effective in the organizational and larger institutional political arenas."²⁰⁹

McClure doen verder aan die hand dat beplanners hul politieke vernuf moet verbeter tydens die beplanningsproses en stel ook riglyne wat in gedagte gehou kan word.²¹⁰ In die voorafgaande paragraaf is die politieke klimaat waarin die biblioteek beweeg, aangedui as een van die aspekte waaraan aandag gegee kan word in die opleiding van personeel.²¹¹ Brown dui ook aan dat een van die kompliserende faktore by biblioteekbeplanning die feit is dat biblioteke selde enige beheer het oor beleidsaspekte wat deur die moederorgaan hanteer word.²¹² Drake dui na aanleiding van haar opname van beplanningspraktyke in Brittanje ook politieke faktore aan as een van die beperkende faktore. Aspekte wat genoem word is:

- fluktuasies in ekonomiese beleid;
- teenkanting teen beplanning;
- beperkinge op uitgawes;
- lae prioriteit aan biblioteekdoelwitte, ens.²¹³

209. McClure, Planning library services... in Journal of library administration, op. cit., p.19.

210. Ibid., p.20.

211. Zweizig and McClure, op. cit., p.238.

212. Brown, M.K., Information for planning, in Journal of library administration, op. cit., p.189.

213. Drake, J., Corporate planning and libraries - where are we now?, p.59.

9. Tussentydse oriëntering

Ter wille van 'n tussentydse oriëntering, kan terugverwys word na die doelstellinge vir hierdie hoofstuk.²¹⁴ Tot in hierdie stadium is reeds aan die eerste doelstelling voldoen deur die skepping van 'n teoretiese raamwerk vir die evaluering van die voorgestelde beplanningstelsel.²¹⁵ Aan die volgende doelstelling, naamlik die skepping van inhoud vir die voorgestelde evalueringsraamwerk, word nog aandag gegee deur middel van hierdie selektiewe verkenning van die literatuur, veral met die oog op die bepaling van die doel en funksies van 'n omvattende beplanningstelsel asook die identifisering van kriteria met die oog op evaluering. Dieselfde geld ook vir die verdere doelstellinge naamlik om algemene indrukke in verband met die stand van beplanning binne biblioteke aan te teken; moontlike toepasbare beplanningstelsels te identifiseer en die algemene belang van hierdie navorsingsprojek te probeer bepaal. In die voorafgaande paragraaf is dit gerieflik gevind om eers 'n aantal oorhoofse fasette van beplanning in verband met biblioteke uit te lig. Die fokus moet egter nouer getrek word na beplanningstelsels as die onderwerp van hierdie studie.

Met die oog op die verdere bespreking sou dit gerieflik wees indien daar van 'n meer konkrete raamwerk uitgegaan kan word. Met die oog op die skepping van só 'n raamwerk of teoretiese model van 'n omvattende beplanningstelsel, kan weer terugverwys word na die komponente van beplanning soos deur McClure geïdentifiseer en reeds vroeër aangewend as raamwerk vir die bespreking van die inhoud van die voorgestelde beplanningstelsel.²¹⁶ Verder is die elemente van 'n omvattende beplanningstelsel, soos deur King gestel, ook reeds vermeld.²¹⁷ 'n Kombinasie van die werk van McClure en King word

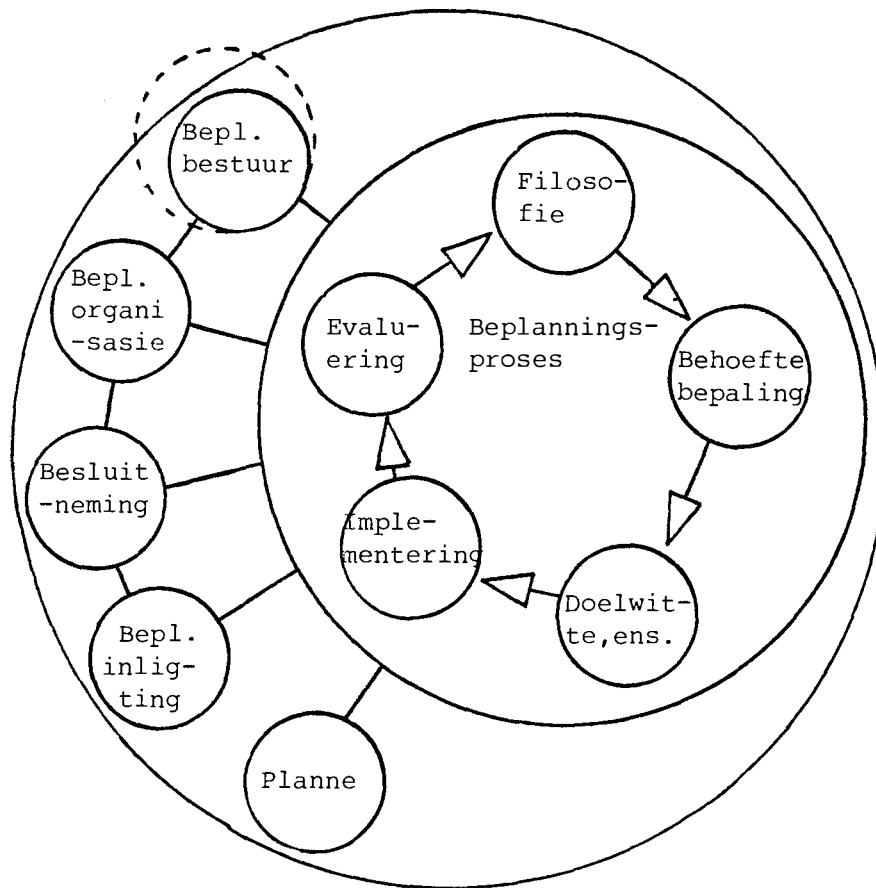
214. Vergelyk paragraaf 1.

215. Vergelyk paragraaf 6 van hierdie Hoofstuk.

216. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 4.6.

217. Vergelyk paragraaf 6 (konsepsualisering van die evalueringstudie) en Figuur 4-1 vir besonderhede.

FIGUUR 4-2: VOORLOPIGE TEORETIESE MODEL VAN 'n OMVATTENDE
BEPLANNINGSTELSEL



in Figuur 4-2 aangebied as 'n voorlopige teoretiese model van 'n omvattende beplanningstelsel wat as raamwerk kan dien vir die verdere bespreking. Die model word saamgestel deur McClure se komponente van beplanning in te lyf in King se model as die proses en verder McClure se komponent administratiewe beheer te laat vaar ten gunste van King se elemente van beplanningsbestuur, beplanningsorganisasie en beplanningsbesluitneming as sub sisteme binne die beplanningstelsel.

10. Algemene aspekte rakende omvattende beplanningstelsels

Voordat op die inhoud van Figuur 4-2 gekonsentreer word, word eers verwys na 'n aantal algemene aspekte rakende omvattende beplanningstelsels wat in die literatuur uitgelig word en van belang mag wees by die keuse van kriteria vir die evaluering van hierdie stelsels. In hierdie verband kan ook terugverwys word na algemene aspekte wat reeds uitgelig is in die vroeëre bespreking van die onderwerp.²¹⁸ Hier is reeds klem gelê op 'n aantal vereistes waaraan omvattende beplanningstelsels moet voldoen asook op die belangrikheid van die evaluering van hierdie stelsels.

In die literatuur word gewag gemaak van 'n aantal sake wat as probleme met betrekking tot beplanningstelsels uitgewys kan word.

Die volgende word onder andere genoem:

- beplanningstelsels dek nie alle aspekte en aktiwiteite van die onderneming nie. Dit behoort die onderneming self totaal en omvattend te dek, maar ook die omgewing waarbinne die biblioteek funksioneer, byvoorbeeld die institusionele omgewing;²¹⁹
- beplanning word te veel deur die bestuur in die hoër range of deur die beplanner op 'n stafbasis gedoen;²²⁰
- onvoldoende deelname deur die personeel en bestuur op die laer vlakke in die onderneming;²²¹
- die hoë koste om beplanning te onderneem, word genoem as een beperkende faktor;²²²
- die gebrek aan voldoende hulpbronne vir beplanning skep veral vir kleiner biblioteke probleme. Die volgende word genoem as

218. Vergelyk paragraaf 6 (konsepsualisering van die evalueringstudie) van hierdie Hoofstuk.

219. Marx, op. cit., p.223; Kemper, op. cit., p.214.

220. Marx, op. cit., p.221.

221. Ibid., pp.209 en 223.

222. Pienaar, op. cit. p.24.

besondere probleme wat hierdie biblioteke ondervind met huidige beplanningstelsels:

- gebrek aan vaardigheid in beplanning by die personeel;
- hulpbronne wat vir beplanning aangewend word bring mee dat bestaande dienste ingekort of opgeskort moet word;
- die komplekse tegnieke vir data-insameling en -verwerking is ontoepaslik vir kleiner biblioteke;
- konsultante van buite om met beplanning behulpsaam te wees, kan nie bekostig word nie; en
- dit is vir hierdie biblioteke onmoontlik om die voordele van beplanning onmiddellik aan die owerheidsliggame te demonstreer en sodoende hul ondersteuning te verkry.

Die uitdaging is dus om minder komplekse beplanningstelsels vir kleiner biblioteke te ontwikkel en realisme aan die dag te lê in die benadering tot beplanning;²²³

- buitensporige prosedures by beplanning word as 'n probleem genoem wat aansluit by die voorafgaande. Onbekendheid met beplanning lei tot die beklemtoning van prosedures en tegnieke, veral met betrekking tot data-insameling. Dit plaas die biblioteek onder druk wat die aanwending van hulpbronne betref. Die volgende word genoem as verdere redes vir hierdie verskynsel:
 - die meeste beplanningsbenaderinge is deur konsultante en navorsers ontwikkel met 'n navorsingsperspektief en kennisbasis wat verskil van die van die biblioteekpraktisyn;
 - die biblioteekberoep is een van geprogrammeerde besluitnemers wat hulle laat lei deur prosedures en roetines by besluitneming;
 - prosedures help om teenkanting teen beplanning af te breek deur te toon dat beplanning suksesvol geïmplementeer kan word;
 - dit bied 'n gevoel van veiligheid aan hulle wat beplanning nuut aanpak.

223. McClure, Planning library services... in Journal of library administration, op. cit., pp.22-23.

- Die uitdaging lê daarin om 'n balans te vind tussen sogenaamde kookboek-benaderinge en die ontwikkeling van individuele beplanningstelsels wat die plaaslike situasie pas. Die onnadenkende aanwending van beplanningsresepte lei na mislukking;²²⁴
- veranderende omstandighede (soos onstabiliteit in die omgewing) bring mee dat beplanningstelsels buigsaamheid en aanpasbaarheid moet toon;²²⁵ en
 - biblioteke ondervind probleme met die konsepsualisering van hul dienste, veral met die definisie van parameters vir die stel van meetbare doelwitte met dienslewering. Dit lê biblioteke onder andere lam met die bepaling van vaardighede en kennis wat nodig is vir die uitvoering van verantwoordelikhede. Hierdie aspek moet in berekening gebring word by die implementering van beplanningstelsels. Dit word bestempel as die ernstigste beperking op suksesvolle beplanning en evalueer in biblioteke.²²⁶

Aanvullend tot die bostaande probleme wat ondervind word met die ontwikkeling en implementering van beplanningstelsels, kan ook verwys word na wat beskou kan word as vereistes waaraan beplanningstelsels behoort te voldoen. Die volgende word genoem:

- die beplanningstelsel behoort 'n suiwer konsepsuele en operasionele basis te bied aan die hand waarvan beplanning aangepak kan word. Dit behoort aanvaar te word voordat met beplanning begin word en behoort as plan te dien waarvolgens gewerk word;²²⁷
- duidelike beplanningsvlakke behoort onderskei te word, byvoorbeeld die normatiewe, strategiese, operasionele en taktiese vlakke van beplanning;²²⁸

224. McClure, Planning for library services... in Journal of library administration, op. cit., pp.18-19.

225. Marx, op. cit., pp.220 en 223; Pienaar, op. cit., p.23.

226. DeProspero, E.R., The evaluation component of planning: an opinion paper, in Journal of library administration, op. cit., pp.165-166.

227. Broadbent III, H.E., Strategies for planning, in Drexel library quarterly, vol. 17, no.2, Spring 1981, pp.7-8.

228. Ibid., pp.5-6; Marx, op. cit., p.209.

- die stelsel behoort voorsiening te maak vir taakdifferensiasie op die verskillende beplanningsvlakke;²²⁹
- die beplanningstelsel behoort die deelnemers aan beplanning deur die beplanningsproses te lei, onder andere aan die hand van duidelike definisies van begrippe, ens. en voorbeelde;²³⁰
- die stelsel behoort voldoende geleentheid te laat vir die uitoefening van bestuursintuïsie en -oordeel;²³¹
- dit behoort 'n produktiewe en deurlopende beplanningsprogram te kan ondersteun;²³²
- die stelsel moet buigsaam wees;
- dit moet alternatiewe moontlikhede binne bepaalde fases toelaat en verkieslik só beplan word dat die beplanners deur middel van bepaalde tegnieke gedwing word om keuses te doen ten opsigte van alternatiewe wat vir die besondere situasie die beste is;²³³
- die stelsel moet aanpas by die tipe organisasie, byvoorbeeld meganistiese teenoor organiese ondernemings waarby doelgeoriënteerde en rigtinggewende beplanningstelsels onderskeidelik die beste sal aanpas;²³⁴

229. Broadbent, op. cit., p.5; Marx, op. cit., pp.218-220.

230. Broadbent, op. cit., p.5.

231. Pienaar, op. cit., p.29.

232. Webster, D.E., Planning aids for the university library director, p.7.

233. McClure, Planning for library services, in Journal of library administration, op. cit., p.19.

234. Broadbent, op. cit., p.7.

- dit moet 'n formele en deurlopende beplanningsproses wees om sukses te kan behaal daarmee;²³⁵
- dit moet 'n dinamiese stelsel wees wat effektief en effisiënt toegepas kan word en dit moet nuwe programme en verbeteringe aan bestaande programme inisieer na aanleiding van nuwe tegnologiese ontwikkelinge en tegnieke. Dit moet die behoefte aan verandering, nuwe idees en ontevredenheid met die bestaande opset kan ondervang;²³⁶
- die stelsel moet eenvoudig openbaar;²³⁷
- dit moet sonder spesiale kundighede by die personeel (byvoorbeeld gevorderde kwalifikasies in statistiek) toegepas kan word;²³⁸ en
- dit moet die institusionele omgewing in aanmerking neem, byvoorbeeld dat beplanning nie in 'n vakuum plaasvind nie; dat daar hiërargiese verwantskappe tussen die biblioteek, die universiteit, die staat en ander sisteme bestaan wat inwerk op die biblioteek; en dat die biblioteekbestuur onderhewig is aan druk van veranderinge en beperkinge binne die struktuur waarin dit beweeg.²³⁹

Marx wys ook nog op die feit dat by die skepping van planne, daar aandag gegee word aan aktiwiteite wat verrig moet word asook aan die toedeling van hierdie aktiwiteite aan mense vir die uitvoering daarvan. Daarmee word oorbeweeg op die terreine van die bestuurs-elemente van organisering, bevelvoering en beheer. Dit dui egter op die interafhanklikheid van die verskillende bestuurslemente²⁴⁰ wat sekerlik deur die beplanningstelsel geakkommodeer moet word.

235. McClure, Planning for library services... in Journal of library administration, op. cit., p.26.

236. Kemper, op. cit., p.215.

237. McClure, Planning for library services... in Journal of library administration, op. cit., p.9.

238. Ibid., p.5.

239. Johnson, E.R., Academic library planning, self-study, and management review, in Journal of library administration, op. cit., p.71.

240. Marx, op. cit., pp.231-232.

Argenti huldig die standpunt dat daar geen afdoende bewyse is dat daar 'n positiewe korrelasie is tussen beplanning en suksesvolle ondernemings nie. Hy stel dan voor dat beplanning nie gesien moet word as 'n offensiewe wapen waarmee buitengewone sukses vir die onderneming behaal kan word nie, maar eerder as 'n defensiewe wapen teen die toenemende ingewikkeldheid van bestuursprobleme in die moderne samelewing. Hulpbronne wat aangewend word vir beplanning moet dus net voldoende wees om die onderneming teen probleme te vrywaar. Daar hoef nie gesoek te word na die beste strategiese plan nie; net vir een wat oortuig dat dit nie die moeite werd is om verder te soek nie.²⁴¹

11. Beplanning vir beplanning

Dit spreek vanself dat 'n komplekse onderneming soos beplanning self beplan behoort te word. Marx stel dit byvoorbeeld as 'n vereiste vir geslaagde beplanning.²⁴² King stel dit ook as van die grootste belang dat beplanningspogings beplan en bestuur word.²⁴³ Hy stel dit egter ook dat die bestuur van beplanning 'n relatiewe nuwe gedagte is wat groot kommer in die nywerheidswese wek en dat relatief min ondernemings bekend is wat die konsep reeds voluit geïmplementeer het deur byvoorbeeld vergoeding en motivering te koppel aan beplanningsprestasies.²⁴⁴ McClure verklaar ook dat beplanning vir beplanning nie die aandag kry wat dit verdien nie.²⁴⁵ Daar mag twyfel bestaan oor die teoretiese plasing van hierdie aspek van beplanning vir beplanning binne die model vir 'n beplanningstelsel soos uitgebeeld in Figuur 4-2. King bring dit

241. Argenti, J., Systematic corporate planning, pp.26-27.

242. Marx, op. cit., p.222.

243. King, W.R., Strategic planning for public service institutions... in Journal of library administration, op. cit., p.43.

244. Ibid., p.62.

245. McClure, Planning for library services... in Journal of library administration, op. cit., p.26.

egter tuis onder die element van beplanningsbestuur binne die beplanningstelsel. Dit lyk voorlopig na 'n gelukkige oplossing. Daarmee word aanvaar dat beplanningsbestuur ook beplanning vir beplanning insluit, eerder as om dit as losstaande fase buite die beplanningstelsel of selfs as fase binne die element van die beplanningsproses te probeer akkommodeer. Hierdie besondere beklemtoning van beplanningsbestuur as element binne die beplanningstelsel soos uitgebeeld in Figuur 4-2, word deur middel van die sirkel in stippellyne aangedui. Die besondere betekenis hiervan word duidelik wanneer daar gelet word op wat moontlik onder beplanning vir beplanning tuisgebring kan word. Onder die hoof van aanvoerwerk of voorbereiding vir beplanning, kan onder andere die volgende ingesluit word:²⁴⁶

- besluit of beplanning nodig is en waarom. Hieronder kan heelwat sake tuisgebring word wat reeds vroeër vermeld is soos die oorweging van probleme wat die onderneming ondervind, behoeftes en verwagtinge wat bestaan; oorweging van beplanning as 'n middel om hierdie probleme, behoeftes en verwagtinge te ondervang; bepaling van die doel van die beplanning en die verwagte resultate wat bereik moet word, ens.;
- skepping van die nodige besluitnemingsmeganismes, wat ooreenstem met King se besluitnemingsstelsel as element van die beplanningstelsel;
- aanwysing van 'n beplanner, wat in verband gebring kan word met King se element van 'n beplanningsorganisasie binne die beplanningstelsel;

246. Vergelyk byvoorbeeld Marx, op. cit., pp.208-209 aan die hand van Thierauf, R.J., Klekamp, R.C. and Geeding, D.W., Management principles and practices.

- die ontwikkeling van 'n plan vir beplanning, insluitende 'n opname van die stand van beplanning in die onderneming, bepaling van die resultate wat bereik moet word met beplanning, wat gedoen moet word en deur wie. Hieronder kan die hele saak van beplanningskultuur of organisasieklimaat tuisgebring word. Daar kan gekyk word na die bestaande bestuurstyle, die houding van die personeel en hul toegerustheid of rypheid vir beplanning en of organisasieontwikkeling en opleiding van personeel nodig sal wees;²⁴⁷
- die ontwerp van 'n beplanningstelsel. Hieronder kan ook tuisgebring word die moontlike aanpassing van bestaande beplanningstelsels by die plaaslike behoeftes. Dit is 'n aspek wat deur talle skrywers as noodsaaklik beskou word.²⁴⁸ Die implikasie is dus dat deur middel van beplanningsbestuur en meer bepaald beplanning vir beplanning, die hele beplanningstelsel tot stand gebring moet word wat aangepas is by die behoeftes van die bepaalde onderneming, soos in die voorafgaande stappe bepaal;
- om die betrokkenheid van alle bestuurders te verseker; 'n aspek waarna meermale al verwys is; en
- om geleidelik met beplanning te begin en te aanvaar dat dit twee tot drie siklusse gaan neem voordat die beplanningstelsel effektief funksioneer.

Uit die voorafgaande moet dus afgelei word dat beplanningsbestuur as element van die beplanningstelsel (vergelyk Figuur 4-2) en insluitende beplanning vir beplanning (ook sogenaamde meta-planning)²⁴⁹ as van kritiese belang beskou moet word. Dit begin by die identifisering van probleme en behoeftes, die inisiëring van beplanning, ens. en loop deur die rypmaking van die onderneming vir

247. Vergelyk byvoorbeeld McClure, Planning for library services... in Journal of library administration, op. cit., pp.24,26; asook aspekte vermeld onder paragraaf 8 van hierdie Hoofstuk, soos beweegredes vir beplanning, uitgangspunte en rolle van betrokke personeel en menslike aspekte by beplanning, opleiding, ens.

248. Ibid., pp.9,15,19; Broadbent, op. cit., pp.4,13.

249. Samuels, op. cit., pp.149-150.

beplanning, die ontwikkeling en implementering van 'n beplanningstelsel en tot die integrering van beplanning by die daaglikse aktiwiteite in die onderneming. In hierdie verband kan ook verwys word na wat McClure insluit onder sy komponent administratiewe beheer.²⁵⁰ Dit verwys naamlik na die vermoë van die biblioteek om te organiseer vir beplanning, verantwoordelikhede toe te ken en die beplanningsproses deur die hele onderneming te ondersteun. Hy sluit die volgende spesifieke aspekte in:

- voorsiening van personeelopleiding;
- ontwikkeling van organisasiestrukture om beplanning te ondersteun;
- gebruik van konsultante van buite;
- ontwikkeling van inligtings- en kommunikasiestelsels om inligting te deel en te rapporteer aan belanghebbende individue;
- die toekenning van beplanningsverantwoordelikhede.

12. Beplanningsorganisasie

Benewens die bestuurssubstelsel wat hierbo bespreek is, dui King ook 'n ondersteunende beplanningsorganisasie aan as een van die elemente binne 'n beplanningstelsel (vergelyk Figuur 4-2). Hy stel dit dan dat daar 'n verskeidenheid benaderinge is tot die beplanningsorganisasie, waaronder:

- 'n sterk gesentraliseerde benadering waar planne deur die sentrale personeel ontwikkel word;
- 'n benadering waar die sentrale personeel net beplanning ondersteun deur dienste aan die operasionele elemente in die onderneming wat beplanning doen; en
- desentralisering van beplanning na die onderskeie verantwoordelike persone in die onderneming.²⁵¹

250. McClure, Planning for library services... in Journal of library administration, op. cit., pp.15-16.

251. King, op. cit., pp.57-59.

King beklemtoon egter dat die beplanningsorganisasie innoverend moet wees en beplanning moet bevorder en nie strem nie. Hy dui ook aan dat die beplanningsorganisasie gesien kan word as 'n parallelle sisteem naas die formele organisasiestruktuur en by implikasie word gestel dat hierdie sisteem behoorlik gestruktuureer moet wees en die dubbele rolle van personeel binne die sisteme duidelik uitgeklaar moet word sodat hul operasionele en beplanningsverantwoordelikhede in 'n mate onderskei kan word en doeltreffende uitvoering moontlik maak. King wys egter daarop dat hierdie beskouing van elke personeellid as beplanner op 'n dag-tot-dag-grondslag, nog nie wyd geïmplementeer is nie.²⁵² Uit hierdie bespreking is dit duidelik dat die vroeëre verwysinge na die betrokkenes by beplanning, hul onderskeie rolle en die wyses waarop personeel betrek word by beplanning, onder hierdie hoof van beplanningsorganisasie binne die beplanningstelsel oorweeg behoort te word.²⁵³

13. Subsisteem vir besluitneming

Beplanning impliseer besluitneming en dit verg dus 'n besluitnemingsmeganisme wat duidelik omskryf en gespesifiseer moet wees.²⁵⁴

Marx dui ook die ontwikkeling van 'n doeltreffende besluitnemingsproses aan as 'n stap in beplanning.²⁵⁵ King dui verder ook 'n aantal sogenaamde strategiese beslissingselemente aan wat inherent deel is van planne wat geskep word, soos die missie van die onderneming, doelwitte, strategieë, beleid en toekenning van hulpbronne.²⁵⁶ Dit word nie só gestel nie, maar vermoedelik sou die beplanningsbestuur en die organisasie wat vir beplanning geskep word, ook 'n aandeel hê aan besluitneming. In die verband kan ook

252. King, op. cit., p.62.

253. Vergelyk paragraaf 8 van hierdie Hoofstuk.

254. King, op. cit., p.55.

255. Marx, op. cit., p.208.

256. King, op. cit., pp.47-49.

weer verwys word na die vroeëre bespreking van personeelbetrokkenheid by beplanning asook bestuurstyle en die belangrikheid daarvan by beplanning.²⁵⁷ Healey se onderskeid tussen outoritêre en deelnemende beslissingsituasies en die belangrikheid om sodanige situasies vooraf uit te klaar om misverstande te voorkom, is uiteraard ook hier van belang.²⁵⁸

14. Subsisteem vir beplanningsinligting

Brown skryf dat welke benadering ook al met beplanning gevolg word, "...all library planning should rest on a common foundation: the information system. Useful information, which is acquired by combining and otherwise analyzing data in various ways, will balance the subjective influence of values and intuition on planning by substantiating, modifying, or contradicting the perceptions of those doing the planning."²⁵⁹

King wys ook daarop dat die insluiting van die besluitnemingssub-sisteem as deel van die beplanningstelsel, dui op die belangrikheid van besluitneming by beplanning. Dit bring natuurlikerwys mee dat inligting versamel en geprosesseer moet word op 'n wyse wat sal bydra tot beter besluitneming.²⁶⁰ McClure wys ook daarop dat die ontwikkeling van tegnieke vir data-insameling binne beplanningstelsels vir biblioteke, as belangrik beskou word omdat dit daarop dui dat beplanning op empiriese data begin berus. Voordat met langtermyn beplanning begin kan word, behoort die biblioteek te weet welke dienste tans gelewer word en hoe goed dit geskied.²⁶¹

Brown beskou die volgende as funksies van inligting by beplanning:
- dit verminder twyfel deurdat dit 'n empiriese basis vir besluite

257. Vergelyk paragraaf 8 van hierdie Hoofstuk.

258. Healey, op. cit., p.221.

259. Brown, M.K., Information for planning, in Journal of library administration, op. cit., p.187.

260. King, op. cit., p.55.

261. McClure, Planning for library services, in Journal of library administration, op. cit., pp.10,14.

bied en waardes, opvattinge, intuïsie, indrukke, ervaring en verwagtinge waarop beplanning dikwels berus en wat meermale in konflik is, aanvul sonder om dit te vervang;

- dit verskaf inligting omtrent die omgewing, soos oor finansiers, die politieke klimaat, staatsprioriteite, mededingende tendense en nuwe markte en dienste wat belangrik is vir die bepaling van die status van die biblioteek, die identifisering van geleenthede, formulering van doelwitte en vasstelling van die plek van die biblioteek in die gemeenskap;
- dit bepaal die historiese, huidige en toekomstige stand van sake wat 'n basis bied vir die bepaling van swak en sterk punte in die biblioteek en vir die antisipasie van geleenthede en beperkinge; en
- dit ondersteun die evaluering van prosesse en die monitor van vordering.²⁶²

Brown verskaf ook die volgende relevante definisies:

"Data are unidimensional facts (number, color, age, length) that provide information when combined into a system of cohesive and meaningful descriptors. The information system, then, relates facts about the environment, resources, and activities into pertinent information sets that answer planning questions."²⁶³

Brown rig ook drie waarskuwinge rakende die hantering van inligting binne beplanning, naamlik:

- die koste van inligting moet opgeweeg word teen die behoefte aan spesifiekheid. Daar bestaan die gevaar van oorlading en sy doen aan die hand dat begin word met 'n breë behoefte-model wat basiese verhoudinge en die kernveranderlikes dek en dat hierdie raamwerk verder aangevul word na behoefte en soos beplanning vorder. In dieselfde verband verwys McClure²⁶⁴ na die les wat

262. Brown, op. cit., p.190.

263. Ibid., pp.187-188.

264. McClure, Planning for library services, in Journal of library administration, op. cit., pp.21-22.

- beplanners in die sewentigerjare geleer het, naamlik dat die koördinerings van beplanningsinligting binne en buite die onderneming 'n reuse-taak is. Die beplanningsproses verseker 'n toename in die versameling van nuwe data, die wyer verspreiding van daardie data en die behoefte aan nuwe kommunikasiekanale om die verhoogde inligtingsvloei te hanteer. Indien hierdie kanale nie geskep word nie, kan beplanning daaronder ly. Hy stel dit dan as 'n uitdaging aan die beplanners om programme daar te stel wat hierdie wye reeks inligtingsbronne wat nodig is vir die oplossing van ingewikkelde beplanningsbesluite, kan akkommodeer. Hy doen aan die hand dat biblioteke 'n program vir sogenaamde information resources management ontwikkel voordat met die implementering van die beplanningsproses begin word;
- inligtingsbehoefte behoort deur die plaaslike biblioteekkonteks, die omgewing en die oogmerke met beplanning voorgeskryf te word. Voorstelle van elders moet dus aangepas word by die plaaslike behoeftes; en
 - inligting dikteer nie besluitneming nie. Belangrike besluite word beïnvloed deur waardes en inligting behoort nooit intuïsie en waardes te vervang en daardeur kreatiwiteit en verantwoordelikheid op te offer ten gunste van die meganiese konsepte van oorsaak en gevolg nie.²⁶⁵

Soos met die ander elemente binne die teoretiese beplanningstelsel (Figuur 4-2) het die inligtingssubstelsel ook raakvlakke regdeur die stelsel. Daar kan verwag word dat inligting ter sprake sal kom by beplanning vir beplanning²⁶⁶ maar verder ook in fases binne die beplanningsproses, soos byvoorbeeld behoeftebepaling en evaluering. Só doen Gardner die volgende vrae aan die hand om inligting in te win oor die biblioteek se huidige betrokkenheid

265. Brown, op. cit., pp.190-191.

266. Vergelyk paragraaf 11 van hierdie Hoofstuk.

by beplanning (moontlik as deel van beplanning vir beplanning of as deel van behoeftebepaling):

- neem die biblioteekbeplanning veranderinge en tendense binne die universiteit in aanmerking?
- identifiseer en ondersteun die beplanning nodige veranderinge in die biblioteek?
- is die biblioteekbeplanning gemik op die verbetering van programme en dienste eerder as beskerming van die status quo?
- is kostegegewens beskikbaar met die oog op beplanning?
- is beplanning 'n formele, deurlopende en omvattende poging wat die hele biblioteek dek?
- is die regte personeel betrokke by die beplanningspoging?
- word die resultate van die beplanningspoging deurgegee na die personeel en belangstellende lede van die universiteitsgemeenskap?²⁶⁷

Vrae soos hierdie kan sekerlik 'n aanduiding gee van benodigde inligting wat ingewin behoort te word. Brown dui ook vier terreine aan ten opsigte waarvan beplanningsinligting ingewin kan word, naamlik:

- die omgewing;
- die teikengroep of mark;
- die hulpbronne beskikbaar aan die biblioteek; en
- die programme en dienste wat die biblioteek wil aanpak.²⁶⁸

Sy bespreek verder elkeen van hierdie terreine in redelike besonderhede. Dit kan nie hier herhaal word nie, maar die inhoud is deeglik relevant met die oog op die latere evaluering van die voorgestelde beplanningstelsel.²⁶⁹ Dit spreek vanself dat die benodigde inligting sistematies versamel, verwerk en aangewend moet word en dat talle tegnieke hiervoor beskikbaar is.²⁷⁰

267. Gardner, J.J., Resource notebook on planning, p.9.

268. Brown, op. cit., p.191.

269. Ibid., pp.193-210.

270. Vergelyk byvoorbeeld Marx, op. cit., pp.229-230; Johnson and Mann, Organization development for academic libraries, pp.10-11; McClure, Planning for library services, in Journal of library administration, op. cit., p.14.

Hierbo is reeds aan die hand van Brown, verwys na 'n sogenaamde beplanning sinligtingstelsel wat data moet omskep in nuttige en bruikbare inligting om beplanning te ondersteun.²⁷¹ Sy stel dit as vertrekpunt vir die ontwikkeling van só 'n stelsel, dat bepaal behoort te word welke beplanningsvrae beantwoord moet word. Beantwoording van hierdie vrae sal aanleiding gee tot verdere vrae soos wie inligting moet versamel, verwerk, oordra en gebruik, asook wat versamel moet word, hoe dit moet geskied, asook wanneer en waar en veral waarom.²⁷² Argenti gaan ook van die standpunt uit dat 'n onderneming ná die eerste siklus van strategiese beplanning, in die beste posisie sal wees om 'n sogenaamde bestuursinligtingstelsel op die been te bring om relevante verdere inligting in te samel en in te voer in die onderneming. Hy stel dit ook dat só 'n stelsel op die operasionele en op die strategiese vlak onderskei kan word en dat dit met minder moeite op die operasionele vlak ontwerp kan word.²⁷³ Brown rig ook 'n aantal waarskuwinge by die ontwikkeling van sodanige stelsels, naamlik:

- dat onderskei moet word tussen die logistiese verantwoordelikheid vir die ontwerp en bedryf van die stelsel en die verantwoordelikheid vir besluitneming;
- dat rekening gehou moet word met die behoefte om die organisasie- struktuur funksioneel eerder as volgens prosesse, uit te bou, omdat 'n prosesbenadering die ontwikkeling van inligtingstelsels dwarsboom;
- dat rekening gehou moet word met die koste, voordele en tyd benodig vir die ontwikkeling van sodanige stelsels; ens.²⁷⁴

McClure wys egter op die tekortkominge van die konsep van 'n bestuursinligtingstelsel teenoor sogenaamde information resources

271. Brown, op. cit., pp.187-188, 211-213.

272. Ibid., p.212.

273. Argenti, op. cit., pp.285-286.

274. Brown, op. cit., pp.212-213.

management. Laasgenoemde konsep hou verband met die erkenning van inligting as hulpbron in die onderneming wat naas menslike, finansiële en fisiese hulpbronne, ewe belangrik is vir die bereiking van die doelwitte van die onderneming.²⁷⁵ Dit bring onder andere mee dat hierdie hulpbron ook bestuur moet word en dat personeellede ontwikkel moet word om inligting as hulpbron te hanteer. Die bestuur van die inligtingshulpbron word dan omskryf as:

"...the process by which administrators and librarians select, acquire, analyze, and utilize appropriate information sources for planning and decision-making."²⁷⁶

McClure onderskei bogenoemde konsep van bestuursinligtingstelsels deur te verklaar:

"Typically, a management information system supplies predetermined sets of information to selected individuals in the organization to aid in decision-making. Downward flow of edited organization information is stressed. The emphasis of the management information is to centralize and control certain information which tends to increase the power base of those few individuals who have access to the system."²⁷⁷

McClure bied ook 'n konsepsuele raamwerk asook stappe in die ontwikkeling van inligtingsbestuur aan. Hy huldig die mening dat dit 'n voorvereiste is vir beplanning.²⁷⁸ Indien hierdie uitgangspunt korrek is, is dit sekerlik 'n aangeleentheid wat aandag behoort te verdien by die beplanning vir beplanning waarna vroeër reeds verwys is.²⁷⁹

Brown doen 'n aantal praktiese wenke aan die hand by die hantering van inligting vir beplanning, naamlik:

275. McClure, C.R., Planning for library effectiveness: the role of information resources management, in Journal of library administration, vol.1, no. 3, Fall 1980, p.12.

276. Ibid., p.4.

277. Ibid., p.11.

278. Ibid., pp. 3, 8-12.

279. Vergelyk paragraaf 11 van hierdie Hoofstuk.

- data moet sover moontlik eenmalig ingesamel word;
- data behoort sover moontlik 'n neweproduk te wees van gevestigde aktiwiteite of die gevolg van eksterne insamelingspogings;
- inligting moet die geïdentifiseerde beplannings- of bestuurs-behoefte presies dek en geen onnodige data moet ingesamel word nie;
- data moet sover moontlik deur middel van monsterneming ingesamel word;
- kaarte, grafieke en ander uitbeeldinge van inligting moet doelgeoriënteerd en gemik wees op spesifieke oorweginge by die groepe vir wie dit voorberei word; en
- uitgebreide kundighede oor beplanning, data-insameling, -verwerking en vertolking wat beskikbaar is, moet benut word.²⁸⁰

Om hierdie bespreking mee af te sluit, kan nog verwys word na 'n aantal kriteria wat vermeld word waaraan data en inligting behoort te voldoen, naamlik:

- dit moet tydig, van hoë gehalte, koste-effektief, relevant, versamelbaar en bevatlik wees;²⁸¹
- dit moet volledig, betroubaar en voldoende wees ten opsigte van alle relevante faktore binne en buite die onderneming;²⁸²
- daar moet rekening gehou word met die tekortkominge van inligting wat deur middel van toekomsvoorspelling verkry word.²⁸³

280. Brown, op. cit., p.211.

281. Ibid.

282. Marx, op. cit., pp.220,229-230.

283. Pienaar, op. cit., pp.23, 27.

15. Die beplanningsproses as element van 'n beplanningstelsel

Die beplanningsproses kan waarskynlik beskou word as die kern van die beplanningstelsel. King skryf byvoorbeeld:

"If a complex system of plans is to be effectively developed and utilized by an organization, it must be done in an 'organized' fashion. ...one basic aspiration of planning is the achievement of synergy - that the whole plan be more than the sum of the component parts. This in turn means that some process must be developed for assessing the relationships, interactions, and interdependencies among the subelements of the organization and among the activities and programs of each."²⁸⁴

Hy wys dan verder daarop dat indien daar na ware sinergisme met beplanning gestreef word, daar ook 'n meganisme moet wees om die bogenoemde waardebeoordelinge (assessments) te gebruik as basis vir die benutting van die interaksie en interafhanklikhede wat tussen organisasie-eenhede en programme bestaan. Daarmee impliseer hy dan dat die beplanningsproses só 'n meganisme moet wees.

In hierdie studie is nou reeds herhaaldelik verwys na die komponente van beplanning soos deur McClure geïdentifiseer.²⁸⁵

'n Vlugtige verkenning wil daarop dui dat dit steeds as 'n redelike volledige opgaaf beskou kan word van wat normaalweg onder die beplanningsproses ingesluit word. King gee byvoorbeeld 'n opgaaf van 'n beplanningsproses wat die inhoud weerspieël van prosesse wat deur talle ondernemings gebruik word.²⁸⁶ Dit is egter nie moeilik om die ooreenkoms tussen hierdie proses en die komponente soos deur McClure geïdentifiseer, raak te sien nie. Dieselfde geld ook vir

284. King, op. cit., p.53.

285. McClure, Planning for library services... in Journal of library administration, vol.2, no.2,3,4, 1981, pp.14-17; Vergelyk ook Hoofstuk 2, paragraaf 4.6 en paragraaf 9 en Figuur 4-2 in hierdie Hoofstuk.

286. King, op. cit., pp.53-55.

ander vergelykbare opgawes wat opgespoor kon word.²⁸⁷ In die lig hiervan kan dus voortgegaan word om binne die raamwerk van Figuur 4-2 die verskillende fases binne die beplanningsproses te bespreek. Daar moet egter op gewys word dat hierdie bespreking in 'n mate sal oorvleuel met die besprekinge wat later volg en die element planne binne Figuur 4-2 asook verskillende beplanningstelsels wat geïdentifiseer is vir behandeling, moet dek. Dit is egter onvermydelik vanweë die geïntegreerdheid van die verskillende aspekte wat bespreek moet word.

16. Filosofie

Wat hierdie fase of komponent binne die beplanningsproses betref, is reeds in Hoofstuk 2 sekere besonderhede verstrekkend met die oog op die beskrywing van die voorgestelde beplanningstelsel.²⁸⁸ Die verdere verkenning wat hier volg, moet as aanvullend tot die bogenoemde gesien word.

Soos al meermale gestel, sluit McClure onder hierdie komponent in:

"...the library mission and overall conceptual basis in which all planning is developed and assumptions are identified."²⁸⁹

Onder die kriteria aan die hand waarvan hierdie komponent getoets kan word, sluit hy in:

- die oorhoofse konsepsuele basis of model;
- die biblioteekmissie;
- identifisering van aannames;
- erkenning van beperkinge;

287. Vergelyk byvoorbeeld Marx, op. cit., pp.229-231; Johnson and Mann, op. cit., pp.9-12; Brown, op. cit., p.188; Webster, D., Planning aids for the university library director, pp.9, 20; Gardner, J.J., Resource notebook on planning, pp.4-6.

288. Vergelyk Hoofstuk 2, paragrawe 4.4, 4.6 en 5.5.1.

289. McClure, Planning for library services, op. cit., p.15.

- stelling van die doel en verwagtinge van beplanning; en
- bepaling van personeel- en gemeenskapsdeelname.²⁹⁰

Hy brei nie verder hierop uit nie, sodat dit uiteindelik moeilik is om presiese inhoud te gee aan hierdie kriteria. Uit die vroeëre bespreking moet dit egter duidelik wees dat minstens sommige van hierdie aspekte, byvoorbeeld die bepaling van die doel en verwagtinge van beplanning asook van die deelnemers, onder die elemente van beplanningsbestuur en die beplanningsorganisasie tuisgebring kan word. Die begrip missie staan egter uit en verdien verdere verkenning.

Broadbent koppel die stelling van 'n missie vir die biblioteek aan sogenaamde normatiewe beplanning as aanduiding van wat gedoen behoort te word; dit wil sê teenoor of bokant strategiese beplanning as vlak, waar dit gaan om wat gedoen kan word. Hier gaan dit spesifiek om 'n evaluering van die organisasienorme en om begrip van die waardes wat besluitneming in die organisasie onderlê.²⁹¹ Dit kan dus wel in verband gebring word met McClure se bogenoemde verwysing na 'n konsepsuele basis, aannames en beperkinge. In verband met die missiestelling self, verklaar Broadbent dat dit gebaseer behoort te wees op die bou van konsensus waartydens waardes in die gemeenskap en professionele oorweging ook bespreek is.²⁹² King beklemtoon ook dat die missie - as aanduiding van die besigheid waarin die onderneming staan - die mees basiese en belangrikste strategiese keuse is wat uitgeoefen moet word. Hy wys daarop dat dit 'n keuse is wat selfs by openbare liggame waarvan die missie by wyse van statute vasgelê is, periodiek hersien en ontleed moet word omdat dit verouderd raak, organisasies self verander ten opsigte van wat hulle die beste toegerus is om te doen

290. McClure, Planning for library services, op. cit., p.16.

291. Broadbent III, H.E., Strategies for planning, in Drexel library quarterly, vol.17, no.2, Spring 1981, pp.5-6.

292. Ibid., p.6.

en omdat die omgewing voortdurend verander.²⁹³ Gardner en Webster stel dit ook dat die missie as stelling van die biblioteek se doel of primêre rede vir sy bestaan, die bopunt vorm van 'n hiërargie van stelling wat uit die missie herlei kan word.²⁹⁴ McClure het in 'n vroeëre publikasie ook die inhoud van wat hy 'n mission statement noem, uiteengesit.²⁹⁵ Hiervolgens behoort die missie-verklaring ook 'n kort uiteensetting te bevat van die historiese agtergrond van die biblioteek waarin die oorsprong van die biblioteek erken word, krag geput word uit sy historiese sterktes en kritiese ontwikkelinge geïdentifiseer word. 'n Organisasiefilosofie behoort ook ontwikkel te word waarin die filosofiese aannames van die lede van die organisasie rakende die paslike rolle van die biblioteek binne sy gemeenskap asook waardes wat organisasie-aktiwiteite bepaal, uitdruklik gestel word. Hierdie aannames kan in twee groepe geklassifiseer word. Die eerste stel raak die rol van die biblioteek in die omgewing en erken faktore wat moontlike betekenisvolle invloed mag hê op die toekomstige funksionering van die biblioteek. Dit sal aspekte insluit soos die tegnologie, intellektuele vryheid, sosiale verantwoordelikhede van die biblioteek of inligting/kennisproduksie. Die tweede stel aannames kan beskou word as waarde-oordele in die vorm van toepaslike response op die eerste stel aannames. Dit kan aspekte insluit soos tipes toepaslike dienste en die graad van implementering daarvan, die rol van die bibliotekaris in besluitneming en programontwikkeling, die identifisering van gebruikersgroepe en paslike dienste, ens. In albei hierdie stelle aannames, moet begrippe duidelik omskryf word.

293. King, op. cit., p.47.

294. Gardner, J.J. and Webster, D.E., The formulation of goals and objectives statements... p.4.

295. McClure, C.R., The planning process: strategies for action, in College and research libraries, vol.39, Nov. 1978, pp.459-460.

Aanvullend tot die voorafgaande, verwys Drake ook na die behoefte aan stellinge wat kan dien as 'n gedragskode en algemene beginsels. Dit behoort voort te bou op beginsels wat reeds vir openbare biblioteke in wetgewing vasgelê is ten einde te voorsien in 'n omvattende stelling van wat die biblioteek wil beklemtoon as grondslag vir sy toekomstige ontwikkeling.²⁹⁶

In die bespreking in Hoofstuk 2 is reeds verwys na Drucker se beklemtoning van die noodsaaklikheid om die gebruikers van die dienste van die onderneming te identifiseer. Hy skryf:

"With respect to the definition of business purpose and business mission, there is only one such focus, one starting point. It is the customer. The customer defines the business... It is defined by the want the customer satisfies when he buys a product or a service. To satisfy the customer is the mission and purpose of every business."²⁹⁷

Hy stel dan voor dat gevra moet word:

- Wie is die gebruiker?
- Waar is die gebruiker?
- Wat koop die gebruiker? en
- Wat verteenwoordig waarde vir die gebruiker?²⁹⁸

Drucker lê verder klem op die noodsaaklikheid dat hierdie vrae gereeld herhaal word en dat ook gevra word wat die besigheid van die onderneming in die toekoms gaan wees.²⁹⁹

In die besprekinge in Hoofstuk 2 is ook gewys op Argenti se gebruik van die begrip etos. Dit omskryf hy as die wyse waarop 'n onderneming reageer teenoor sy personeel en andere waarmee hy in interaksie is.³⁰⁰

296. Drake, J., Corporate planning and libraries... pp.36-37.

297. Drucker, P.F., Management: tasks, responsibilities, practices, p.79.

298. Ibid., pp.80-84.

299. Ibid., pp.88-89.

300. Argenti, J. Systematic corporate planning, pp.38-39.

Benewens kriteria wat reeds herleibaar is uit die voorafgaande bespreking, kan die volgende ook nog gestel word met die oog op die evaluering van missiestellinge:

- dit moet akkuraat geformuleer wees sodat dit die strewe van die onderneming presies weergee en nie misverstand of eie interpretasies toelaat nie;³⁰¹ en
- dit moet nie té algemeen of té beperkend wees nie.³⁰²

17. Behoeftebepaling

By die bespreking van hierdie fase of komponent van die beplanningsproses moet die algemene inligting wat in Hoofstukke 2 en 3 verstrekk is, ook weer in aanmerking geneem word.³⁰³ Daarbenewens vind hierdie bespreking noue aansluiting by die behandeling van die element beplanningsinligting vroeër in hierdie Hoofstuk.³⁰⁴

Dit hou verband daarmee dat die grootste hoeveelheid inligting wat versamel, verwerk en vertolk moet word, juis tydens die fase van behoeftebepaling geskied.

Soos reeds meermale gestel, verstaan McClure onder behoeftebepaling:

"...the process of determining what the community requires from the library; if the library is doing what it is supposed to be doing; and how well it is performing currently."³⁰⁵

Onder die kriteria vir die vergelyking van verskillende beplanningsbenaderinge sover dit behoeftebepaling betref, doen McClure die volgende aan die hand:

- instrumente vir data-insameling (plaaslik ontwikkel of gebruik van stelsels wat elders ontwikkel is);
- betroubaarheid en geldigheid van data-insameling;

301. Kastens, M.L., Long-range planning for your business; an operating manual, pp.23-24.

302. Higgins, J.C., Strategic and operational planning systems; principles and practice, pp.3-4.

303. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 4.6 en 5.5.2 en Hoofstuk 3 paragraaf 5 en 6.

304. Vergelyk Hoofstuk 4, paragraaf 14.

305. McClure, Planning for library services..., p.15.

- tegnieke van data-insameling;
- kompleksiteit van data-analise;
- identifisering en definiëring van maatstawwe;
- identifisering van probleme en geleenthede; en
- beklemtoning van behoeftebepaling soos by gebruikers, gemeenskap, personeel, bestuur en van hulpbronne, werksaamhede, ens.³⁰⁶

Elders omskryf McClure behoeftebepaling soos volg:

"...the difference between where we are (what we are doing now) and where we want to be (what we want to be doing)... needs assessment provides environmental input into the process of goal and objective identification."³⁰⁷

Brown sluit ook die volgende in as basiese komponente van strategiese beplanning:

- "- Needs Assessment: definition of the content and extent of environmental need
- Constraint and Opportunity Identification: isolation of the inhibitions and enhancements environmentally or externally imposed that influence the library's ability to meet these needs
- Strength and Weakness Measurement: determination of the internal factors and their magnitude that influence the library's ability to meet these needs..."³⁰⁸

Gardner onderskei op sy beurt drie fasette van beplanning, naamlik:

- omgewingsanalise; waar die biblioteek probeer om 'n duidelike begrip te kry van kragte buite die biblioteek wat 'n invloed het of sal hê op die programme en werksaamhede van die biblioteek. Hieronder sluit hy in kragte wat verband hou met die universiteit, soos inskrywingstendense, inskakeling of uitskakeling van spesifieke navorsings- of onderrigprogramme en ekonomiese tendense

306. McClure, Planning for library services... p.16.

307. McClure, The planning process: strategies for action, op. cit., p.459.

308. Brown, Information for planning... op. cit., p.188.

binne die universiteit. Ander kragte is werksaam buite die onmiddellike omgewing, soos samewerkingsprogramme tussen biblioteke, die ekonomie en produktiwiteit van die uitgewersbedryf, wetgewende en politieke tendense, ens. Van hierdie kragte skep geleenthede vir die biblioteek, ander weer uitdaginge. Die uitgangspunt moet wees om inligting hieroor te versamel, dit te ontleed en tot die beste begrip te probeer kom oor die huidige en toekomstige implikasies hiervan vir die biblioteek;

- behoeftebepaling; wat normaalweg deur die biblioteekpersoneel uitgevoer word. Hulle verskaf en ontleed die inligting met die oog daarop om 'n totale opgaaf te maak van programmoontlikhede of behoeftes; om die menslike en finansiële hulpbronne wat nodig is om hierdie behoeftes te vervul, te bepaal en in sommige gevalle, om bestaande programme te identifiseer vir uitskakeling. Die klem is daarop om die menings van die biblioteekpersoneel in te win in verband met terreine waarvoor hulle verantwoordelik is. In hierdie verband kan dit van nut wees om 'n inventaris te maak van die biblioteek se sterktes en ware en oënskynlike swaktes. Dit kan die bestuur en die personeel help om 'n gebalanseerde en realistiese siening op te bou van die biblioteek se werkverrigting en voorkom dat bestaande, suksesvolle programme nie opgeoffer word ter wille van vernuwing nie; en
- spekulاسie oor die waarskynlike verloop van sake; deur vooruitskatting (forecasting) hoofsaaklik gebaseer op inligting verkry deur die omgewingsanalise. Dit sal gewoonlik universiteitstendense dek, maar belangrik is ook tegnologiese tendense, ontwikkelinge in die inligtingswese en breër gemeenskapstendense wat die hoër onderwys mag raak soos openbare steun vir kolleges en universiteite. Vooruitskatting van tendense binne die biblioteek is ook van belang. Dit kan aspekte insluit soos veranderende personeelhouinge, aftredes van kernpersoneel, verskuiwinge in die gebruik van die biblioteek se versamelings en dienste.³⁰⁹

309. Gardner, J.J., Resource notebook on planning, pp.4-5.

Aanvullend tot die voorafgaande, kan ook nog verwys word na King se klassifikasie van terreine en bronne met die oog op die insameling van beplanningsinligting, naamlik:

- 'n sogenaamde image subsystem, ten opsigte waarvan inligting by die verskillende gebruikersgroepe verkry moet word en antwoorde moet verskaf op die vraag wat die huidige situasie is. Hier gaan dit veral oor die beeld van die onderneming by die gebruikers. Talle ondernemings het 'n skewe of verdraaide begrip van hul beeld by gebruikers. Só 'n beeld vorm die grondslag vir die ondernemings se toekomstige sukses. Inligting behoort dus op 'n gereelde grondslag hieroor versamel te word, ingevoer te word in die inligtingstelsel en doelwitte aan die hand hiervan bepaal te word;
- 'n gebruikerssub sisteem; wat meer konvensionele inligting benodig om te kan bepaal hoe die onderneming vaar;
- 'n potensiële gebruikerssub sisteem; wat die noodsaaklikheid beklemtoon dat die onderneming inligting behoort te hê oor gebruikersgroepe wat nie tans van sy dienste gebruik maak nie. Dit dui moontlik geleenthede aan vir groei en uitbreiding;
- 'n sub sisteem vir vooruitskatting; wat data uit eksterne bronne soos die tegnologie, die ekonomie en die sosiale omgewing, gebruik om voorspellings oor die toekomstige omgewing te maak;
- 'n sogenaamde competitive profile subsystem; wat data byhou oor mededingende ondernemings, hul sterktes, swakhede en vermoëns;
- 'n regulatory subsystem; wat inligting versamel oor regeeringsregulasies en -reëlings wat toekomstige optredes beperk; en
- koste-voordeelsub sisteem; wat inskakel by die besluitnemingssub sisteem deurdat dit koste-voordeeldata byhou met die oog op besluitneming.³¹⁰

310. King, op. cit., pp.57-58.

Vroeër is ook verwys na Brown se klassifikasie van vier terreine waarop beplanningsinligting versamel behoort te word, naamlik die omgewing, die teikengroep of mark, hulpbronne beskikbaar aan die biblioteek en programme en dienste wat die biblioteek wil aanpak.³¹¹

Brown wys daarop dat die biblioteek en die omgewing mekaar wedersyds beïnvloed en dat 'n tydige hersiening van omgewingsdeskriptore nodig is om onrealistiese taktiese besluite uit te skakel. Omgewingsfaktore wat die hulpbronne van die biblioteek, sy aktiwiteite en gebruik raak, is van kritiese belang. Dit sluit in die ekonomie, die politieke klimaat, tegnologiese ontwikkelinge, filosofie, die wet, sosiale houdinge, parallelle of mededingende dienste, gebruikers en markte asook verwagte finansiering. Volgens Brown behoort beplanningsinligting minstens antwoorde op die volgende vrae rakende die omgewing, te kan verstrek:

- Welke rol speel die biblioteek in sy omgewing (invloed, beeld, diens)?
- Wie dien en kan die biblioteek dien?
- Met watter ding die biblioteek mee (vir hulpbronne en gebruikers)?
- Deur wie of wat word die biblioteek uit die omgewing beïnvloed?³¹²

Volgens Brown, behoort die volgende ekonomiese faktore ook in berekening gebring te word:

- koste van hulpbronne (inligtingsbronne, fasiliteite, arbeid, toerusting);
- uitgawes van die moederliggaam (in die sin dat kostes hier die toekenninge aan die biblioteek kan beïnvloed);
- die plaaslike arbeidsmark en nywerheids groei (indien hierdie markte beskikbaarheid van arbeid sou raak); en

311. Vergelyk paragraaf 14 van hierdie Hoofstuk en Brown, op. cit., pp.191-210.

312. Ibid., p.193.

- die ekonomiese toestand van die moederliggaam en biblioteekgebruikers.

Brown beklemtoon die noodsaaklikheid om inligting te bekom oor biblioteekuitgawes en -inkomste, hoe moeilik dit ook mag wees om dit te projekteer.³¹³ Brown doen verdere nuttige wenke aan die hand om relevante beplanningsinligting rakende finansiering en die bogenoemde aspekte wat in die omgewingsverkenning aandag behoort te kry, te bekom.³¹⁴

Brown erken dat 'n verkenning van die teikengroep deel behoort uit te maak van die omgewingsverkenning, maar die noue koppeling van hierdie groep aan die biblioteek se missie, verg aparte ondersoek. Hier kan nuttig gebruik gemaak word van bestaande inligtingsbronne om gegewens te bekom oor fasette soos ouderdom, ras en taal, opvoedingspeil, geslag, beroep, inkomstevlak en gesinsgrootte. Inligting oor verspreiding, digtheid en vervoer kan besluite oor verspreiding van dienste, programmering van aktiwiteite en toeganklikheid bevorder. Bogenoemde algemene inligting kan aangevul word met spesiale opnames met die oog op die identifisering van inligtingsbehoefte, gedragspatrone met die soek van inligting en die bevrediging van inligtingsbehoefte, bepaling van die beeld van die biblioteek, struikelblokke in biblioteekgebruik en van mededingende dienste. Die volgende word genoem as tegnieke om inligting oor die teikengroep in te win, naamlik geskrewe vraelyste, persoonlike onderhoude, telefoonopnames, groeponderhoude, kritiese insidentherwinning, dagboektegnieke, toevallige waarneming, sitaatstudies en simulasietegnieke. Brown beklemtoon ook dat daar gekyk moet word na oorhoofse tendense wat die teikengroep raak soos ekonomiese vooruitsigte,

313. Brown, op. cit., p.193.

314. Ibid., pp.194-196.

kwaliteit van lewe of opvoeding, bevolkingsverskuiwinge en die invloed van eksterne beleid op die teikengroep soos finansiële ondersteuning en toetreevereistes, navorsingsfinansiering, ens. Aandag behoort ook gegee te word aan sekondêre gebruikersgroepe en instansies, soos spesiale verpligtinge wat die biblioteek op die nasionale of streeksvlak mag hê, teenoor die nywerheid, teenoor instansies met wie dit ooreenkomste het vir samewerking en teenoor biblioteke aan wie dit rugsteun verleen.³¹⁵

Brown wys verder daarop dat die beskrywinge van die omgewing en die teikengroep, die geleenthede en beperkinge waarmee die biblioteek in beplanning moet rekening hou, bepaal. Hierdie inligting spesifiseer die huidige en moontlike posisie van die biblioteek in die omgewing. Hulpbronne daarenteen, verteenwoordig die biblioteek se vermoë om sy doelwitte te bereik in ooreenstemming met die geleenthede wat bestaan. Onder hulpbronne sluit Brown dan in:

- die versameling inligtingsbronne;
- personeel;
- finansiële bates en laste;
- fasiliteite en
- toerusting.

Die toekenning en groei van hierdie hulpbronne is 'n sleutelaspek in die implementering van beplanningsbesluite. Verbintnisse met betrekking tot beplanning, lei tot verbintnisse met betrekking tot begroting en die toedeling van hulpbronne. Biblioteke moet minstens voldoende inligting oor hierdie hulpbronne versamel met die oog op begrotings. Dit sluit in die huidige stand van die hulpbronne maar ook toekomstige behoeftes. 'n Frustrerende aspek hier is egter die afwesigheid van inligting oor welke invloede die groei van hulpbronne by nie-winsgewende ondernemings bepaal.³¹⁶

315. Brown, op. cit., pp.196-201.

316. Ibid., pp.201-202.

Brown gaan voort om voorstelle te doen oor die evaluering van elkeen van hierdie hulpbronne.³¹⁷

Brown dui verder aan dat die biblioteek beskou kan word as 'n stel programme soos tegniese dienste, inligtingsdienste en administrasie, wat hulpbronne verbruik om aktiwiteite te genereer. Op hul beurt lei aktiwiteite na die bereiking van doelwitte. Brown doen dan ook verdere voorstelle oor die hantering van hierdie faset van behoeftebepaling.³¹⁸

Daar is vroeër reeds verwys na Kemper se onderskeid tussen die interne, die institusionele en die werklike eksterne omgewing, sover dit biblioteekbeplanning betref.³¹⁹ Kemper dui ook ten opsigte van elkeen van hierdie omgewings, terreine aan wat verken behoort te word.³²⁰

In die voorafgaande bespreking is meermale verwys na vooruitskatting as aspek van beplanning. Dit word deur Argenti omskryf as:

"... a prediction about the future; it reflects someone's opinion of what will happen."³²¹

Gilbert en Lorange wys daarop dat vooruitskatting behels dat ingeligte skatting van die toekoms gemaak word, terwyl beplanning 'n stap verder gaan deur besluite oor spesifieke toekomstige optredes deur die onderneming. Vooruitskatting word dus gesien as 'n onderdeel van beplanning. Aanvullend hiertoe, wys Argenti daarop dat die horison vir vooruitskatting normaalweg verder moet wees as vir beplanning om te verseker dat die resultate van vooruitskatting nog deur beplanning geakkommodeer kan word. Naas vooruitskatting, word in die literatuur ook verwys na die futurologie en die rol wat dit by beplanning speel.

317. Brown, op. cit., pp.202-203.

318. Ibid., pp. 205-210.

319. Vergelyk Hoofstuk 3, paragraaf 6.

320. Vergelyk Kemper, R.E., Library planning: the challenge of change, in Advances in librarianship, vol. 1, 1970, pp.218-223.

321. Argenti, J., Systematic corporate planning, p.44.

Dit hou nie alleen verband met vooruitskattings wat oor dekades of geslagte strek nie, maar behels interdissiplinêre beskouing oor 'n aantal breë aspekte van lewe in die toekoms. Daar is aanduiding dat beplanners meer en meer afhanklik raak van die futurologie vir doeltreffende beplanning.³²² Met betrekking tot vooruitskating en tegnieke wat gebruik word hiervoor, beweer Argenti dat die sogenaamde Delphi-tegniek na vore kom as die gewildste, deels omdat dit eenvoudig is en deels omdat dit nie wiskundig is nie.³²³ Verskillende skrywers verskaf ook opgawes van sogenaamde dimensies ten opsigte waarvan vooruitskating onderneem behoort te word, byvoorbeeld die politieke, sosiale (insluitende demografiese aspekte), ekonomiese, tegnologiese, mark-, en mededingingsdimensie.³²⁴

In Figuur 4-2 word evaluering aangedui as 'n fase binne die beplanningsproses. Soos later sal blyk, verteenwoordig dit net 'n faset van evaluering binne beplanning. DeProsopo betoog met oortuiging dat evaluering gesien moet word as 'n geïntegreerde deel van die beplanningsproses, eerder as 'n blote fase wat volg op die implementering van planne.³²⁵ Hy dui dan ook aan dat evaluering sny deur die fases van filosofie, wat reeds bespreek is, asook behoeftebepaling, wat hier ter sprake is. Dit word ook ondersteun deur McClure se vroeëre verwysing na die identifisering en definiëring van maatstawwe as 'n kriterium vir die beoordeling van verskillende beplanningstelsels se hantering van die fase van behoeftebepaling. Die implikasie is dus dat ten opsigte van al die aspekte en terreine wat gedek behoort te word by behoeftebepaling, evaluering ter sprake gebring word.

322. Vergelyk Argenti, op. cit., pp.224-225 en 84; asook Gilbert, X. and Lorange, P., Five pillars for your planning, in Lorange, P and Vancil, R.F., Strategic planning systems, p.39.

323. Argenti, op. cit., p.226.

324. Vergelyk Pienaar, Die strategiese beplanningsproses in die onderneming, op. cit., pp. 71-82; Hussey, D.E. and Langham, M.J., Corporate planning: the human factor, pp.158-164.

325. DeProsopo, op. cit., pp.160-163.

Argenti beklemtoon die behoefte dat daar in een of ander stadium binne die beplanningsproses, voorsiening moet wees om alle sake wat blootgelê is in die fase van behoeftebepaling (of interne en eksterne verkenning in die woorde van Argenti) saam te trek in 'n geskrewe dokument. Alleen dan sal die onderneming in 'n posisie wees om sy toekomstige strategiese struktuur te kan bepaal.³²⁶

Dit wil verder voorkom asof daar voldoende getuigenis is dat die eindresultate in die vorm van geleenthede en beperinge uit die omgewing en sterk en swak punte binne die onderneming, aangebied kan word.³²⁷ King beklemtoon egter dat hierdie eindresultate ook reeds as strategiese keuses gesien moet word en nie bloot as die bevindinge van analiste nie. Hy skryf:

"These information elements are referred to as choices because any useful and manageable set of strategic information about such things as competition and organizational strengths and weaknesses must be chosen from the voluminous data which are potentially available on these topics. In a participative planning process, the evaluations of the vast quantities of data which form the raw input for the development of useful and manageable sets of input information may be performed by task forces, or teams of managers representing diverse interests within the organization. In this way, the organization can be assured that the evaluation does not represent one narrow point of view, or only the parochial viewpoint of analysts.³²⁸

Hy beklemtoon dan verder dat van sulke werkgroepe verwag kan word om tot gevolgtrekkinge te kom oor 'n spesifieke getal (gewoonlik 10 tot 15) van die belangrikste faktore wat die toekoms van die onderneming in 'n bepaalde area gaan raak. Dit stel egter besondere

326. Argenti, op. cit., pp.102-103.

327. Vergelyk Brown, op. cit., p.188; King, op. cit., pp.53-54.

328. King, op. cit., p.53.

eise aan die betrokkenes.

In aansluiting by die voorafgaande kan nog verwys word na McClure se beklemtoning dat behoeftebepaling onontbeerlik is in die beplanningsproses, maar dat die oorbeklemtoning hiervan ook een van die lesse is wat in die sewentigerjare in biblioteekbeplanning geleer is. Die gevaar bestaan dat dit tot só 'n mate beklemtoon word dat die verdere fase van doelwitstelling daaronder kan ly, asook die latere fases wat moet verseker dat die geïdentifiseerde behoeftes aangespreek word. Hy wys daarop dat die aard van behoeftebepaling sodanig is dat dit maklik is om aan te pak maar ook om deur meegesleur te word. Die vraag wat nog beantwoord moet word is wanneer het die onderneming meer data versamel as wat nodig is en hoe kan hierdie proses afgesluit word. Beplanningsmetodes moet behoeftebepaling hanteer as die basis vir die ontwikkeling van planne. Dit behoort die onderneming ook in staat te stel om die data wat ingesamel word, te benut in die verdere deurlopende evaluering as deel van die beplanningstelsel. Die uitdaging is om beplanningsbenaderinge te ontwikkel wat data-insameling beklemtoon as 'n middel om die groter doel van effektiewe beplanning en verbeterde biblioteekdienste te verwesenlik.³²⁹

329. McClure, Planning for library services... op. cit., p.21.

18. Doelwitte en meegaande aspekte

Onder die fase van doelwitstelling binne die beplanningsproses as deel van 'n beplanningstelsel, is in Hoofstukke 2 en 3 reeds heelwat algemene besonderhede aan die hand van die literatuur uitgewys.³³⁰ Die verdere bespreking wat hier volg, moet as aanvullend beskou word.

Uit die voorafgaande bespreking moes dit duidelik gewees het dat die resultate van behoeftebepaling, as insette geld vir die verdere fases binne die beplanningsproses.³³¹ Met verwysing na die beplanningsproses, skryf King byvoorbeeld:

"The process ... begins with four varieties of inputs - forecasts, assumptions, strengths and weaknesses, and competitive information - and proceeds through the sequential selection of the various strategic decision elements to the development of implementation and control strategies and the taking of action based on the system of plans."³³²

Onder sogenaamde beslissingselemente sluit King in die missiestelling waarna reeds verwys is,³³³ asook doelwitte op verskillende vlakke (goals en objectives in sy terminologie), strategieë, beleid, programme en strategiese toedeling van hulpbronne.³³⁴ Brown dui ook sogenaamde goal definition en die keuse van strategieë aan as basiese elemente van beplanning en Gardner lê klem op die operasionalisering van die langtermyn doelwitte deur die identifisering van onder andere take wat nodig is om die langtermyn doelwitte te bereik.³³⁵ McClure sluit onder hierdie fase egter net doelwitte in, naamlik:

"...the development of written goals (long-range guidelines for organizational activity) and objectives (short-range measurable

330. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 4.3, 4.6 en 5.5.3 asook Hoofstuk 3, paragraaf 7.

331. Vergelyk byvoorbeeld McClure, The planning process... op. cit., p.459.

332. King, op. cit., p.53.

333. Vergelyk paragraaf 16 van hierdie Hoofstuk.

334. King, op. cit., pp.46-49.

335. Brown, op. cit., p. 188; Gardner, Resource notebook on planning, p.5.

and accomplishable tasks."³³⁶

Onder die volgende komponent, naamlik implementering sluit hy dan die ontwikkeling van programme en aktiwiteite in vir die bereiking van kortertermyn doelwitte. Daar kan dus verskillende interpretasies geheg word aan die inhoud van hierdie fase in die beplanningsproses. Vir die doeleindes van die verdere bespreking, word King se uitgangspunt aanvaar, naamlik dat aandag gegee behoort te word aan al die beslissingselemente soos deur hom geïdentifiseer. Verder word aanvaar, ook aan die hand van King, dat die eindproduk van hierdie fase 'n stelsel van planne is wat later bespreek moet word as 'n verdere element van die teoretiese beplanningstelsel.³³⁷ Dit gaan dus in die verdere bespreking om die sleutelbegrippe doelwitte (op verskillende vlakke, goal and objectives in Engels), strategieë, beleid en programme. Na hierdie aspekte is egter herhaaldelik in Hoofstukke 2 en 3 verwys en hier sal dus volstaan word met enige verdere inligting wat uit die latere literatuurverkenning opgediep kon word.

In die bespreking tot hier is die term doelwitte deurgaans gebruik vir die Engelse terme van goals en objectives. Die motivering hiervoor is reeds in Hoofstuk 2 verstrekkend en geen verdere inligting is bekom wat daarop dui dat van hierdie gebruik afgewyk hoef te word sover dit hierdie bespreking betref nie.³³⁸ Daar word dus aanvaar dat doelwitte hiërargies geskakel kan word op verskillende kontinuums van tyd, spesifiekheid en geïsoleerdheid en dat die bepaalde vlak in die hiërargie waar 'n bepaalde doelwit tuisgebring word, aangedui kan word met 'n byvoeglike bepaling soos langtermyn, deurlopend, spesifiek, ens. Binne die hiërargie vorm die doel- of missiestelling egter die toppunt.³³⁹ Die missie self mag

336. McClure, Planning for library services... op. cit., p.15.

337. Vergelyk King, op. cit., pp.47-52; asook Figuur 4-2.

338. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 5.5.3.

339. Vergelyk byvoorbeeld Gardner and Webster, The formulation and use of goals and objectives statements..., op. cit., p.4.

sogenaamd ontasbaar wees, maar dit moet juis opgebreek word in kleinerwordende en bereikbare eenhede, met die oog op die nastrewing van die missie of doel.³⁴⁰ Sulke doelwitte kan dan omskryf word as dinge of sogenaamde ends wat bereik wil word; kleiner spesifieke eenhede binne die beplanningstydperk, ander nie binne hierdie tydperk nie.³⁴¹ Binne die hiërargie van doelwitte, kan dit volgens verskillende kontinuüms of dimensies gespesifiseer word. Hierbo is verwys na Dressel se kontinuüms van tyd, spesifiekheid en geïsoleerdheid.³⁴² 'n Vergelykbare taksonomie is dié van Vancil, wat die volgende dimensies voorstel:

- 'n Tydraamwerk; waarbinne doelwitte enersyds tydloos, deurlopend en oneindig kan wees, en andersyds tydelik, tyd-gefaseer en veronderstel om verplaas te word deur volgende doelwitte;
- Spesifiekheid; waar sommige doelwitte in breë en algemene terme gestel word teenoor spesifieke resultate wat op 'n bepaalde tydstip behaal moet word;
- Fokus; doelwitte wat gestel word in terme van die een of ander relevante eksterne omgewing teenoor doelwitte wat intern gefokus is en toekomstige aanwending van hulpbronne veronderstel; en
- Meetbaarheid; kwalitatiewe doelwitte wat in relatiewe terme gestel word teenoor kwantitatiewe doelwitte in absolute terme.³⁴³

Aan die hand van King en ook Argenti, kan doelwitte ook nog geklassifiseer word volgens die wyse waarop die aktiwiteite van die onderneming geraak word. Die volgende kan onderskei word:

- sogenaamde retentive goals, wat verband hou met toestande wat gehandhaaf moet word en dikwels gekoppel is aan beperkinge waaronder die onderneming moet funksioneer;³⁴⁴

340. Drake, op. cit., p.37.

341. King, op. cit., p.48; Broadbent, op. cit., p.6.

342. Dressel, P.L., Handbook of academic evaluation. p.30, soos ook aangehaal in Hoofstuk 2, paragraaf 5.5.3.

343. Vancil, R.F., Strategy formulation in complex organizations, in Lorange and Vancil, op. cit., pp.5-6.

344. King, op. cit., p.47.

- doelwitte wat ingestel is op die wysiging van die bestaande besigheid³⁴⁵ of vlakke van bereiking (attainment) wat voorsien word;³⁴⁶ en
- doelwitte gemik op totale nuwe aktiwiteite.³⁴⁷

Die noodsaaklikheid van doelwitstelling word deur verskillende outeurs beklemtoon. Pienaar stel dit as 'n vereiste vir effektiewe beplanning.³⁴⁸ Hoe pynlik ook al en al word nie oor alles saamgestem nie, is sekere vertrekpunte beter as rondtasting in die duister. Marx stel dit as die hoofdoel van beplanning om spesifieke doelwitte te bereik en daarom is die formulering van hierdie doelwitte essensieel.³⁴⁹ Ook Gardner meld die formulering en uitklaring van doelwitte as 'n basiese vereiste vir beplanning, en skryf:

"In many respects, this process of clarifying goals and determining their priority is the most important managerial task."³⁵⁰

Gardner en Webster gee ook die volgende as voordele van doelwitstelling in biblioteke:

- dit is 'n hulpmiddel vir die verbetering van werkverrigting en vir die bevordering van verandering;
- dit lei tot beter dienste aan gebruikers;
- dit stel die basiese doel van die biblioteek waarmee individuele personeellede hul werk in verband kan bring;
- dit artikuleer doeleindes en funksies wat gebruikers in verband kan bring met hul inligtingsbehoefte;
- dit lei tot verbeterde koördinasie van verskillende biblioteek-aktiwiteite;
- dit ontwikkel beplanningsvermoëns gebaseer op langtermyn doelwitte;
- dit identifiseer prioriteite onder verskillende doelwitte;

345. Argenti, op. cit., p.108.

346. King, op. cit., p.47.

347. Argenti, op. cit., p.108.

348. Pienaar, op. cit., p.28.

349. Marx, op.cit., p.229.

350. Gardner, Resource notebook on planning, op. cit., p.1.

- dit lei tot die ontwikkeling van 'n formele, rasionele sisteem vir die toedeling van menslike en finansiële hulpbronne;
- dit bevorder personeelmoreel en interpersoonlike vaardighede deur die betrokkenheid by die proses van doelwitstelling;
- dit lei tot die ontwikkeling van doelgeoriënteerde kriteria vir die meting van individuele, afdelings- en biblioteekwerkverrigting; en
- die bevordering van biblioteekaktiwiteite in die moederliggaam, by die administrasie daarvan en die gebruikersgemeenskap.³⁵¹

In die lig van die belangrikheid van doelwitstelling, kan verwag word dat die benaderinge wat gevolg word asook die spesifieke prosedures vir die totstandbrenging daarvan, ook van kritiese belang sal wees. Gardner en Webster dui aan dat doelwitskepping as 'n afsonderlike onderneming of as deel van 'n groter projek aangepak kan word.³⁵² Vir die doeleindes van hierdie bespreking word aanvaar dat dit 'n onderdeel uitmaak van die beplanningsproses. Drake meld dat doelwitte deur middel van 'n sogenaamde top-down of bottom-up benadering tot stand gebring kan word. Die eersgenoemde benadering is meer tradisioneel en minder tydrowend, maar die tweede lei tot groter toewyding van die kant van die personeel.³⁵³ Hierdie siening word ook deur Johnson onderskryf, veral in die lig van 'n deelnemende benadering tot beplanning.³⁵⁴ Benewens 'n volledige uiteensetting van stappe vir die formulering van doelwitte op verskillende vlakke in die onderneming, asook van wyses waarop die verskillende betrokkenes betrek kan word, gee Gardner en Webster ook 'n lys van faktore wat oorweeg behoort te word voordat met die proses van doelwitformulering begin kan word, naamlik:

351. Gardner and Webster, The formulation and use of goals and objectives statements..., op. cit., pp.2-3.

352. Ibid., p.7.

353. Drake, op. cit., p.37.

354. Johnson, E.R., Academic library planning..., op. cit., p.71.

- die bestuur en toesighouers moet bereid wees om die resultate van doelwitstelling, wat verandering mag impliseer, te aanvaar en die positiewe daarin te erken en beklemtoon as deel van die verbetering van biblioteekwerkzaamhede, eerder as kritiek op die bestaande opset;
- die proses verg aansienlike insette van personeel en die biblioteek moet daarmee rekening hou dat die dag-tot-dag werkzaamhede vir die loop van die projek geraak mag word;
- die bestuur moet homself verbind tot die veranderinge wat mag voortspruit;
- konflik mag ontstaan tussen die deelnemende individue en groepe en daar moet 'n ingesteldheid wees om konflik openlik en verantwoordelik te hanteer; en
- die proses mag kompleks en tydrowend wees en moet daarom aangepas wees by die behoeftes van die betrokke biblioteek.³⁵⁵

Gardner en Webster doen ook 'n groot aantal kriteria aan die hand wat gebruik kan word in verband met doelwitstelling. Hulle stel die volgende as breë beginsels vir 'n biblioteek wat die proses van doelwitformulering aanpak:

- doelwitte moet biblioteekprogramme en -aktiwiteite rig op die bereiking van die universiteit se doel;
- breë stelling oor biblioteekvoornemens moet lei tot meer spesifieke stelling op alle vlakke binne die biblioteek;
- om suksesvol te wees, moet doelwitte breë personeelaanvaarding en -ondersteuning hê; en
- doelwitte moet aangewend word om dienste aan die biblioteek se gebruikers te verbeter.³⁵⁶

355. Gardner and Webster, The formulation and use of goals... op. cit., pp.29-30.

356. Ibid., p.6.

Hulle stel ook die volgende kriteria waaraan doelwitte getoets kan word, spesifiek op die vlak van afdelings en eenhede:

- dit moet bepalend, duidelik, geskrewe en bereikbaar wees;
- doelwitte moet kommunikasie binne die afdelings en eenhede en tussen afdelings en eenhede ondersteun;
- dit moet gestel word volgens paslike vlakke van operasionele spesifiekheid;
- dit moet kort- en langtermyn uitvoerbaarheid verreken;
- dit moet alle aktiwiteite omvat;
- dit moet versigtig gekoördineer word om konflik tussen doelwitte uit te skakel;
- dit moet begryp en aanvaar word deur die personeel;
- doelwitte moet implikasies hê vir beleid en moet vertaalbaar wees in programme;
- dit moet gereeld en sistematies hersien word om die veranderende behoeftes van die universiteit en die biblioteek te reflekteer; en
- doelwitte moet aangewend word in die biblioteek se beplanningsproses.³⁵⁷

Verdere kriteria wat vermeld word is:

- bestaan daar prosedures vir die formulering en toepassing van doelwitte?
- word prioriteite erken en geartikuleer binne elke eenheid se doelwitte?³⁵⁸
- weerspieël die doelwitte die besluite van die biblioteek ten opsigte van die behoeftes wat dit wil bevredig, gegewe die karakter van die biblioteek en sy omgewing?³⁵⁹
- weerspieël dit die beperkinge waaronder die biblioteek moet funksioneer?³⁶⁰

357. Gardner and Webster, op. cit., pp.15-16.

358. Ibid., pp.17-18.

359. Brown, op. cit., p.188.

360. King, op. cit., p.47.

- weerspieël dit die werklike strewe van die biblioteek of verberg dit die ware oogmerke en ontwrig die biblioteekprosesse?³⁶¹
- is die hiërargie van doelwitte duidelik omskryf sodat verwarring uitgeskakel kan word (ook die verband tussen doelwitte, beleid en strategieë)?³⁶²
- stel die doelwit die eindresultaat waarna gestreef word duidelik en is dit sover moontlik in reële en meetbare terme gestel?³⁶³

Drake beklemtoon die noodsaaklikheid dat doelwitte realisties moet wees, sogenaamd difficult but achievable. Om te voorkom dat doelwitte te moeilik of te maklik bereikbaar is, stel sy die volgende toets voor:

- deur doelwitte te evalueer teen die beste voorspelling van wat in ieder geval gaan gebeur, sonder bykomende moeite;
- deur seker te maak dat die vermoë bestaan om die minimum aanvaarbare standaard te bereik, anders moet die aktiwiteit gelaat word;
- deur te kyk na die sogenaamde trade-offs wat deur besluite geïmpliseer word (byvoorbeeld korttermyn resultate teenoor langtermyn resultate, kwantiteit ten koste van kwaliteit, ens.);
- deur te let op die risiko's verbonde aan bepaalde keuses;
- deur erkenning van die sinergisme wat doelwitte wek;
- deur die antisipasie van die nuwe geleenthede wat geskep kan word deur die bereiking van doelwitte; en
- deur die omsetting van die doelwitte in projeksies van finansiële behoeftes.³⁶⁴

361. Broadbent, op. cit., p.7.

362. Vergelyk Ibid., p.6.

363. Marx, op. cit., p.229.

364. Drake, op. cit., pp.35-36.

By die bespreking van die verdere beslissingselemente, naamlik strategieë, beleid en programme, asook toedeling van hulpbronne, is dit nodig om daarop te wys dat die eersgenoemde drie elemente in Hoofstuk 2 nog bespreek is onder McClure se komponent van implementering, dus afsonderlik van doelwitstelling.³⁶⁵ In Hoofstuk 3 is hierdie drie elemente van strategieë, beleid en aksieprogramme saamgevoeg met doelwitstelling as subfases in die skepping van planne.³⁶⁶ Onder die invloed van King, word hierdie benadering hier voortgesit en 'n verdere element, naamlik toedeling van hulpbronne word bygebring.³⁶⁷ Finale uitsluitel sal egter eers verkry word met die bespreking van die fase van implementering binne die beplanningsproses.

In die omskrywing van strategieë, word die volgende aspekte uitgelig:

- dit is die wyse (means) of metode waarvolgens doelwitte bereik moet word;³⁶⁸
- dit is die keuse van die geskikste en voordeligste weg wat gevolg behoort te word;³⁶⁹
- dit is 'n algemene rigting waarin doelwitte nagestreef behoort te word; en
- dit is 'n stel opsies of metodes vir die verbetering van biblioteekdienste en wat ontwikkel word vir die bereiking van doelwitte wat gestel is.³⁷⁰

Die koppeling van strategieë en doelwitte is 'n redelike gemeenskaplike element in die bostaande omskrywinge. Argenti lê klem op die feit dat ondernemings 'n stel of portefeulje van strategieë behoort te hê. Geen enkele strategie kan al die doelwitte van die

365. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 5.5.4; McClure, *Planning for library services... op. cit.*, pp.15-16.

366. Vergelyk Hoofstuk 3, paragraaf 7.

367. Vergelyk King, *op. cit.*, pp.47-49.

368. Broadbent, *op. cit.*, p.6; Drake, *op. cit.*, p.32.

369. Brown, *op. cit.*, p.188.

370. King, *op. cit.*, p.47; en Palmour *et al.*, *A planning process for public libraries*, p.70.

onderneming bereik nie; dit kan hoogstens daartoe bydra.³⁷¹ Strategieë behoort ook slegs ontwikkel te word ná 'n deeglike verkenning van die onderneming se sterktes en swaktes en veranderinge in die omgewing, dit wil sê geleenthede en bedreiginge. Hy skryf:

"...this portfolio is unlikely to be effective unless (a) use is made of the company's strengths, (b) the company's weaknesses are reduced or at least not called upon (c) opportunities are exploited and (d) threats are avoided."³⁷²

Sowel Drake as Palmour en andere en Bell en Keusch doen voorstelle vir die ontwikkeling van strategieë binne biblioteke.³⁷³ Drake koppel die ontwikkeling van strategieë aan sogenaamde primêre en sekondêre doelwitte wat onderskeidelik as langtermyn (vyf jaar en kwalitatief van aard) en langtermyn (drie jaar en kwantitatief van aard) aangedui word. Om korttermyn doelwitte (een jaar en kwantitatief) en mikpunte (targets - drie maande en kwantitatief van aard) te ondersteun, gebruik sy die begrip taktiek.³⁷⁴ By die ontwikkeling van strategieë doen sy aan die hand dat van sogenaamde gap analysis en ekstrapolasie gebruik gemaak word om die gaping tussen die huidige stand van sake en doelwitte wat gestel is, te aksentueer. Aan die hand van Ansoff se matriks vir die ontwikkeling van nuwe strategieë, kan die verskillende moontlikhede dan ontleed word.³⁷⁵ Hiervolgens kan ondernemings langs twee dimensies, naamlik markte en produkte verder ontwikkel. Deur hierdie dimensies onder te verdeel in huidige en nuwe markte en produkte, ontstaan daar vier moontlike strategieë, naamlik mark-indringing, markontwikkeling, produkontwikkeling en diversifikasie.

371. Argenti, op. cit., p.50

372. Ibid, p.266; asook p.92.

373. Drake, op. cit., pp.38-41; Palmour et al., op. cit., pp.70-75; Bell and Keusch, op. cit., pp.51-52.

374. Drake, op. cit., pp.32-43.

375. Ansoff, H.I., Corporate strategy, soos aangehaal deur Drake, op. cit., p.38.

Palmour en sy kollegas lê weer klem op die identifisering van opsies wat bestaan vir die bereiking van doelwitte met die hoogste prioriteit. Die identifisering van opsies moet verkieslik in 'n groeiproces plaasvind. Daar kan na gemak word om verskillende opsies in pakkette as strategieë saam te trek. Hierna behoort die verskillende strategieë geëvalueer te word. Die volgende kriteria word voorgestel:

- die bydrae van elke strategie tot die biblioteek se doelwitte; en
- die koste van elke strategie in terme van personeeltyd en ander hulpbronne en die effek op ander dienste en programme van die moontlike kanalisering van hulpbronne in die nuwe aktiwiteit.

Die benadering wat aanbeveel word vir die evaluering van strategieë, is die bepaling van voordeel wat die implementering van elke moontlike strategie kan meebring deur antwoorde te soek op die vraag:

"How much better can the library accomplish each of its objectives, if the strategy is adopted and implemented?"³⁷⁶

'n Vorm word ook voorgestel waarvolgens die profiel van impak van 'n bepaalde strategie op elke doelwit grafies uitgebeeld word.

Bell en Keusch identifiseer naas produk- en markstrategieë, ook groei- en finansiële strategieë vir biblioteke.³⁷⁷ King verwys ook na produk- en markstrategieë as die meer gebruiklikes. Produkte hou verband met die dienste wat gelewer word en markte met gebruikers wat bedien kan word.³⁷⁸ Argenti wys daarop dat op enkele uitsonderinge ná, alle strategieë ingestel is op groei in die onderneming. Die uitsonderinge is sogenaamde risk-reducing en non-growth (zero-growth en de-growth) strategieë.³⁷⁹ Benewens die

376. Palmour, et al., op. cit., p.73.

377. Bell and Keusch, Comprehensive planning for libraries, op. cit. p.51.

378. King, op. cit., p.47.

379. Argenti, op. cit., pp.237-240.

reeds genoemde terreine, meld Argenti ook nog die volgende met die oog op die formulering van strategieë:

- die organisasie;
- navorsing;
- fasiliteite;
- voorrade;
- aankope en samesmeltings; en
- mannekrag.

Hy lê ook klem op die noodsaaklikheid dat strategieë gereeld hersien word.³⁸⁰

Beleid as 'n beslissingselement, word normaalweg aangedui as riglyne vir besluitneming.³⁸¹ Webster gee die volgende omskrywing:

"Policies are statements or general principles of library intent that help translate program objectives into actions by providing administrative guidelines for decision-making."³⁸²

Kenmerke van beleid is die volgende:

- dit is sowel vergunnend as beperkend, deurdat dit perke stel op aanvaarbare aksies, maar vryheid toelaat binne die beperkinge;
- dit beklemtoon en beperk tipes aktiwiteite, praktyke en metodes wat aangewend kan word om doelwitte te bereik;
- dit behoort só geformuleer te wees dat dit algemeen toepaslik en buigsaam is met betrekking tot verskillende gebeurlikhede, maar die bedoeling van die biblioteek met betrekking tot spesifieke sake duidelik stel;
- dit betrek verskillende vlakke in die biblioteek; sake wat die biblioteek in geheel en die institusionele omgewing raak, en operasionele beleid wat betrekking het op die daaglikse

380. Argenti, op. cit., p.115.

381. Vergelyk King, op. cit., p.47.

382. Webster, Library policies, p.29.

- aktiwiteite binne eenhede in die biblioteek;
- oorhoofse beleid moet die breë raamwerk van doelwitte, programme en beleid van die universiteit in aanmerking neem;
 - operasionele beleid neem besluitneming en aksie met betrekking tot spesifieke regulasies en prosedures in die betrokke eenheid in aanmerking;
 - beleid varieer in terme van spesifiekheid maar behoort altyd 'n grondslag te bied vir besluitneming en vir die bepaling van aksies;³⁸³
 - beleid is ook meer blywend as strategieë; en
 - kan dikwels in verband gebring word met sogenaamde retentive goals en bied 'n instrument waardeur beperkinge geplaas word op besluitneming in die laer vlakke in die onderneming;³⁸⁴
 - beleid moet ook konsekwent wees om doeltreffendheid te bevorder en te voorkom dat elke saak op eie meriete oorweeg hoef te word;
 - dit behoort onderskei te word van reëls en prosedures wat vas staan, teenoor beleid wat buigsaamheid toelaat;
 - dit behoort geskrewe te wees en wyd bekend gestel te word onder betrokkenes.³⁸⁵

Die voordele en noodsaaklikheid van beleid word onder andere deur Webster asook Stueart en Eastlick uitgewys. Die volgende word genoem:

- duidelike beleidstellinge versterk en beskerm die biblioteek in sake waar die posisie van die biblioteek bevraagteken of bedreig word;
- dit is noodsaaklik vir operasionele effisiëntheid;
- dit kan dien as instrumente vir organisasie-analise deurdat dit insae gee in die aard van die onderneming, sy filosofie en

383. Webster, Library policies, pp. 3 en 29.

384. King, op. cit., p.48.

385. Stueart, R.D. and Eastlick, J.T., Library management, 2nd ed., pp.46-49.

benadering, sieninge van sy rol, ens.;³⁸⁶

- dit kom in 'n vaste vorm tot almal se beskikking;
- dit kan maklik oorgedra word aan nuwe personeellede;
- die skepping daarvan lei tot groter duidelikheid onder die bestuur;
- dit lei tot groter vertrouwe by die personeel teenoor die leiding van die topbestuur, deurdat almal kan verwag om dieselfde behandeling onder gegewe omstandighede te ontvang.³⁸⁷

Webster noem ook nog die volgende bestuursbeginsels wat die formulering en toepassing van beleid onderlê:

- universiteits- en biblioteekbeleid behoort sistematies gekorreleer te word;
- benewens die feit dat beleid geskrewe behoort te wees, moet dit ook alle terreine van belang dek;
- dit behoort die voornemens van die biblioteek te ondervang met betrekking tot die sake waarvoor beleid geskep word;
- die regte mense behoort betrek te word by beleidskepping;
- daar behoort 'n formele stelsel te wees vir die hersiening, opdatering en bekendstelling van beleid; en
- die verantwoordelikheid vir die gebruik en toepassing van beleid behoort duidelik toegeken te word.³⁸⁸

Met betrekking tot die terreine wat deur beleid gedek behoort te word, doen Webster aan die hand dat biblioteke hulle die volgende basiese vrae sal afvra:

- wat is die hoofrol van die biblioteek in die opvoedkundige opset? Tot welke mate en met welke prioriteite raak die biblioteek betrokke by argivale, onderrig-, navorsing- en inligtingsverskaf-

386. Webster, Library policies, op. cit., pp.4-6.

387. Stueart and Eastlick, op. cit., p.49.

388. Webster, Library policies, op. cit., pp.6-8.

fingsaktiwiteite?

- wat is die komponente van die biblioteekstelsel en wat is die aard van die verhoudinge tussen hierdie komponente? Benewens die hulpbronne en dienste van die hoof- en takbiblioteke, bestaan daar versamelings en dienste elders aan die universiteit wat onder die biblioteek ressorteer?
- welke dienste word gelewer en hoe? Is daar verskillende kategorieë van gebruikers en vlakke van diens wat deur beleidstellinge gedek behoort te word?
- welke rol het die biblioteek ten opsigte van buite-universitêre instellinge?
- wat is die rolle, verantwoordelikhede en verhoudinge tussen die biblioteek, die administrasie, fakulteite en studente? Hoe loop gesagslyne en prosesse van besluitneming?³⁸⁹

Bostaande vrae word dan aangevul met kontrole-lyste van aspekte wat op die oorhoofse en op die operasionele vlak met beleid gedek behoort te word.³⁹⁰

Webster gee ook 'n volledige beskrywing van die stappe wat gevolg kan word met die oog op die formulering, implementering en bekendstelling van beleid.³⁹¹ Hy vat die essensie daarvan self soos volg saam:

- dit onderskei tussen doelwitte, programme, beleid en prosedures;
- dit betrek personeel in die identifisering en oplossing van probleme wat die biblioteekwerkzaamhede raak;
- dit fokus personeelenergie op stappe in die hersiening en evaluering van bestaande beleidstrukture;
- dit ontwikkel 'n omvattende beleidsraamwerk vir die biblioteek;
- dit ontwikkel spesifieke beleid of die hersiening daarvan om

389. Webster, Library policies, op. cit., pp.8-10.

390. Ibid., pp.31-36.

391. Ibid., pp.11-26.

- verlangde aspekte te dek;
- dit kanaliseer toekomstige pogings in die skepping van 'n beleidshandleiding; en
- dit hersien en pas die bestaande beleid en beleidshandleiding aan.³⁹²

Hierbo is in die verbygaan verwys na die onderskeid tussen beleid, prosedures en reëls. Webster bring ook nog die begrippe doelwit en program by terwyl Stueart en Eastlick ook regulasies betrek.³⁹³ In hierdie verband is reeds gewys op die verband tussen doelwitte en beleid, naamlik dat beleid help om die doelwitte om te sit in aksies vir die bereiking van daardie doelwitte, deurdat dit riglyne verskaf deur beklemtoring en beperking van tipes aktiwiteite, praktyke en metodes wat aangewend kan word om die doelwitte te bereik. Prosedures word daarenteen beskryf as die stap-vir-stap besonderhede vir die uitvoering van spesifieke take wat onderdele vorm van die rigting van optrede binne die gestelde beleid. Dit dui die beste wyse aan waarop 'n spesifieke aktiwiteit of plig uitgevoer behoort te word en laat min ruimte vir individuele oordeel.³⁹⁴ Dit word beskou as riglyne vir aksie eerder as denke en vestig metodes vir die uitvoering van herhalende werk. Dit dui gewoonlik chronologiese stappe aan vir die uitvoering van werk.³⁹⁵ Reëls en regulasies stel optredes en gedrag wat gevolg moet word; dit stel spesifieke aksies vir gegewe situasies en skep eenvormigheid van optrede. Dit stel positiewe perke (behoort); negatiewe perke (behoort nie) of waarde-oordele (goed of sleg) oor die gedrag van werknemers of gebruikers. Soos prosedures, rig dit aksie, maar dit spesifiseer nie 'n tydsekwensie nie. Dit laat ook geen diskresie of inisiatief in die toepassing daarvan nie. Regulasies het 'n gesagsaard en verontagsaming kan lei tot dissiplinering.³⁹⁶

392. Webster, Library policies, op. cit., pp.25-26.

393. Ibid., pp.2 en 27-30; Stueart and Eastlick, op. cit., p.50.

394. Webster, Library policies, op. cit., pp.2, 29-30.

395. Stueart and Eastlick, op. cit., p.50.

396. Ibid.

Programme word, soos reeds gestel, deur King aangedui as een van die beslissingselemente binne beplanning.³⁹⁷ Vroeër is ook reeds daarop gewys dat McClure die ontwikkeling van programme en aktiwiteite onder die opskrif van implementering hanteer.³⁹⁸ Onder die kriteria vir die vergelyking van verskillende beplanningstelsels sover dit hierdie aspek betref, noem hy dan die volgende:

1. procedures to schedule tasks and responsibilities
2. development of program budget or overall budgetary impacts
3. relationship to needs assessment
4. techniques for pretest
5. formative feedback during implementation."³⁹⁹

Soos elders ook al opgemerk, kan nie veel afgelei word van hierdie kriteria nie. Verwysing na take en verantwoordelikhede, skedulering en begroting, kom egter ook in ander omskrywinge van die begrip program voor. King skryf byvoorbeeld:

"Programs are the resource-consuming collections of activities through which strategies are pursued to achieve goals. Programs have clearly-defined objectives and they are associated with organizational resources which have been allocated to permit the achievement of those objectives... Such programs would entail specific numerical objectives, a program manager, a staff, and a budget."⁴⁰⁰

Webster omskryf 'n program as:

"...a defined course of action taken to achieve objectives and includes an indication of required resources."⁴⁰¹

Marx definieer dit soos volg:

"...n stapsgewyse uiteensetting van die volgorde waarin die

397. King, op. cit., p.48.

398. McClure, Planning for library services... op. cit., p.15.

399. Ibid., p.16.

400. King, op. cit., p.48.

401. Webster, Library policies, op. cit., p.2; Vergelyk ook Brown, op. cit., p.205, wat stel dat die hele biblioteek beskou kan word as 'n stel programme, soos tegniese dienste, inligtingsdienste, administrasie, wat hulpbronne verbruik om aktiwiteite te genereer en doelwitte te bereik.

verskillende aktiwiteite/werkverrigtinge moet plaasvind. Hierin word gewoonlik ook besonderhede verstrek van die hulpbronne wat gebruik moet word en die mense wat die verskillende aktiwiteite moet waarneem."⁴⁰²

Saam met programme behoort ook skedulering oorweeg te word. Dit word soos volg deur Marx omskryf:

"...n sistematiese uiteensetting van die tye waarop die verskillende aktiwiteite/werkverrigtinge moet plaasvind. Hierdeur word nie alleen verseker dat die werk betyds voltooi sal word nie, maar dat die verskillende hulpbronne so doelmatig moontlik beset word."⁴⁰³

Die laaste strategiese beslissingselement wat deur King geïdentifiseer is, is die toedeling van hulpbronne. Hy skryf:

"Resources are allocated, usually through the mechanism of budgets, to programs, and sometimes to specific goals, objectives and strategies. These allocations represent a choice which translates all of the other strategic choices into dollars and cents terms."⁴⁰⁴

Oor die aspek van begroting sal later meer gesê word. Drake wys ook op die toedeling van hulpbronne as 'n stap in beplanning. Die oogmerk van die beplanner moet wees om die skaars hulpbronne só toe te deel dat totale, optimale werkverrigting verseker word. Dit beteken dat alle alternatiewe oorweeg behoort te word. Besonderhede van benodigde hulpbronne moet versigtig gespesifiseer en opgeweeg word teen wat waarskynlik beskikbaar sal wees, gegewe bepaalde aannames. Indien hulpbronne nie beskikbaar gaan wees nie, mag dit moontlik wees om meer te werf, of dit mag nodig wees om doelwitte te hersien. Hiervoor moet in die planne voorsiening gemaak word.⁴⁰⁵

Drake dui aan dat vir die volgende hulpbronne beplan behoort te word:

402. Marx, Bedryfsleiding, op. cit., p.226.

403. Ibid.

404. King, op. cit., p.48.

405. Drake, op. cit., pp.41-42.

- finansies; waar moontlik van 'n finansiële model gebruik gemaak kan word om te voorspel wat beskikbaar behoort te wees op verskillende stadia binne die beplanningsiklus. Dit behoort aan te dui wat toegedeel is, wanneer dit benodig sal word en wat die verwagte oorskot of tekort gaan wees;
- fasiliteite; wat behoort aan te dui hoeveel takke die biblioteek behoort te hê, die plasing daarvan, die voorraad en toerusting daarvoor, ens. Modelle kan ook hiervoor oorweeg word;
- versameling biblioteekmateriaal; wat behoort aan te dui of alle materiaal beskikbaar sal wees teen die prys wat die biblioteek daarvoor sal wil betaal. Indien nie, kan aan alternatiewe gedink word, soos koöperatiewe projekte saam met ander biblioteke;
- personeel; waar klem behoort te val op die verlaging van personeelkoste, eerder as die getal poste. Hierby word ingesluit manekragbeplanning, opleiding, loopbaanontwikkeling, ens.⁴⁰⁶

Om hierdie belangrike aspek mee af te sluit, kan verwys word na 'n opmerking van Gardner in hierdie verband:

"...the plan's viability is influenced greatly by the library's ability to determine and provide the required financial and staff support, whether that support comes from new or transferred resources. The willingness of administrators to shift resources is a key test of the seriousness of the plan and the sincerity of the organization's effort to influence and control its destiny."⁴⁰⁷

406. Drake, op. cit., pp.42-43.

407. Gardner, Resource notebook on planning, op. cit., p.5.

19. Planne

In die voorafgaande paragrawe is verskillende fases in die beplanningsproses bespreek. Binne hierdie proses, moet die fases van implementering en evaluering nog aandag kry.⁴⁰⁸ Ter wille van 'n duideliker aanbieding van die stof, word egter nou eers uitbeweeg uit die beplanningsproses en aandag word gegee aan planne as die produk van die voorafgaande fases in die beplanningsproses. Daarna word weer terugkeer na die genoemde fases.

In die voorafgaande hoofstukke is ook reeds verwys na vlakke van beplanning en tipes planne wat deur omvattende beplanning tot stand gebring kan word.⁴⁰⁹ In die onmiddellike voorafgaande paragraaf is ook melding gemaak van verskillende tipes planne wat in verband gebring kan word met die toedeling van hulpbronne. In die bespreking wat hier volg, word aansluiting gevind by die genoemde aspekte.

Soos reeds aangedui en ook duidelik uit Figuur 4-2, word 'n stelsel van planne deur King aangedui as een van die elemente binne 'n beplanningstelsel. Hy skryf:

"The outputs of the planning process are a set of decisions concerning mission, strategy, etc. These decisions are reflected in 'the plan', or the documentary output of planning. However, for a sophisticated organization, 'the plan' cannot be a simple entity. Rather, it is a system of inter-related and inter-dependent sub-plans which reflect the various dimensions of the environment being faced, the opportunities which exist, the relevant organizational clientele groups, and the inter-relationships among these elements."⁴¹⁰

408. Vergelyk Figuur 4-2 in hierdie Hoofstuk.

409. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 4.4 en 4.5; ook Hoofstuk 3, paragraaf 7.

410. King, op. cit., p.49.

'n Plan binne die konteks soos hierbo gestel, word deur Argenti omskryf as 'n stel instruksies aan iemand.⁴¹¹ McClure gee die volgende meer volledige omskrywing asook die beweegredes vir die samestelling van planne:

"A plan is a written document formalizing the planning process. It determines which objectives and which services will be allocated various resources. Plans and the planning process recognize the fact that organizations cannot do everything; therefore, they must allocate resources on a priority basis to do those activities that lead to the effective accomplishment of goals and objectives."⁴¹²

Aanvullend tot die tipes planne wat reeds in Hoofstuk 2 vermeld is, asook die hulpbronplanne waarna in die voorafgaande paragraaf verwys is (naamlik finansiële, personeel-, materiaal- en fasiliteitplanne) kan nog verwys word na King se uiteensetting van 'n moontlike stelsel van planne.⁴¹³ Hy onderskei in die eerste instansie 'n sogenaamde missie-plan wat die bopunt vorm van alle planne. Dit stel die breë missie van die onderneming en die doelwitte en strategieë wat die onderneming wil nastreef. Dit verskaf antwoorde op die volgende vrae:

- Wat is die breë missies en rolle van die onderneming?
- Welke doelwitte (goals) gaan nagestreef word?
- Welke algemene strategieë word benodig om die onderneming te beweeg van die huidige situasie na 'n posisie wat in die toekoms begeer word?
- Welke beeld wil die onderneming uitstraal in die groter sisteem (sosiaal, ekonomies, polities) waarvan dit deel is?
- Wat is die oorhoofse riglyne waarvolgens laer-vlak planne

411. Argenti, op. cit., p.13.

412. McClure, The planning process: strategies for action, op. cit., p.456.

413. King, op. cit., pp.49-52.

geformuleer moet word en welke algemene beperkinge moet in aanmerking geneem word?

King beskou die missie-plan as belangrik omdat dit 'n standaard stel vir besluite oor die rigting waarin ondersteunende planne moet beweeg.

Op die tweede vlak, naas die missie-plan, onderskei King 'n organisasie-ontwikkelingsplan, wat bepaal welke aktiwiteite nodig sal wees vir 'n nuwe generasie van dienste en produkte. Dit verskaf verder detail oor die roete na die nuwe situasie waarin die onderneming in die toekoms wil wees, soos gespesifiseer in die missie-plan. Dit verskaf antwoorde op vrae soos:

- Hoe gaan die toekomstige omgewing daaruit sien met betrekking tot die aanvraag vir die dienste en goedere van die onderneming? Wat gaan in die toekoms van die onderneming verwag word?
- Welke tegnieke gaan toegepas word om swak belegginge en produkte en onderneminge met hoë risiko's te sif?
- Welke verwagte hulpbronne is beskikbaar vir nuwe produkte en dienste?

Die organisasie-ontwikkelingsplan verskaf weer riglyne vir drie verdere planne, naamlik onttrekkingsplanne (divestment), diversifikasie- en navorsings- en ontwikkelingsplanne. Onttrekking kan verband hou met groter elemente van die onderneming, insluitende produkte, dienste, eiendom of organisasie-eenhede. Diversifikasie hou verband met die ontwikkeling van nuwe produkte, dienste en markte om die bestaandes aan te vul of te vervang.⁴¹⁴ Dit kan geskied deur die oornome of samesmelting met ander ondernemings of deur interne navorsing en ontwikkeling waardeur bestaande vaardighede benut word. Die navorsings- en ontwikkelingsplan spesifiseer aktiwiteite wat gerig is op die ontwikkeling van nuwe produkte of prosesse vir bestaande aanvraag of nuwe markte vir

414. Vergelyk wat reeds in hierdie verband gestel is onder die ontwikkeling van strategieë, aan die hand van Ansoff, soos aangehaal deur Drake, op. cit., pp.38-41, in paragraaf 18 van hierdie Hoofstuk.

vir bestaande produkte en dienste. Deur hierdie plan bevorder die onderneming die algemene stand van dit wat hy het om aan te bied.

King onderskei benewens die reeds genoemdes, ook nog program- en projekplanne asook 'n operasionele plan. Hy beskou die program- en projekplanne as die basiese boustene van die stelsel van planne. Die programplanne ondersteun die hoërvlak planne, byvoorbeeld die organisasie-ontwikkelingsplan word ondersteun deur 'n kompleks van programplanne wat besonderhede dek wat in die oorhoofse plan gereflekteer word. Die operasionele plan is toegespits op aktiwiteite waardeur die bestaande generasie van produkte en dienste die bestaande markte bedien. Operasionele planne dek normaalweg een tot twee jaar en word aangevul deur planne binne elke funksionele area in die onderneming.

In sy bespreking van die beplanningsproses, dui King ook nog die ontwikkeling van sogenaamde contingency plans, asook finansiële planne en begrotings aan as stappe in die proses. Hieroor wei hy egter nie verder uit nie.⁴¹⁵ Dit bring egter weer die aspek van begrotings by, waaroor aanstons meer gesê sal word. Dit kan verder ook weer in verband gebring word met die hulpbronplanne waarna in die voorafgaande paragraaf verwys is.

In verband met die tydhorisonne wat deur verskillende planne gedek word, verskyn daar ook heelwat inligting in die literatuur. Argenti wys daarop dat ondernemings aan die begin van die huidige eeu vooruitskattings van een jaar as riskant beskou het. Na die jongste Wêreldoorlog het dit standaardpraktyk geword om een jaar vooruit te begroot en enkele maatskappye het selfs meerdere

415. King, op. cit., p.54.

jare gedek. In die sestigerjare het beplanning wat 'n vyfjaar-siklus dek standaard geword terwyl sommige groter maatskappye twintig jaar as uitgangspunt geneem het. Met die hulp van die futurologie kon daar teen die einde van die sestigerjare met 'n tydhorison van tot dertig jaar gewerk word. In die sewentigerjare het tien jaar as standaard vir beplanning aanvaarbaar geraak terwyl sommige maatskappye dekades vooruit beplan.⁴¹⁶ Drake stel as 'n kompromis vir biblioteke voor dat van 'n lopende vyfjaarplan as uitgangspunt gebruik gemaak word. Dit impliseer 'n tydhorison van vyf jaar, met jaarlikse hersieninge en aanpassinge.⁴¹⁷ Bell en Keusch beskou ook vyf jaar en langer, as langtermynbeplanning; twee tot vyf jaar as mediumtermynbeplanning en die korttermyn as die huidige en onmiddellike toekoms.⁴¹⁸ Daarmee word sekerlik nie geïmpliseer dat vooruitskatting as onderdeel van beplanning, nie langer periodes vooruit kan dek nie. .

Die volgende kan aangeteken word as algemene kriteria waaraan planne behoort te voldoen:

- die planne op verskillende vlakke behoort behoorlik met mekaar geïntegreer te word, byvoorbeeld die missieplan, met die ontwikkelingsplan, operasionele planne, programme en projekte.⁴¹⁹ In hierdie verband lê King veral klem op die noodsaaklikheid dat voortdurend terugverwys word na vroeëre besluite in die beplanningsproses, sodat vorige keuses deurlopend hersien word vir geldigheid en meriete;⁴²⁰
- die planne behoort buigsaam te wees sodat verseker kan word dat nuwe geleenthede in 'n dramaties-veranderende omgewing nie misgeloop word nie;
- planne behoort gereeld hersien te word wanneer nuwe geleenthede en bedreiginge die omgewing verander, die hulpbronvoorsiening

416. Argenti, op. cit., p.84.

417. Drake, op. cit., p.37.

418. Bell and Keusch, Comprehensive planning for libraries, op. cit., p.52.

419. King, op. cit., p.52; Vergelyk ook Kemper, op. cit., p.215; Gardner, Resource notebook on planning, op. cit., p.6.

420. King, op. cit., pp.54-55.

- wysig of as sleutelbestuursvervanging of -aanvulling plaasvind; wanneer resultate skerp verskil van doelwitte; en periodiek om kruipende burokrasie te voorkom en vir opleiding en die beklemtoning van 'n strategiese oriëntasie by die bestuur;⁴²¹
- planne behoort so eenvoudig en duidelik moontlik te wees en skriftelik opgestel te word en nie uitvoering daarvan onnodig bemoeilik nie;⁴²²
 - die besondere probleme wat saamhang met die eerste beplanning-siklus behoort in aanmerking geneem te word. Zweizig en McClure noem dit 'n ontdekkingstog waarin 'n voltooide plan die eindpunt is maar talle probleme onderweg voorkom.⁴²³ Dit word as die moeilikste siklus beskou omdat soveel nuut aangeleer moet word. Hulle stel dit dat die produk van die eerste siklus eerder lê in die leerproses van die personeel as in die plan wat geskep word;⁴²⁴
 - benewens die hersiening van planne, behoort die beplanningstelsel ook voorsiening te maak vir die goedkeuring van planne.⁴²⁵

In die voorafgaande bespreking is in die verbygaan verwys na begrotings. Voordat van die bespreking van planne as element in 'n beplanningstelsel afgestap word, is dit van pas om kortliks te wys op die verband tussen begrotings en beplanning. 'n Begroting word deur Lohela en Summers beskryf as:

"... a financial statement of the estimated revenue and expenditures for a particular period of time."⁴²⁶

Hulle noem die volgende as oogmerke met begroting:

- dit verskaf 'n skatting van benodigde finansies;
- dit verg dat die onderneming sy doelwitte gereeld herevalueer;
- dit verg die evaluering van verskillende doeleindes en programme in verhouding tot mekaar en hul relatiewe koste; en
- dit toon die verwantskap tussen verskillende werkseenhede.

421. Pienaar, op. cit., p.26.

422. Marx, op. cit., p.223.

423. Zweizig, D.L. and McClure, C.R., Issues in training practitioners for library planning, op. cit., p.241.

424. Ibid., p.242; Vergelyk ook Marx, op. cit., p.209.

425. Marx, op. cit., p.209.

426. Lohela, S. and Summers, F.W., The impact of planning on budgeting, in Journal of library administration, op. cit., p.175.

Indien begrotings hierdie oogmerke moet bereik, behoort dit beplanningsinligting vry te stel binne die verskillende administratiewe vlakke waardeur dit gevoer word, aldus Lohela en Summers.⁴²⁷

Gardner skryf ook:

"The movement away from traditional, incremental, line item budgeting toward more complex systems such as program budgeting or zero base budgeting represents attempts to use the budget preparation process as a framework for program review and planning."⁴²⁸

Ook Bell en Keusch lê klem op die gebruik van begrotings as kontrole-meganismes.⁴²⁹ Argenti stel egter dat begrotings verkieslik uit beplanning moet spruit en nie as invoer daartoe gebruik moet word nie.⁴³⁰ Lohela en Summers kom tot die slotsom dat begroting en beplanning as interafhanklike aktiwiteite beskou moet word; dit behoort eerder as twee dele van een geheel gesien te word, as onafhanklike funksies. 'n Begroting kan ook as 'n beplanningsdokument beskou word.⁴³¹ Geen goeie begroting is moontlik sonder beplanning nie, terwyl die omgekeerde ook waar is.⁴³² Elke jaarlikse begroting is verantwoordelik daarvoor om 'n gedeelte van die biblioteek se langtermynplan in werking te stel. Indien dit nie gebeur nie, behoort een van die twee in hersiening geneem te word.⁴³³ Begrotings dek normaalweg een en soms tot twee jaar. Daarenteen strek beplanning normaalweg oor vyf jaar en meer. Dit het tot 'n ongelukkige situasie aanleiding gegee dat beplanning en begroting afsonderlik beskou word. Min biblioteke se langtermyn begrotings is gekoppel aan hul langtermynplanne. Planne is dikwels nog projeksies van groei of wensdenkery, terwyl begrotings nie daarby ingeskakel is nie en as 'n inkopielys beskou word. Die beplanning hou dikwels nie tred met die werklikheid nie, terwyl dit 'n

427. Lohela and Summers, op. cit., p.175.

428. Gardner, Resource notebook on planning, op. cit., p.8.

429. Bell and Keusch, op. cit., p.52.

430. Argenti, op. cit., p.72.

431. Lohela and Summers, op. cit., p.174.

432. Ibid., p.183.

433. Ibid., p.175.

vereiste is indien dit aangewend moet word vir begrotingsdoeleindes. Lohela en Summers beskryf dan 'n stelsel waarbinne gepoog word om beplanning en begroting in fase tot mekaar te plaas. Indien 'n vyfjaarsiklus as uitgangspunt geneem word, kan dit opgedeel word in jaarlikse eenhede waarvan die eerste jaar in groot detail beplan is en gekoppel word aan 'n ewe spesifieke begroting. Verdere jare is minder spesifiek beplan maar moet nog 'n duidelike eenheid van doel bewaar en ondersteun word deur realistiese kosteraminge. Deur gereelde hersiening en die aanskuiwing van die beplanningshorison, kan ooreenstemming bereik word tussen die korttermyn jaar-tot-jaar doelwitte en begrotings en die langtermyn oogmerke van die onderneming.⁴³⁴

Lohela en Summers bespreek ook die verskillende tipes begrotings wat deur bibliotéke in die Verenigde State van Amerika gebruik word en kom tot die slotsom dat die programbegroting potensieel die grootste belofte inhou vir die moontlike impak van beplanning op begroting.⁴³⁵

20. Implementering

Nadat uitbeweeg is uit die beplanningsproses om planne en begrotings te bespreek, word nou weer teruggekeer om die finale fases in die beplanningsproses, naamlik implementering en evaluering te behandel.⁴³⁶ Hier word ook gepoog om aansluiting te vind by wat reeds in vroeëre hoofstukke oor hierdie fases gestel is.⁴³⁷

Met betrekking tot die fase implementering, behoort die vraag oor wat geïmplementeer moet word, eers uitgemaak te word. Daar is

434. Lohela and Summers, op. cit., pp. 181, asook 174-175, 179 en 182-183.

435. Ibid., pp. 176-178.

436. Vergelyk Figuur 4-2 in hierdie Hoofstuk.

437. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 4.6 en 5.5.4; asook Hoofstuk 3, paragraaf 9.

reeds herhaaldelik op gewys dat die fase of komponent van implementering ontleen is aan die werk van McClure.⁴³⁸ Daar is ook aangedui dat McClure onder hierdie fase ook die ontwikkeling van programme en aktiwiteite vir die bereiking van doelwitte insluit. Die bestudering van 'n vroeëre publikasie van McClure dui egter aan dat hy ook die inwerkingstelling van die aksieprogramme wil insluit.⁴³⁹ In die bespreking tot hiertoe is die ontwikkeling van beleid, strategieë en aksieprogramme egter saamgevoeg met die ontwikkeling van doelwitte, sodat dit by implementering bloot gaan om die inwerkingstelling van die planne wat in die voorafgaande fases geskep is. In hierdie opsig word dus afgewyk van die model van McClure wat as grondslag dien vir hierdie bespreking. Die besondere meriete van die twee benaderinge hoef nie hier bespreek te word nie. Daar kan bloot gewys word op die standpunt wat Marx huldig naamlik dat die finalisering van planne beskou behoort te word as die finale stap in beplanning. Die inwerkingstelling van die planne, wysiginge daaraan tydens uitvoering en opvolging, hoort volgens hierdie siening, onder die ander bestuurs-elemente, naamlik organisering, bevelvoering en beheer.⁴⁴⁰ Indien só 'n standpunt ingeneem word, sou dit paslik wees om die planne as 'n eenheid af te rond (insluitende alle elemente) voordat met implementering begin word. Ook hierdie uitgangspunt is eerder van teoretiese as praktiese belang.

In sy beskrywing van die ontwikkeling van aksieprogramme, lê McClure ook klem daarop dat doelwitte nutteloos is indien dit nie deur programme ondersteun word nie. In sy voorstelle vir die ontwikkeling van programme, maak hy ook gebruik van 'n matriks waarin bestaande en nuwe gebruikers gestel word teenoor bestaande en nuwe inligtingsdienste en strategieë aan die hand hiervan

-
438. Vergelyk McClure, *Planning for library services...*, op. cit., pp.15-16.
439. McClure, *The planning process: strategies for action...*, op. cit., pp.460-462.
440. Marx, Bedryfsleiding, op. cit., p.232.

ontwikkel word. Hierdie benadering stem grootliks ooreen met Ansoff se matriks soos beskryf deur Drake.⁴⁴¹ Hy gee ook voorbeelde van die ontwikkeling van verskillende programme vir die bereiking van 'n doelwit en kriteria vir die evaluering van elke program-alternatief. Nadat die beste program geselekteer is, behoort dit ingevul te word met aksiestappe en aan elke program behoort ook 'n begroting gekoppel te word. McClure doen ook aan die hand dat 'n proeflopie uitgevoer word om die uitvoerbaarheid van bepaalde programme te toets en te hersien en aan te pas, indien nodig. Daarna kan oorgegaan word tot die werklike implementering van die program. In hierdie stadium is dit nodig dat alle deelnemers ingelig behoort te wees oor wat gedoen moet word, hoe dit gedoen gaan word en wanneer dit gaan plaasvind. Die verantwoordelikheid vir die uitvoering van aksiestappe behoort ook duidelik uitgeklaar te wees. Al hierdie aspekte moet duidelik in dokumentasie vasgelê wees.⁴⁴² Uit hierdie redelike volledige uiteensetting behoort dit dus duidelik te wees dat McClure se sieninge nie strydig is met wat vooraf bespreek is nie. Dit gaan bloot om wat as 'n logiese afsnypunt gesien moet word tussen doelwitte, beleid, strategieë, aksieprogramme, begrotings en die uiteindelijke implementering daarvan.

Die belangrikheid van die fase van implementering word ook deur verskillende ander skrywers beklemtoon. Drake haal Ackoff aan wat stel dat daar vyf kritiese stadia in elke plan voorkom, waaronder implementering wat verband hou met die

"... design of decision-making procedures and a way of organising them so that the plan can be carried out."⁴⁴³

Gardner lê ook klem daarop dat die implementering van 'n lang-

441. McClure, *The planning process...*, op. cit., pp.460-461; en Drake, op. cit., pp.38-41.

442. McClure, *The planning process...*, op. cit., pp.460-462.

443. Ackoff, R.L., A concept of corporate planning, soos aangehaal deur Drake, op. cit., p.6.

termynplan oor tyd aangepak word en 'n deurlopende poging vereis om daardie take uit te voer wat die verskillende eenhede en afdelings binne die biblioteek geïdentifiseer het as bydraend en noodsaaklik vir die bereiking van langtermyn doelwitte. Dit is dan die taak van die bestuur om toe te sien dat die korter termyn doelwitte van die eenhede en afdelings 'n eenheid vorm met die oog op die bereiking van langtermyn doelwitte van die biblioteek as geheel.⁴⁴⁴ Ook Bell en Keusch beklemtoon dat planne alleen nie 'n onderneming suksesvol kan maak nie. Aksie is nodig. Hulle beweer dat die implementering van planne, op vyf basiese terreine van biblioteekaktiwiteit sal konsentreer, naamlik voorraadontwikkeling, dienste, personeel, fasiliteite en die organisasie. Hulle bespreek dan elkeen van hierdie terreine in groter besonderhede.⁴⁴⁵ King meld ook die ontwikkeling van strategieë en prosedures vir implementering as 'n fase in die beplanningsproses, hoewel hy nie verder hierop ingaan nie.⁴⁴⁶

Waar omvattende beplanning in biblioteke nog 'n relatiewe nuwe terrein van ontwikkeling is, kan waarskynlik nie verwag word dat veel inligting oor die fase van implementering reeds gerapporteer sou wees nie. Die nuttigste inligting wat deur die selektiewe literatuurverkenning opgediep is, is 'n beskrywing van implementeringsprobleme wat ondervind is met die Office of Management Studies se Management Review and Analysis Program, deur Johnson en Mann.⁴⁴⁷

Volgens hulle het implementeringsprobleme verreweg die meeste negatiewe kommentaar van deelnemers aan hul evalueringstudie uitgemaak. Die volgende aspekte word vermeld:

- die program is gebaseer op groepwerk, terwyl implementering die verantwoordelikheid en prerogatief van die bestuur is, met gevolglike en eindelose probleme;

444. Gardner, Resource notebook on planning..., op. cit., p.6.

445. Bell and Keusch, op. cit., pp.53-55.

446. King, op. cit., p.54.

447. Johnson, E.R. and Mann, S.H., Organization development for academic libraries..., op. cit., pp.147-151.

- aanbevelinge vir implementering is aangedui as te teoreties,
- nie konkreet genoeg nie, te verreikend en naïef;
- die skema vir implementering was te grandioos;
- implementeringskomitees slaan 'n ander rigting in as die
- studiespanne wat die aanbevelinge ontwikkel het;
- die verantwoordelikheid vir implementering was nie duidelik nie;
- sommige aspekte vir implementering verdeel die personeel in
- kampe;
- personeelomset en -tekorte asook verlies van kennis, het
- implementering ontwrig.

Johnson en Mann meld dan die volgende as moontlike oplossinge:

- die beplanning vir die implementering van aanbevelinge behoort
- by die aanvang van die totale proses reeds te begin;
- daar behoort nie soveel op die hersienings- en analise-fases
- gekonsentreer te word dat later aanvaar word dat implementering
- as 'n natuurlike proses sal volg nie;
- implementering behoort nie as 'n nagedagte, eers aandag te kry
- nie;
- vroeë en deeglike beplanning behoort implementering as 'n ordelike,
- georganiseerde en deurdagte proses te laat verloop;
- die ondersteuning van die direkteur van die biblioteek is
- nodig in alle fases van die program;
- die eerste stap in die beplanning van detail en die bepaling
- van prioriteite vir implementering, behoort te wees om te
- bepaal of die vier tot ses hoofterreine vir aandag deur die
- studiespan geïdentifiseer, beskryf en ontleed is en of die
- belangrikste aanbevelinge die ondersteuning en toewyding van die
- personeel en die topbestuur geniet;
- moontlike struikelblokke by implementering behoort geïdentifiseer
- te word;
- kennis behoort geneem te word van die houdinge en verwagtinge
- van die personeel; hul werkklading; moontlike assosiasies met
- die aanbevelinge en kontinuïteit tussen die skepping en
- implementering van die aanbevelinge.

Die probleme met implementering word alles in verband gebring met die volgende:

- teenstand teen verandering;
- 'n swak gedefinieerde implementeringsplan;
- wanbegrip van die aanbevelinge; en
- leemtes in die basiese aanbevelinge.

Hoewel die voorafgaande kommentaar spesifiek betrekking het op die implementering van aanbevelinge wat spruit uit die toepassing van die betrokke program, kan heelwat afleidinge hieruit gemaak word met die oog op die formulering van kriteria vir die evaluering van die fase van implementering binne enige beplanningstelsel.

Die volgende verdere kriteria word afgelei uit ander bronne:

- die noodsaaklikheid dat implementering moet lei na die integrering van beplanning in die roetine bestuurspraktyke, wat saam met die ontwikkeling van 'n toepaslike bestuursinligtingstelsel, die raamwerk moet bied vir deurlopende, ingeligte besluitneming en buigsaamheid in die hantering van veranderende behoeftes in 'n dinamiese gemeenskap;⁴⁴⁸
- die beperkinge van die eerste beplanningsiklus behoort in aanmerking geneem te word, veral die leerervaring van die personeel en die moontlike beperkinge wat in die ontwikkeling van planne na vore mag kom.⁴⁴⁹

Vroeër is ook reeds verwys na McClure se kriteria vir die vergelyking van verskillende beplanningstelsels binne sy interpretasie van implementering, naamlik prosedures vir die skedulering van take en verantwoordelikhede; die ontwikkeling van 'n programbegroting en oorhoofse begrotingsaanslae; verwantskap met die behoeftebepaling; tegnieke vir vooraf toetsing van programme en vormende terugvoer

448. Bellassai, M.C., Public library planning and the ALA/PLA process: what's in it for your library? in Journal of library administration, op. cit., p.92-

449. Ibid., p.89; asook Zweizig and McClure, op. cit., pp.241-242.

tydens implementering.⁴⁵⁰

21. Evaluering

Daar kan seker met 'n mate van regverdiging beweer word dat evaluering, naas die begrip beplanning, as 'n sleutelkonsep deur hierdie studie loop. In die voorafgaande hoofstukke is reeds verskeie kere verwys na aspekte van evaluering waarop ook nou weer voortgebou word.⁴⁵¹ In die bespreking wat hier volg, gaan dit egter om evaluering as 'n fase binne die beplanningsproses.⁴⁵² Binne hierdie konteks omskryf McClure evaluering as:

"...determination of the overall effectiveness and efficiency of the organization's ability to accomplish goals and objectives."⁴⁵³

Evaluering word dan ook deur haas elke skrywer as essensiële fase binne die beplanningsproses aangeslaan, hoewel sommige daarna verwys as hersiening of waardebeplanning en dit ook koppel aan die hersiening van die planne self asook die herhaling van vroeëre fases in die beplanningsproses. Daar word ook beklemtoon dat die fase van evaluering geïntegreer moet wees met die totale beplanningsproses. Gardner skryf byvoorbeeld:

"The critical point is that the monitoring of performance relative to the library's overall plan is an important part of the total planning cycle and must be designed into the process if it is to remain relevant."⁴⁵⁴

McClure beskryf evaluering ook as die laaste, betekenisvolle fase in organisatoriese beplanning, waarsonder beplanning as onvolledig beskou moet word. Hy stel dit ook as tipiese fout by beplanning om dit as afgehandel te beskou wanneer die programme geïmplementeer

450. McClure, Planning for library services... op. cit., p.16
asook paragraaf 18 van hierdie Hoofstuk in verband met die ontwikkeling van programme.

451. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 4.6 en 5.5.5; Hoofstuk 3, paragraaf 5 en 10, asook Hoofstuk 4, paragraaf 3, 4 en 5.

452. Vergelyk Figuur 4-2 van hierdie Hoofstuk vir 'n oriëntering.

453. McClure, Planning for library services..., op. cit., p.15.

454. Gardner, Resource notebook on planning, op. cit., p.6.

is. Dit kan aanleiding gee tot die skepping van 'n selfsugtige burokrasie, groter afstand tussen inligting en gebruikers, oneffektiewe toedeling van hulpbronne, swak geloofwaardigheid by die beheerliggame van die biblioteek, versterking van die status quo en, die belangrikste van alles, die voortsetting van programme wat gestaak behoort te word omdat dit nie langer bydra tot die bereiking van die doelwitte van die biblioteek nie.⁴⁵⁵ DeProspro stel dit ook dat die evalueringskomponent binne enige beplanningsproses daarop gemik is om inligting vry te stel wat die beleidmakers in staat moet stel om tydige besluite te neem rakende 'n bepaalde plan of rigting van optrede.⁴⁵⁶ Hy lê veral klem daarop dat beplanning en evaluering 'n geïntegreerde proses behoort te wees van begin tot einde. DeProspro bied ook verskillende grafiese voorstellinge om hierdie aspek tuis te bring.⁴⁵⁷ Die implikasies hiervan is onder andere dat evaluering in elke voorafgaande fase in die beplanningsproses 'n rol speel in die uitvoering van die betrokke fase en opbou na die fase van evaluering. Drake stel dit byvoorbeeld dat ook die beheermaatreëls saam met die plan geformuleer behoort te word. Dit voorkom dat hulpbronne verspil word met die insameling van onnodige inligting en dat wroeging later retrospektief ontstaan oor die vlak van resultate wat as aanvaarbaar beskou moet word.⁴⁵⁸ Met só 'n benadering in gedagte, stel DeProspro dan die volgende as kriteria wat aanwesig behoort te wees in enige beplanningsontwerp:

1. Die doel van die beplanningsproses is duidelik gestipuleer.
2. Die plan sluit meetbare diensdoelwitte in.
3. Die wyse van data-insameling wat verband hou met die diensdoelwitte, is ingesluit in die plan. Dit sluit in 'n

455. McClure, The planning process... op. cit., p.462.

456. DeProspro, E.R., The evaluation component of planning: an opinion essay, in Journal of library administration, op. cit., p.159.

457. Ibid., pp.160-164.

458. Drake, op. cit., p.43.

skema vir data-insameling en geldige en betroubare data-vorms (data forms).

4. Alternatiewe strategieë vir die bereiking van diensdoelwitte, insluitende die voor- en nadele van elke strategie, word gespesifiseer.
5. Bestuursvraagstukke (beleidsake) waaraan evaluering gekoppel gaan word, word gelys.
6. Die besonderhede van die implementeringsplan word verskaf.
7. 'n Tydskedule vir aktiwiteite word in besonderhede gestel.⁴⁵⁹

Op dieselfde vlak kan McClure se kriteria vir die vergelyking van verskillende beplanningsstelsels sover dit evaluering betref, aangehaal word:

- "1. technique for self-assessment of planning process
2. efficiency/effectiveness of goal accomplishment
3. identification of impacts (outcomes) on environment
4. determination of appropriateness of performance measures."⁴⁶⁰

McClure stel dit ook dat dit primêr gaan om die evaluering van die effektiwiteit - die vermoë van die onderneming om sy doelwitte te bereik - en in 'n mindere mate om effisiëntheid - die uitvoering van 'n taak met die minste moontlike hulpbronne.⁴⁶¹ Hieraan kan waarskynlik sonder veel vrees vir teenspraak, toegevoeg word dat in terme van die vroeëre bespreking in hierdie Hoofstuk, ook koste en voordele as vlakke van evaluering, aandag behoort te verdien.⁴⁶² In die lig van die vroeëre bespreking, staan die behoefte aan toepaslike kriteria en maatstawwe met die oog op evaluering ook hier uit.⁴⁶³

Redelike ernstige probleme kan egter met evaluering in die biblioteek-omgewing ondervind word. DeProspro gee 'n oorsig en vat dit saam onder die hoof van leemtes met betrekking tot dienskonsepte, die biblioteek-organisasie en die evalueerder/beplanner.⁴⁶⁴ Tyd laat nie toe dat verder hierop ingegaan kan word nie.

459. DeProspro, op. cit., p.159.

460. McClure, Planning for library services... op. cit., p.16.

461. Ibid., p.9.

462. Vergelyk paragraaf 5 van hierdie Hoofstuk.

463. Vergelyk Johnson and Mann, op. cit. p.19; Argenti, op. cit., p.266, asook paragraaf 5 van hierdie Hoofstuk.

464. DeProspro, op. cit., pp.166-169.

Volgens DeProspro kan evaluering beskryf word as 'n proses wat verg:

"...(a)collecting evidence of the things achieved, (b) comparison of this evidence with the evidence which have been expected, (c) based on definitions of the behavior desired, (d) which was derived from a determination of desired objectives for the program, (e) after which judgments or decisions must be made about the value of the achievements."⁴⁶⁵

Hierin speel die verlangde doelwitte vir die voorwerp van evaluering dus 'n belangrike rol. Dit word deur verskeie ander skrywers onderstreep dat doelwitte versigtig geformuleer moet word en aangewend moet word in evaluering.⁴⁶⁶

Wat die spesifieke terreine van evaluering betref, is daar ook heelwat inligting beskikbaar uit die literatuur. McClure onderskei basies vier breë terreine waarop evaluering binne beplanning oorweeg word, naamlik:

- in die fases wat uitloop op die skepping van 'n program (of plan in terme van die bespreking van vroeër). Hierdie evaluering is proses-georiënteerd. Dit is daarop ingestel om die program te evalueer met die oog op voortdurende verbetering;
- tydens die ontwikkeling van programme (planne) moet maatstawwe ook ontwikkel word waaraan die sukses van die program later gemeet moet word. Hierdie evaluering is produk-georiënteerd;
- in die fase wanneer die resultate van die programme vergelyk word met die oorspronklike doelwitte. Dit is opsommende evaluering aan die hand van die maatstawwe wat vooraf gestel is;
- die oorweging van die impak van 'n bepaalde program op die omgewing waarop dit gemik was. Hier gaan dit dus om die voordele wat behaal is, hoewel McClure dit nie só stel nie.⁴⁶⁷

465. DeProspro, op. cit., p.161.

466. Vergelyk Drake, op. cit., pp.43-44; Kemper, op. cit., p.215; Johnson and Mann, op. cit., pp.66 en 142.

467. McClure, The planning process..., op. cit., pp.462-463.

Binne hierdie breë terreine kan nog heelwat spesifieke aspekte uitgelig word wat die voorwerp van evaluering kan wees en ten opsigte waarvan kriteria in die literatuur vermeld word.

Voorbeelde is ten opsigte van:

- die evaluering van programme self;⁴⁶⁸
- doelwitte;⁴⁶⁹
- groepprosesse waarby personeel betrokke is;⁴⁷⁰
- strategieë.⁴⁷¹

Beplanning word meer en meer gesien as 'n deurlopende aktiwiteit wat geïntegreer behoort te word in die normale roetines van die onderneming. Dit bring mee dat daar voortdurend terugvoer moet wees en aanpassinge aangebring moet word aan die verskillende elemente van die plan, asook gereelde gedeeltelike en totale hersiening van die plan. Dit is nie vergesog om te verwag dat die komponent van evaluering binne die beplanningstelsel telkens die aanknopingspunte sal verskaf ook vir aanpassing, hersiening en gereelde herhaling van fases binne die beplanningsproses nie. Dit behoort ook te lei tot die voortdurende verbetering van die gehalte van die beplanningsproses en die eindprodukte wat daardeur tot stand gebring word. Binne hierdie konteks kan dus verwag word dat die beplanningstelsel self voortdurend 'n voorwerp van evaluering sal wees, maar meer nog, ook evaluering as komponent binne die stelsel. Hier is dus sprake van evaluering van evaluering, waarvoor Dressel onder andere ook kriteria ontwikkel het. Hieronder sluit hy in:

- geldigheid;

468. Vergelyk Brown, M.K., Information for planning, in Journal of library administration, op. cit., pp. 205-210; McClure, The planning process... op. cit., pp. 460-462.

469. McClure, The planning process... op. cit., pp.459-460; Gardner, J.J. and Webster, D.E., The formulation and use of goals... op. cit., pp.15-16; Bell and Keusch, op. cit., p.50.

470. Healey, J.S., Staff participation in planning... in Journal of library administration, op. cit., pp. 230-231.

471. Drake, op. cit., pp.38-41.

- betroubaarheid;
- objektiwiteit; en
- presiesheid of akkuraatheid.⁴⁷²

Die inhoud van hierdie fase in die beplanningsproses word ten beste weergegee deur die volgende beskrywing van Brown:

"Monitoring, Evaluation and Feedback: measurements of the effectiveness and speed with which the library is progressing to its goals, unforeseen barriers, and opportunities that present themselves, definition of corrective action required, and implementarion of new tactics."⁴⁷³

22. Verdere oriëntering

Ter wille van perspektief, is dit nodig dat terugverwys word na die doelstellinge van hierdie Hoofstuk en dat kortliks kommentaar gelewer word oor die vordering na die bereiking van hierdie doelstellinge.⁴⁷⁴ Dit is gestel as om aan die hand van 'n selektiewe literatuurverkenning:

- 'n raamwerk te skep vir die evaluering van die voorgestelde beplanningstelsel. Hierdie doelstelling is reeds bereik met die uiteensetting in paragrawe 3 tot 7;
- inhoud aan die evalueringsraamwerk te gee met die oog op die toepassing daarvan. Hierdie doelstelling is bereik met die besprekinge in paragraaf 7 tot 21 deurdat dit nou moontlik behoort te wees om die doel en funksies van 'n omvattende beplanningstelsel asook kriteria vir die evaluering daarvan te kan onttrek;⁴⁷⁵

472. Dressel, P.L., Handbook of academic evaluation, op. cit., pp. 20 en 119. Vergelykook Zweizig and McClure, op. cit., p.241; Bellassai, M.C., Public library planning... op. cit., p.82-83 en Gardner, Resource notebook on planning, op. cit., p.2 vir standpunte oor beplanning as deurlopende proses.

473. Brown, op. cit., p.188.

474. Vergelyk paragraaf 1 van hierdie Hoofstuk.

475. Vergelyk paragraaf 9 van hierdie Hoofstuk vir besonderhede.

- algemene indrukke in verband met die stand van beplanning in biblioteke weer te gee. Hierdie doelstelling is ook bereik veral deur die besprekinge in paragrawe 7 en 8, aangevul deur die in paragrawe 10 tot 21 waaruit 'n beeld gevorm kan word van die algemene stand van biblioteekbeplanning soos in die beskikbare literatuur weerspieël;
- moontlike toepasbare beplanningstelsels te identifiseer met die oog op vergelyking met die voorgestelde stelsel. Hierdie doelstelling moet vervolgens aandag kry; en
- die algemene belang van hierdie navorsingsprojek verder te probeer bepaal. Ook wat hierdie aspek betref, is dit moontlik om reeds belangrike afleidinge te maak. Die bespreking wat volg, sal egter nog belangrike verdere insigte oplewer.

23. Algemene opmerkinge oor bestaande beplanningstelsels

Soos in die voorafgaande paragraaf aangedui, gaan dit in die verdere bespreking oor bestaande beplanningstelsels wat in die selektiewe literatuurverkenning geïdentifiseer is as potensieel relevant vir hierdie studie, veral met die oog op 'n vergelyking met die voorgestelde stelsel. Die omvang van die stof is egter sodanig dat hoogs selektief te werk gegaan moet word. Die evaluering van elke geïdentifiseerde stelsel kan die onderwerp van 'n volwaardige studie wees. Hier sal dus grootliks volstaan word met die kommentaar in verband met elke stelsel wat in die literatuur teengekom is - dus evalueringe deur derde partye. Waar nodig, sal ook vlugtig na die inhoud van die beskrywende dokumentasie oor elke stelsel verwys word. By die besprekinge wat volg, sal die volgende kriteria as uitgangspunt geld, naamlik dat gekyk word na:

- die toepaslikheid van die bepaalde stelsel vir die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat;
- die volledigheid van die stelsel, indien dit as potensieel toepaslik bevind word. Volledigheid sal verband hou met die komponente van die stelsel, veral in die lig van die voorafgaande bespreking, maar ook met betrekking tot dokumentasie wat nodig mag wees by die toepassing daarvan, ens.;

- beskikbaarheid van die stelsel vir toepassing, insluitende weer eens die nodige dokumentasie en ander ondersteuning wat nodig mag wees by implementering;
- benutbaarheid van die stelsel as geheel of gedeeltelik, aan die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat; en
- moontlike besondere aspekte van die stelsel wat groter lig werp op die voorafgaande besprekinge of wat oorweeg kan word vir insluiting in 'n omvattende beplanningstelsel vir 'n universiteitsbiblioteek.

Bostaande kriteria geld egter net as riglyne en sal redelik buigsaam toegepas word in die verdere bespreking.

24. Identifisering van bestaande beplanningstelsels

Soos ter aanvang aangedui, is geen uitputtende literatuursoektog onderneem nie - ook nie ten opsigte van die identifisering van bestaande beplanningstelsels nie. Daar is in hoofsaak gebruik gemaak van die oorsigartikels van McClure en Broadbent.⁴⁷⁶ In die proses kon 'n twaalftal stelsels geïdentifiseer word. Dit dek 'n verskeidenheid wat wissel in toepaslikheid (deurdat dit vir verskillende biblioteektipes ontwikkel is) volledigheid, ens. Literatuur oor die toepassing van vier van hierdie stelsel kon opgespoor word of is deur die oorspronklike beskrywinge gedek, terwyl pogings tot die evaluering van hierdie toepassinge net twee van die stelsels dek. Die verskillende stelsels word vervolgens kortliks bespreek. Dit word breedweg gegroepeer volgens die toepassingsveld waarvoor dit ontwerp is, naamlik vir onderwys- en spesiale biblioteke, algemeen (dit wil sê vir geen biblioteektipe in die besonder nie), openbare biblioteke en universiteitsbiblioteke. Daarmee word bloot beoog om van die meer algemene na die spesifieke toepassings-

476. McClure, Planning for library services... op. cit., pp.7-28; Broadbent, op. cit., pp.4-15.

veld te beweeg en word geen absolute indeling in die vooruitsig gestel nie.

25. Long-range Information Systems Planning (LRISP)

Broadbent identifiseer hierdie stelsel as een wat ontwerp is vir inligtingsdienste in 'n sogenaamde korporatiewe opset. Die basiese probleem wat die ontwerpers gehad het, was die klem op koste in ondernemings van hierdie aard; die gedesentraliseerde aard van die inligtingsdienste en die probleme wat bestuurders het om sinvolle stukke inligting bymekaar te maak. Die outeurs meld twee suksesvolle toepassings by twee groot ondernemings maar Broadbent kom tot die slotsom dat gebrek aan detail in die beskrywing van die stelsel die bruikbaarheid daarvan as 'n konsepsuele model beperk.⁴⁷⁷ Vir die doeleindes van hierdie bespreking word aanvaar dat die stelsel nie toepaslik is nie en dat daarvan afgestap kan word. Volledigheid is ook 'n struikelblok, sodat dit nie gesien kan word as plaasvervanger vir die voorgestelde beplanningstelsel nie.

26. Systematic Process for Planning Media Programs (Liesener)

Die stelsel word deur sowel Broadbent as McClure vermeld.⁴⁷⁸ Dit word verder volledig beskryf deur Liesener self.⁴⁷⁹ McClure prys die stelsel aan as 'n betekenisvolle ontwikkeling van 'n geïntegreerde strategie vir die ontwikkeling van mediaprogramme binne die skoolkonteks. Die belangrikheid van die erkenning van

477. Broadbent, op. cit., p.12 aan die hand van Lientz, B.P. and Chen, M., Long range planning for information services, in Long range planning, vol.13, Feb. 1980, pp.55-61.

478. Broadbent, op. cit., pp.9-10; McClure, Planning for library services... op. cit., pp.11-12.

479. Liesener, J.W., A systematic process for planning media programs; asook Liesener, J.W., Systematic planning in school library media programs, in Journal of library administration, op. cit., pp.97-112.

politieke realiteite by beplanning en die insluiting van die individuele oordeel/kundigheid van die skoolbibliotekaris, word deur McClure as besondere kenmerke vermeld. Die gedetailleerde instrumente vir data-insameling verteenwoordig ook die eerste omvattende hulpmiddele van hierdie aard vir behoeftebepaling by skoolmediasentra. Broadbent meld ook die data-insamelings-instrumente. Hy beskou die stelsel egter as voorskriftelik en nie funksioneel sonder die data-subsisteem nie. Dit stel waarskynlik ook onrealistiese eise aan die biblioteekgebruikers deurdat van hulle verwag word om prioriteite met betrekking tot voorkeure vir dienste, pertinent aan te dui. Ook die rol wat aan die mediaspesialis toegeken word, neem nie die burokratiese aard van die opset en die posisie van die mediaspesialis in aanmerking nie.

Vir die doeleindes van hierdie studie word aanvaar dat die stelsel relatief ontoepaslik is, hoewel volledig en beskikbaar. Wat benutbaarheid betref, kan McClure se vermelding van die politieke realiteite waarmee gewerk word asook die deskundige oordeel van die professionele persoon sekerlik van kennis geneem word. Verder is die gebruik van 'n sisteemmodel om verskillende programkomponente en hul onderlinge verwantskap aan te dui, moontlik van belang, asook die aanwending van 'n inventaris van potensiële dienste vanuit die oogpunt van die gebruiker.⁴⁸⁰ Laasgenoemde verteenwoordig die konsepsualisering van die mediasentrum se programme en is volgens Liesener die belangrikste en 'n basiese stap by die aanvang van sistematiese programbeplanning. Dit werk naïewe en beperkte opvattinge oor die programme teen. Ook die betrokkenheid van die gebruikers by die bepaling van prioriteite

480. Liesener, Systematic planning in school library media programs, op. cit., pp.101-102 en 104.

kan waarskynlik nie sonder meer van afgestap word nie.⁴⁸¹

27. Bell en Keusch

Dié stelsel word ook deur sowel McClure as Broadbent vermeld. Eersgenoemde beskryf dit as 'n how-we-do-it benadering wat die tegnieke van behoeftebepaling ignoreer asook die komponent van evaluering.⁴⁸² Broadbent bespreek dit as 'n stelsel vir 'n spesiale biblioteek (naamlik vir die Health Affairs Library van die Universiteit van East Carolina, Greenville, N.C.). Hoewel dit volgens hom nie voorgelê word as 'n veralgemeende model vir spesiale biblioteke nie, is dit merkwaardig vir sy benadering tot besluitneming. Die rol van die biblioteekhoof staan ook uit. Volgens Broadbent bevat die beskrywing voldoende inligting vir spesiale biblioteke om die stelsel as 'n konsepsuele model te gebruik.⁴⁸³

Vir die doeleindes van hierdie studie kan die stelsel wel as deels toepaslik beskou word. Die bepaalde biblioteek tipe skakel in by universiteitsbiblioteeksisteme. Dit is, soos McClure aangedui het, onvolledig, maar deels benutbaar. Hierdie stelsel was beskikbaar by die ontwerp van die voorgestelde beplanningstelsel en konsepte is daaruit geneem. Voorbeelde is die begrip omvattende beplanning, die begrip strategie, veral in verhouding tot beleid, ens. Erkenning is hiervoor gegee in die oorspronklike ontwerp soos beskryf in Hoofstuk 2.

481. Liesener, Systematic planning in school library media programs, op. cit., pp.104-106.

482. McClure, Planning for library services... op. cit., p.13.

483. Broadbent, op. cit., p.12. Vergelyk Bell and Keusch, Comprehensive planning for libraries, in Long range planning, vol.9, no. 5, October 1976, pp.45-56 vir 'n volledige beskrywing.

28. Planning Implementation and Evaluation System(PIES)

Hierdie stelsel word deur McClure vermeld en kan as algemeen beskou word aangesien dit nie op 'n bepaalde biblioteek tipe betrekking het nie. Dit is gebaseer op doktrale navorsing van die skepper van die stelsel. McClure bestempel dit self as 'n filosofiese benadering. Dit ontleed die intellektuele en filosofiese basis van biblioteekprogramontwikkeling soos dit in verband gebring kan word met sisteemdenke.⁴⁸⁴ 'n Nadere beskouing van die beskrywing van die stelsel self, dui aan dat dit in essensie gaan om die ontwikkeling van programme, soos dit vroeër in hierdie studie bespreek is. Die verskillende stappe word volledig bespreek, naamlik:

- ontwikkeling van langer termyn diensdoelwitte (service goals);
- die stel van doelwitte (objectives);
- die seleksie van programstrategieë;
- die ontwerp van die program;
- die oorskakeling van beplanning na aksie;
- die monitor van die program; en
- die onderneming van 'n opsommende evaluering.⁴⁸⁵

Die eerste vier stappe dek die beplanningsfase en die laaste drie hou verband met implementering. Goldberg se beskrywing van die aspek van evaluering werp veral lig op hierdie komponent binne beplanningstelsels.⁴⁸⁶ Wat hierdie studie betref, kan die stelsel as deels toepaslik beskou word; dit is wel nie volledig as 'n beplanningstelsel nie maar die behandeling van die ontwikkeling, implementering en evaluering van programme as onderdeel van 'n beplanningstelsel verskaf besondere insigte. Die stelsel is dus

484. McClure, Planning for library services... op. cit., p.13.

485. Goldberg, R.L., A systems approach to library program development, pp.96-142.

486. Ibid., pp.79-93.

ook benutbaar. Dit was ook beskikbaar by die ontwerp van die voorgestelde beplanningstelsel maar dit is, weens 'n oorsig, nie aangewend nie. Indien dit in daardie stadium benut sou gewees het, kon dit heelwat insigte te opsigte van programme as onderdeel van planne opgehelder het.

29. Drake

Hierdie stelsel word nie deur die genoemde oorsigartikels vermeld nie. Dit is van Brittanje afkomstig, wat moontlik die weglating daarvan verklaar. Dit kan ook as 'n algemene stelsel beskou word omdat dit op geen enkele biblioteek tipe betrekking het nie. Die besondere waarde daarvan lê in die heldere aanbieding van die stof, toegelig met voorbeelde en aangevul met 'n empiriese opname van beplanningspraktyke by biblioteke van alle tipes in Verenigde Koninkryk en die Republiek van Ierland. Die stelsel kan nie as totaal volledig beskryf word nie. Dit behandel die beplanningsproses redelik volledig, met mindere aandag aan die filosofiese komponent (missiestelling). Sterk punte is veral die ontwikkeling van doelwitte, beleid en strategieë. Ander komponente van die hipotetiese beplanningstelsel soos uitgebeeld in Figuur 4-2 (byvoorbeeld beplanningsbestuur en -organisasie) word egter minder bevredigend hanteer. Die stelsel is dus toepaslik en deels benutbaar. Dit bevat heelwat besondere aspekte wat ook reeds in die voorafgaande besprekinge uitgelig is. Dit was nie beskikbaar by die ontwerp van die voorgestelde beplanningstelsel nie. Indien dit aangewend sou kon word, sou heelwat minder inligting uit bronne buite die biblioteekkunde gehaal hoef te word. Dit sou dus nie die voorgestelde beplanningstelsel kon vervang nie, maar kan dit op vele punte versterk. Die dokumentasie bied veral 'n nugtere en duidelike beeld van die begrip beplanning soos van toepassing op biblioteke.⁴⁸⁷ Die

487. Drake, J., Corporate planning and libraries - Where are we now? Ook as Library management, vol.1, no.1, 1979.

uitbeelding van die hiërargiese skakeling tussen verskillende beplanningsbegrippe, moet ook as 'n uitstaande kenmerk aangeteken word.⁴⁸⁸

30. Kemper

Hierdie stelsel is die oudste wat geïdentifiseer is. Dit is in 1967 reeds deur Kemper beskryf as deel van sy doktorsale navorsing en is in 1970 weer kortliks deur hom opgesom.⁴⁸⁹ Dit word opvallend genoeg, nie deur die genoemde twee oorsigartikels vermeld nie. Vir die periode waarin dit geskep is, moet dit egter as 'n redelike volledige en toepaslike model beskou word. Kemper lê byvoorbeeld klem op die noodsaaklikheid van 'n organisatoriese beplanningstelsel en sy kriteria waaraan beplanning behoort te voldoen, is vandag nog ewe geldig.⁴⁹⁰ Hy beskryf ook 'n beplanningsproses wat vir die volgende voorsiening maak:

- vasstelling van algemene doelwitte;
- identifisering van die omgewing;
- bewuswording van die behoefte om te beplan;
- organisering vir verandering (beplanning);
- vooruitskatting van die omgewing;
- vasstelling van spesifieke doelwitte;
- evaluering, selektering en besluitneming oor alternatiewe;
- ontwerp van 'n plan van aksie; verkryging van goedkeuring en
- implementering van verandering.⁴⁹¹

Hy tref ook 'n baie duidelike onderskeid tussen vlakke van beplanning, naamlik strategiese beplanning, operasionele beplanning en werk-programmering. Ook sy onderskeid tussen die interne, institusionele en eksterne omgewing by behoeftebepaling en vooruitskatting is van

488. Vergelyk Drake, op. cit., p.33.

489. Kemper, R.E., Strategic planning for library systems;
Kemper, R.E., Library planning: the challenge of change, in
Advances in librarianship, vol.1, 1970, pp.207-239.

490. Kemper, Strategic planning for libraries, pp.32-33.

491. Ibid., pp.33-37.

belang.⁴⁹² Onder die opskrif van organisering vir beplanning, lê hy veral klem op die rol van die biblioteekhoof. Sy voorstelle vir die hantering van vooruitskatting is ook nog relevant terwyl hy groot klem plaas op die noodsaaklikheid om goedkeuring te verkry vir planne voor die implementering daarvan. Ook sy beskrywing van 'n biblioteekinligtingstelsel as konsepsuele model is van belang. 'n Interessante aspek is dat hy binne hierdie model ook voorsiening maak vir basiese hulpbronne, waarby hy sogenaamde ideational resources insluit.⁴⁹³ In die algemeen gesien dus 'n heel toepaslike model, redelik volledig (met die moontlike uitsondering van die fase van missiestelling, beplanningsbestuur, -organisasie, ens.) beskikbaar en benutbaar. Die feit dat die volledige beskrywing van die model opgesluit lê in 'n ongepubliseerde proefskrif, mag moontlik die beskikbaarheid daarvan beperk, hoewel ook nie ernstig nie.. Die stelsel was ook beskikbaar by die ontwerp van die voorgestelde beplanningstelsel en belangrike aspekte is daaruit oorgeneem. Soos Kemper dit self bedoel het, lê die grootste waarde van die stelsel moontlik daarin dat dit as 'n konsepsuele model voorgehou is.⁴⁹⁴

492. Kemper, Strategic planning for libraries, pp.34 en 41.

493. Ibid., pp.46-49; 54; 55-68.

494. Kemper, Library planning: the challenge of change, op cit., pp. 215-218.

31. American Management Association (AMA)

Soos die voorafgaande drie modelle, kan ook hierdie stelsel as algemeen beskou word, omdat dit vir geen besondere biblioteektipe ontwerp is nie. Dit is trouens totaal veralgemeen in terme van die ontwerp en toepassing daarvan deur die American Management Association. Hierdie is egter die eerste model waarvan 'n empiriese toepassing ook beskryf is en 'n poging verder ook aangewend is om hierdie toepassing krities waar te neem en te evalueer. Die toepassing was naamlik aan die Cornell University Libraries, soos beskryf deur McGrath.⁴⁹⁵ Johnson en Mann gee ook 'n oorsigtelike beskrywing van die beplanningsprojek.⁴⁹⁶ Dit is aangepak onder leiding van die American Management Association se Center for Planning. Hierdie sentrum se Team Planning Process Program is vooraf deur sommige instellinge vir hoër. onderwys toegepas, maar nooit voorheen deur 'n biblioteek nie. Die Council on Library Resources het gevolglik finansiële steun verleen vir die projek en McGrath is genooi om as onafhanklike waarnemer aan die beplanningspoging mee te doen. Johnson en Mann lig veral die volgende aspekte uit in verband met die beplanningstelsel self en die bepaalde toepassing:

- daar is ná 'n sorgvuldige verkenning van alternatiewe, deur die Cornell University Libraries op hierdie stelsel besluit;
- die stelsel self lê groot klem op spanwerk in die formulering van 'n missie en doelwitte op verskillende vlakke,
- in die toepassing van die stelsel is heelwat aandag gegee aan beplanningsbestuur en -organisasie; onder andere deur vooraf samesprekinge tussen die biblioteekbestuur en die personeel van die beplanningsentrum, deur opname te maak van die organisasie-

495. McGrath, W.E., Development of a long-range strategic plan for a university library...

496. Johnson and Mann, op. cit., pp.31-34.

klimaat wat bestaan het voordat die beplanningspoging aangepak is, deur 'n uiteensetting van verwagtinge wat van die beplanningsprojek gekoester word en deur die sorgvuldige samestelling van 'n beplanningspan;

- heelwat moeite is gedoen om die dokumentasie wat deur die beplanningspan geskep is, deur middel van sogenaamde open hearings, onder die aandag van die biblioteekpersoneel te bring;
- maatreëls is ook getref vir 'n stelsel vir die gereelde hersiening van die planne wat geskep is.

'n Ernstige beperking ten opsigte van hierdie stelsel is dat dit nie algemeen beskikbaar is nie. 'n Onlangse skrywe aan die American Management Association het weer bevestig dat die dokumentasie van die Center for Planning and Implementation nie in die handel beskikbaar is nie.⁴⁹⁷ Dit hou vermoedelik verband daarmee dat die beplanningsentrum dit beskou as deel van die bemarkbare dienste wat aangebied word. Die beskrywing van McGrath sluit egter heelwat dokumentasie in, waaruit 'n redelike beeld gevorm kan word van die inhoud van hierdie stelsel soos dit aan die begin van die sewentigerjare daaruit gesien het. Ook die beskrywing van die toepassing van die stelsel, werp heelwat lig op die bydrae van die Center for Planning and Implementation tot die implementering van die stelsel. Sonder hierdie bydrae en sonder dat die stelseldokumentasie vryelik beskikbaar is, kan dit dus nie as 'n volledige en benutbare stelsel beskou word nie. McGrath se dokumentasie was egter beskikbaar by die ontwerp van die voorgestelde beplanningstelsel en daar kon ruim gebruik gemaak word van veral die fase-indelinge, die definisies van

497. Persoonlike korrespondensie deur hierdie navorser gedateer September .1982.

verskillende beplanningsbegrippe, kriteria wat gestel word ten opsigte van die formuleringe van verskillende beslissingselemente binne die stelsel asook van die voorbeelde van sodanige formuleringe wat deur McGrath ingesluit is. Ook McGrath se kritiese kommentaar was nuttig by die ontwerp en implementering van die voorgestelde beplanningstelsel. In hierdie verband kan hier verwys word na sy opmerking dat relatief min pogings aangewend is om 'n omgewingsverkenning te onderneem.⁴⁹⁸ Dit is nie duidelik of dit 'n leemte in die beplanningstelsel of die bepaalde toepassing is nie. Hy merk ook op dat die proses van strategieskepping in hoofsaak nie deur die beplanningspan uitgevoer is nie. Dit wil egter voorkom as 'n leemte in die toepassing van die stelsel.⁴⁹⁹

McGrath se evaluering was egter meer gerig op die toepassing en die effekte wat met die toepassing van die stelsel bereik is. Net enkele opmerkings verwys na die stelsel self. Die vraag word gestel of die biblioteek as 'n onderdeel van die universiteit enigsins sinvol kan beplan. McGrath kom tot die slotsom dat dit wenslik mag wees om 'n nie-bibliotekaris, hoë universiteitsadministrateur in die beplanningspan te betrek om hierdie probleem te oorkom.⁵⁰⁰ Afgesien van hierdie breë oorweging, kom hy tog tot die slotsom dat die beplanningstelsel omvattend genoeg is om die spesiale beplanningsprobleme van biblioteke te ondervang:

"...if one keeps in mind its utilitarian orientation which pretty well ignores the need for theoretical development of library purpose and beliefs."⁵⁰¹

Hy kom tot die slotsom dat die AMA-model 'n werkbare basis vorm vir aanpassing by die besondere beplanningsprobleme van biblioteke.⁵⁰² Die beplanningsproses is volgens McGrath self-georiënteerd en na binne gerig.

"There is nothing in the entire process, no outline, no schedule, no framework, no vocabulary, which would help an organization to identify and structure user needs and their objectives."⁵⁰³

498. McGrath, op. cit., p. 37.

499. Ibid, p. 46.

500. Ibid., p. 59. 501. Ibid.

502. Ibid., p.61. 503. Ibid., p.65.

Dit word deur McGrath aangeslaan as 'n ernstige punt van kritiek teen die stelsel en die toepassing dat gebruikersbehoefte as gegewe aanvaar is. Hy beklemtoon die noodsaaklikheid dat hierdie behoeftes bepaal moet word. Verder word klem daarop gelê dat die basiese aannames waarop biblioteekdienste berus, deur middel van navorsing getoets moet word. McGrath verskaf ook 'n lys van sodanige aannames wat ter sprake gekom het tydens die beplanningsproses.⁵⁰⁴

32. A Planning Process for Public Libraries

Teenoor die voorafgaande vier stelsels, het ons hier weer te make met 'n model wat spesifiek ontwikkel is vir 'n bepaalde biblioteek tipe naamlik openbare biblioteke. Saam met die publikasie van 'n gedeelte van die Journal of library administration wat afgestaan is aan beplanning in biblioteke,⁵⁰⁵ moet die verskyning van die handleiding wat die bogenoemde beplanningstelsel beskryf, sekerlik aangeteken word as die betekenisvolste ontwikkelinge sedert die aanpak van die beplanningsprojek by die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat.⁵⁰⁶ Die verskyning van hierdie twee publikasies het die potensiaal gehad om die projek drasties te beïnvloed. Die feit dat dit beskikbaar gekom het nadat die voorgestelde beplanningstelsel reeds ontwerp en deels geïmplementeer was, maak die uitwerking daarvan selfs meer krities. In die voorafgaande besprekinge is reeds ruimskots gebruik gemaak van inligting uit die Journal of library administration. Ten opsigte van enkele aspekte is ook reeds verwys na die werk van Palmour en andere. Die beplanningstelsel wat daarin beskryf word, moet egter nou van nader beskou word in die lig van die kriteria wat vooraf gestel is.

504. Ibid., pp.67 en 178-185.

505. Journal of library administration, vol. 2, no.2/3/4, Summer/Fall/Winter 1981.

506. Palmour, V.E., Bellassai, M.C. and De Wath, N.V., A planning process for public libraries.

Die verskyning van die handleiding van Palmour en andere het reeds heelwat aandag in die literatuur ontvang.⁵⁰⁷ 'n Aspek wat deur die verskillende skrywers beklemtoon word, is dat met die ontwerp en vrystelling van die genoemde beplanningsproses, wegbeweeg word van die vroeëre benadering om minimum standarde vir openbare biblioteke te ontwikkel. Deur die beplanningsbenadering word gehoop dat biblioteke plaaslike en toepaslike standarde deur middel van die beplanningsproses sal ontwikkel. Broadbent beskryf dit as 'n draaipunt wat ook deur ander biblioteektipes dopgehou behoort te word. Lynch dui ook aan dat die Public Library Association die situasie monitor en nadat 'n aansienlike groep openbare biblioteke die beplanningstelsel toegepas het, die resultate in hersiening sal neem om die behoefte aan riglyne en verdere optrede te bepaal.⁵⁰⁸

Beoordeel in terme van die kriteria wat vooraf gestel is, is die stelsel nie direk toepaslik nie, bloot omdat dit vir 'n openbare biblioteeksituasie ontwerp is. Die dokumentasie vorm wel 'n volledige eenheid en openbare biblioteke is veronderstel om die stelsel sonder hulp van buite te kan toepas. Die stelsel is ook ten volle beskikbaar en deels benutbaar deur die plaaslike Biblioteekdiens. Die benutbaarheid hou veral verband met 'n aantal besondere eienskappe. Die volgende kan kortliks vermeld word:

- die beklemtoning van die deurlopende aard van beplanning en grafiese voorstelling van die verskillende beplanningsikl en die inhoud daarvan;
- duidelike onderskeid tussen die fases in beplanning, byvoorbeeld voorbereiding vir beplanning, die beplanningsproses en die

507. Vergelyk byvoorbeeld Broadbent, op. cit., pp.8-9; McClure, Planning for library services...op. cit., pp.12-13; Lynch, M.J., Public library planning: a new approach, in Library journal, vol.105, May 15, 1980, pp.1131-1134; Lynch, M.J., The Public Library Association and public library planning, in Journal of library administration, op. cit., pp.29-41, waarin agtergrond inligting verskaf word en Bellassai, M.C., Public library planning and the ALA/PLA process: What's in it for your library? Journal of library administration, op. cit., pp.81-95.

508. Lynch, op. cit., p.39.

- versameling en gebruik van data;
- ingeboude buigsaamheid in die stelsel, byvoorbeeld dat data-insameling apart beskryf word sodat dit ook beplan kan word om aan te pas by die besondere behoeftes van die toepassingsveld;
 - die duidelike beskrywinge by die uitvoering van elke fase en veral ten opsigte van data-insameling;
 - die beklemtoning van gebruikersbehoefte as vertrekpunt by beplanning;
 - die insluiting van die beskrywing van 'n rol vir die biblioteekdiens aan die hand waarvan lang- en korttermyn doelwitte ontwikkel kan word;
 - beklemtoning van die bepaling van die vlak van gereedheid van die biblioteek vir beplanning;
 - duidelike voorsiening vir die voortsetting van beplanning na die aanvanklike siklus;
 - voorsiening vir beplanningsbestuur en 'n beplanningsorganisasie;
 - deeglike voorsiening vir die inligtingskomponent in die beplanningstelsel;
 - voorsiening vir die betrokkenheid van gebruikers by die beplanningsproses;
 - voldoende voorsiening vir empiriese data waarop die latere fases in die beplanningsproses kan berus;⁵⁰⁹
 - voorsiening vir die integrering van beplanning in die roetine bestuurspraktyke.

Kritiek wat teen die stelsel ingebring word, hou verband met die volgende:

509. Vergelyk Bellassai, op. cit., p.92. Sy verskaf 'n volledige lys van voordele van die stelsel. Vergelyk ook p.94.

- dat dit ontwerp is met groter biblioteke in gedagte;
- dat dit té ingewikkeld is om sonder hulp van buite te implementeer;
- dat dit data-insameling beklemtoon ten koste van die aanwending van die data;⁵¹⁰
- die breë verteenwoordiging in die stelsel se beplanningskomitee mag probleme oplewer;⁵¹¹ en
- dat die proses van data-insameling die projek kan vertraag en lei tot verlies aan belangstelling.⁵¹²

Om dus op te som, sou gestel kon word dat die verskyning van die handleiding waarin die bogenoemde beplanningproses beskryf word, nog nie die ontwikkeling van 'n eie beplanningstelsel vir die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat oorbodig maak nie. Indien dit beskikbaar was, sou dit egter die ontwerp op bepaalde punte vergemaklik het.

33. McClure

McClure se beplanningstelsel word sowel deur homself as deur Broadbent vermeld. Laasgenoemde dui dit aan as 'n stelsel vir akademiese biblioteke.⁵¹³ McClure verklaar self dat die stelsel detail besonderhede kort maar dat dit 'n praktiese benadering bied en veralgemeen kan word om ander biblioteeksituasies te dek. Broadbent beklemtoon dat die stelsel enige tipe of grootte akademiese biblioteek behoort te pas. Hy meld ook McClure se beklemtoning van die normatiewe vlak van beplanning en sy nuttige beskrywing van die ontwikkeling van programme. In die voorafgaande besprekinge is reeds ruimskoots van McClure se stelsel gebruik gemaak.⁵¹⁴

510. McClure, Planning for library services... op. cit., p.12.

511. Bellassai, op. cit., pp.89-90.

512. Ibid., pp.90-91.

513. Vergelyk Broadbent, op. cit., pp.10-11; McClure, Planning for library services... op. cit., p.13.

514. McClure, The planning process: strategies for action, in College and research libraries, vol. 39, Nov. 1978, pp.456-465.

Binne die kriteria wat gestel is, is die stelsel volkome toepaslik. Soos McClure self aandui, is dit nie volledig nie. Die missiestelling, asook programontwikkeling en evaluering word in redelike besonderhede bespreek, maar ander fases en komponente van die hipotetiese beplanningstelsel soos uiteengesit in Figuur 4-2, geniet minder aandag. Die beskrywing van die stelsel was beskikbaar tydens die ontwerp van die voorgestelde beplanningstelsel, maar die navorser het nie daarvan kennis gedra nie. Die stelsel sou weer eens as gevolg van die onvolledigheid daarvan, nie die ontwerp van 'n plaaslike stelsel oorbodig gemaak het nie, maar sou dit op bepaalde punte, aansienlik kon vergemaklik en versterk. Veral die missiestelling en die ontwikkeling van programme sou aansienlik hierby kon baat.

34. Office of Management Studies (Association of Research Libraries)

Die Office of Management Studies het in 1970 tot stand gekom as die Office of University Library Management Studies en is in 1978 herdoop tot die naam waaronder dit nou bekend is.⁵¹⁵ Sedert sy stigting is die OMS betrokke by die ontwikkeling van verskillende stelsels wat breedweg ook onder beplanningstelsels gegroepeer kan word. Hierdie stelsels is die Management Review and Analysis Program (MRAP); die Academic Library Development Program (ALDP); die Planning Program for Small Academic Libraries (PPSAL) en die Collection Analysis Project (CAP).⁵¹⁶ Elkeen van hierdie stelsels behoort vervolgens van nader beskou te word. Almal het egter een gemeenskaplike probleem. Die OMS maak gebruik van ondersteunde

515. The Bowker annual of library and book trade information, 24th ed., 1979, p.91.

516. Vergelyk byvoorbeeld Morein, P. Grady, Assisted self-study: a tool for improving library effectiveness, in Catholic library world, vol.50, no.10, May-Jun. 1979, p.422.

selfstudie in die ontwerp en implementering van sy stelsels.

Morein verduidelik dat ondersteuning van die OMS op drie vlakke lê, naamlik:

- die beskikbaarstelling van die struktuur wat ingebou is in die verskillende stelsels, sodat die deelnemende party kan put uit die ervaring van ander en nie 'n totaal nuwe stel prosedures hoef te ontwikkel nie;
- die beskikbaarstelling van studiehandleidings en ander dokumentasie, insluitende spesifieke riglyne vir optrede en instrumente vir data-insameling, ens.; en
- persoonlike konsultasie en opleiding op die perseel van die deelnemende biblioteek.⁵¹⁷

Die beperking lê nou daarin dat die betrokke dokumentasie en konsultasie-bystand net beskikbaar is vir partye wat ooreenkomste met die OMS aangaan vir die implementering van die verskillende stelsels. Origens is biblioteke aangewese op algemene beskrywinge van die verskillende stelsels of evalueringe wat daaroor die lig sien. Dit wil voorkom asof die OMS in die jongste tyd wel sy beleid oor die beskikbaarstelling van die dokumentasie hersien het, sodat hierdie navorser tydens 'n persoonlike besoek wel die handleidings met betrekking tot die verskillende genoemde stelsels kon bekom. Die konsultasie-hulp bly egter steeds beperk tot deelnemers aan die projekte van die OMS. Daar kan dus nie aanvaar word dat die stelsels volledig beskikbaar is nie, veral nie vir biblioteke buite die Verenigde State van Amerika nie. Teen hierdie agtergrond kan nou na die individuele stelsels gekyk word.

517. Morein, op. cit., p.423.

34.1 Management Review and Analysis Program (MRAP)

Sover dit akademiese biblioteke betref, is dit sekerlik die stelsel wat die wydste toegepas, beskryf en geëvalueer is. Dit word beskryf in die betrokke handleiding⁵¹⁸ asook in verskillende artikels⁵¹⁹ en 'n volledige evaluering is deur Johnson en Mann onderneem.⁵²⁰

'n Bloot oorsigtelike beskouing van MRAP in terme van die hipotetiese beplanningstelsel soos uitgebeeld in Figuur 4-2 bring die volgende aan die lig:

- die stelsel is bepaald en in hoofsaak intern gerig. Die inhoud daarvan kan sekerlik aangewend word om veral die fase van interne verkenning binne die beplanningsproses mee te vervang of aan te vul;
- dit bevat heelwat inligting rondom beplanningsbestuur en die skepping van 'n beplanningsorganisasie;
- die terreine wat intern gedek word deur middel van die aktiwiteite van die beplanningspan en verskillende werkgroepe wat die beplanningspan ondersteun, kan dien as 'n kontrolelys vir interne verkenning. Goeie riglyne vir die verkenning van hierdie aspekte word ook verskaf, insluitende kriteria aan die hand waarvan hierdie aspekte geëvalueer kan word;
- daar is veel te leer uit die wyse waarop verslaglewering hanteer word. Deur die verslag te skep soos wat die ondersoek vorder en voorsiening te maak vir die uiteinde-

518. Library Management Review and Analysis Program:

a handbook for guiding change and improvement in research library management, vol.2: Manual.

519. Vergelyk byvoorbeeld Buckland, M.K., The management review and analysis program: a symposium, in Journal of academic librarianship, vol. 1, no.6, pp.4-14, 1976.

520. Johnson and Mann, op. cit.

like bekendstelling van die verslag, gevolg deur die implementering van aanbevelinge, kan heelwat vertraginge en moontlike probleme uitgeskakel word;

- vanweë sy interne gerigtheid, maak die stelsel nie voldoende voorsiening vir ander fasette van beplanning soos 'n verkenning van gebruikersbehoefte nie;
- die voltooiing van 'n verslag en die implementering van die aanbevelinge, maak ook nie voldoende voorsiening vir die voortsetting van die ondersoek in 'n behoorlike beplanningstelsel nie.

Dit is uiteraard onmoontlik om die algemene kommentaar in die literatuur oor die MRAP hier volledig weer te gee. Enkele sake word aangestip om daarmee 'n breë beeld te gee van die trant van die kommentaar:

- die stelsel word nie gepropageer as 'n beplanningstelsel nie, eerder as 'n hulpmiddel vir selfhërsiening. Daar word ook voorgestel dat dit gesien moet word as onderdeel van 'n omvattende beplanningsprogram, of selfs die begin van só 'n program;⁵²¹
- dit word beskou as 'n organisasie-ontwikkelingstelsel, hoewel daar ook nêrens in die beskrywing van die stelsel self in hierdie terme daarna verwys word nie;⁵²²
- anders as by beplanningstelsels, plaas MRAP die leierskap in die proses in die hande van die personeel.⁵²³ Hieroor het Johnson en Mann verskil van mening teengekom, maar aanbeveel dat die stelsel gewysig word om die rol van die

521. McClure, *Planning for library services... op. cit.*, p.11; Broadbent, *op. cit.*, p.10; Johnson and Mann, *op. cit.*, p.156.

522. Johnson and Mann, *op. cit.*, pp.17, 20

523. Broadbent, *op. cit.*, p.10.

- direkteur só te bepaal dat hy voortdurend ingelig is en bewus van alle aktiwiteite;⁵²⁴
- kommer word ook uitgespreek oor die moontlike onnadenkende aanwending van personeel in die verskillende werkgroepe. Personeelbetrokkenheid word nie sonder meer daardeur verseker nie;⁵²⁵
 - die afwesigheid van 'n hersieningsfase binne die MRAP word as 'n leemte gesien en Johnson en Mann beveel aan dat dit ingebou word;⁵²⁶
 - voorbereiding van personeel vir MRAP word ook aanbeveel om latere verdragings in die proses en ondeurdagte aanbevelinge uit te skakel.⁵²⁷

Uit die voorafgaande kan dus afgelei word dat die MRAP nie gesien moet word as 'n volledige beplanningstelsel of as 'n plaasvervanger vir beplanning nie. Soos vroeër opgemerk, is dit nie volledig beskikbaar vir Suid-Afrikaanse omstandighede nie. Dit is wel deeglik benutbaar binne fases van die beplanningstelsel en daar is veel te leer uit die empiriese toepassing en veral die evaluering daarvan deur Johnson en Mann.

34.2 Academic Library Development Program (ALDP)

Die ontwikkeling van hierdie program spruit uit die OMS se ondervindinge met die MRAP en die behoeftes by kleiner biblioteke aan 'n soortgelyke hulpmiddel. Die ontwikkeling is gedoen in samewerking met die University of North Carolina te Charlotte, ook met finansiële steun van die Council on Library Resources. Dit is ontwerp vir gerigte selfstudie deur klein en middelslag akademiese biblioteke.

524. Johnson and Mann, op. cit., p.145-146.

525. Healey, J.S., Staff participation in planning: developing effective group process, in Journal of library administration, op. cit., pp.225-226.

526. Johnson and Mann, op. cit., p.157.

527. Ibid., p.143.

Dit is geskoei op die lees van die MRAP, met kleinere aanpassinge, onder andere om ook voorsiening te maak vir 'n verkenning van die biblioteek se versameling inligtingsbronne, biblioteekdienste, fasiliteite en tegnologiese behoeftes.⁵²⁸ Die stelsel is skynbaar nog nie aan dieselfde beskrywende evalueringe onderwerp as die MRAP nie en volgens McClure is dit nog te vroeg om die sukses en bydrae daarvan te bepaal.⁵²⁹

'n Kritiese beskouing van die beskrywing van die stelsel, bring die volgende aan die lig:⁵³⁰

- dit kan beskou word as 'n vereenvoudigde weergawe van die MRAP, met gevolglik ook dieselfde swakhede en sterktes;
- by die ALDP word benewens die beplanningspan en werkgroepe, soos by die MRAP, ook van 'n advieskomitee gebruik gemaak met gebruikers-, owerheids- en buite-verteenvoording as deel van die beplanningsorganisasie;
- meer aandag word gegee aan die verkenning van die eksterne omgewing asook van gebruikersbehoefte as by die MRAP;
- die fokus is skynbaar steeds op die interne verkenning, maar dit word meer oppervlakkig aangepak as by die MRAP;
- die interne verkenning word egter uitgebrei om ook die biblioteekversameling, -dienste en behoeftes aan fasiliteite en die tegnologie in te sluit;
- die eindresultaat is steeds in hoofsaak 'n verslag, waarvoor leiding gegee word met die samestelling daarvan, maar wat nie voorsiening maak vir die skepping, implementering en

528. Broadbent, op. cit., pp.10-11; Bowker annual of library and book trade information, 1979, p.91; Bowker annual of library and book trade information, 1978, p.171; Gardner, Resource notebook on planning, op. cit., p.7.

529. McClure, Planning for library services...op. cit., p.13.

530. Stelsel word beskryf in Morein, P.G. and Webster, D.E., The academic library development program; a guided self-study for the small and mid-sized academic library.

gereelde hersiening van planne, as vereistes vir 'n
behoorlike beplanningstelsel nie.

Weer eens is daar heelwat te haal uit die stelsel, veral met
betrekking tot sy beplanningsbestuur, -organisasie en hantering
van die interne verkenning. Benewens probleme met beskikbaar-
heid en onvolledigheid, is die stelsel wel toepaslik in terme
van die plaaslike behoeftes. Die dokumentasie oor die stelsel
was nie beskikbaar by die ontwerp en implementering van die
voorgestelde beplanningstelsel nie. Indien dit beskikbaar
was, sou dit nog nie die ontwerp van 'n eie stelsel oorbodig
gemaak het nie, maar dit sou sekerlik die ontwerp makliker
gemaak het en die stelsel versterk het.

34.3 Planning Program for Small Academic Libraries (PPSAL)

Waar die MRAP in 1971-1972 ontwikkel is en ALDP in 1977
bekend gestel is, dra die dokumentasie wat die PPSAL beskryf,
die publikasiedatum van Januarie 1980.⁵³¹ Benewens in die
genoemde dokumentasie, word die stelsel verder redelik volledig
beskryf deur Webster en Sitts.⁵³² Soos by die ALDP gestel, kan
dus nie nou reeds verwag word dat gegewens beskikbaar sal wees
oor die implementering daarvan nie - aldus McClure. Soos te
wagte kan wees, is die stelsel gebaseer op die inhoud en
ervaring met die implementering van sy voorgangers. Die
stelsel is volgens verskillende uitsprake bedoel vir
biblioteke met vyf tot ses, minder as tien en minder as
twintig personeellede.⁵³³

531. Morein, P.G., Sitts, M.K. and Webster, D.E., Planning
program for small academic libraries; an assisted self-
study manual.

532. Webster, D.E. and Sitts, M.K., A planning program for
the small academic library: the PPSAL, in Journal of
library administration, op. cit., pp.129-144.

533. Vergelyk Ibid., p.129; Morein, Sitts and Webster,
Planning program for small academic libraries, op. cit.,
Preface; Morein, P.G. Assisted self-study...op. cit.,p.424.

In vergelyking met die OMS se vroeëre pogings, is daar beslis vordering te bespeur in die rigting van afronding van die verskillende stelsels as beplanningstelsels. 'n Kritiese beskouing van die PPSAL bring die volgende aan die lig:

- vir die eerste keer word nou van 'n konsepsuele model gebruik gemaak, veral by die uitvoering van die fase van behoeftebepaling. Hierdie model maak voorsiening vir vier sogenaamde domeine, naamlik vir beleid, gebruikers, dienslewering en bestuur;
- in die verskillende beplanningsfases word nou voorsiening gemaak vir 'n situasie-analise wat onder andere daarop gemik is om sleutelaangeleenthede en verhoudinge vir die biblioteek uit te wys met die oog op dieper verkenning;
- daar is ook 'n fase vir aksieprogrammering ingesluit waarbinne voorsiening gemaak word vir doelwitte, stappe en prosedures, implementering en hersiening;
- die verslag word steeds beklemtoon as 'n belangrike eindproduk en nuttige wenke oor die samestelling en bekendstelling daarvan word gegee;
- voorsiening word gemaak vir gebruikers- en owerheids-verteenvoording in die beplanningspan;
- die konsepte van geleenthede en probleme, sterktes en swaktes, asook beplanningsaannames word vermeld in verband met die situasie-analise en behoeftebepaling as fases in die beplanningsproses.⁵³⁴

Hoewel hierdie stelsel groter afgerondheid openbaar as die voorgangers, bly die algemene kommentaar wat gelewer is ten opsigte van die MRAP en ALDP ook nog hier van toepassing.

534. Webster and Sitts, op. cit., pp.135 en 138.

34.4 Collection Analysis Project (CAP)

In die voorafgaande besprekinge is in die verbygaan verwys na CAP as een van die stelsels wat deur die OMS ontwikkel is. Dit word beskryf in 'n dokument wat ook 'n publikasiedatum van Januarie 1980 dra.⁵³⁵ Vir die doeleindes van hierdie bespreking is dit egter bloot van teoretiese belang. Dit dek naamlik net die verkenning van een van die hulpbronne van die biblioteek, naamlik die versameling inligtingsbronne. Volledigheidshalwe moet egter kennis geneem word van ontwikkelinge van hierdie aard om dit te kan akkommodeer binne 'n totale beplanningstelsel.

35. Algemene samevatting

Met die voorafgaande bespreking van geïdentifiseerde bestaande beplanningstelsels, kan hierdie omvangryke Hoofstuk nou as afgehandel beskou word. Daarmee is die laaste oorblywende doelstelling ook bereik.⁵³⁶ Die algehele slotsom waartoe gekom kan word, is dat belangrike ontwikkelinge op die gebied van die beplanning van biblioteke wel plaasgevind het sedert die ontwerp en selfs die implementering van die voorgestelde beplanningstelsel. Geeneen van hierdie geïdentifiseerde ontwikkelinge maak egter die ontwerp en implementering van die voorgestelde beplanningstelsel oorbodig of van mindere plaaslike belang nie. Hierdie ontwikkelinge lê eerder klem op die noodsaaklikheid van die ontwerp en implementering, maar ook veral evaluering, van plaaslike aangepaste beplanningstelsels. In die lig hiervan kan dus juis in die volgende Hoofstuk voortgegaan word om die voorgestelde beplanningstelsel krities te evalueer.

535. Gardner, J.J. and Webster, D.E., The collection analysis project; an assisted self-study manual.

536. Vergelyk paragraaf 1, 9 en 22 van hierdie Hoofstuk.

HOOFSTUK 5

EVALUERING VAN DIE VOORGESTELDE BEPLANNINGSTELSEL

1. Doel van hierdie Hoofstuk

Met hierdie Hoofstuk word beoog om:

- die voorgestelde beplanningstelsel vir die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat, soos in Hoofstuk 2 beskryf, krities te evalueer; en
- aanduidinge vir verdere optredes te gee.

2. Inleiding

Met hierdie Hoofstuk word gebou op aanvoorwerk wat reeds in die voorafgaande Hoofstuk 4 gedoen is. In daardie Hoofstuk is in redelike besonderhede getree oor die konsep van evaluering en 'n evalueringsmetode wat voorsiening maak vir 'n totaal van nege fases, is ook aan die hand gedoen as grondslag waarop die evaluering van die voorgestelde beplanningstelsel, soos beskryf in Hoofstuk 2, aangepak kan word.¹ Daar is ook voortgegaan om inhoud te gee aan die eerste vier fases binne die evalueringsmetode, naamlik:

- fase een: Ontdekking/aanvoeling van 'n beslissingsprobleem;
- fase twee: Inisiëring van die evalueringstudie;
- fase drie: Konsepsualisering van die evalueringstudie; en
- fase vier: Beplanning van die evalueringstudie.²

Onder fase een is aangedui dat die beslissingsprobleem waaroor die evalueringstudie uitsluitel behoort te gee, verband hou met die vraag of die voorgestelde beplanningstelsel wel voluit implementeerbaar is en ná implementering in bedryf moet bly. Onder fase twee is aangedui dat die evalueringstudie geïntegreer is as deel van die navorsingsprojek soos uitgebeeld in Figuur 1-1.³ Ten opsigte van

-
1. Vergelyk Hoofstuk 4, paragrawe 3-6.
 2. Vergelyk Hoofstuk 4, paragraaf 6.
 3. Vergelyk Hoofstuk 1.

fase drie is nadere aandag gegee aan die begrip beplanningstelsel asook aan die implementering van die voorgestelde beplanningstelsel met die oog op die afbakening van die evalueringsterrein. Met betrekking tot die begrip beplanningstelsel, kon daar in die latere literatuurverkenning oorgegaan word tot die skepping van 'n teoretiese model wat van groot nut behoort te wees in die evaluering van die voorgestelde stelsel.⁴ Ten opsigte van die vraagstuk van 'n terreinafbakening, is Figuur 4-1⁵ geskep om hierin van hulp te wees. Onder fase vier (beplanning van die evalueringstudie) is aangedui dat die evalueringstudie 'n onderdeel vorm van die omvattender navorsingsprojek en dat die doel van die evalueringstudie soos volg gestel kan word, naamlik:

om die voorgestelde beplanningstelsel krities te evalueer aan die hand van die implementering daarvan en enige verdere relevante en toeganklike inligting in verband met beplanningstelsels in biblioteke en inligtingsdienste, meer bepaald universiteitsbiblioteke.

Hiervolgens is ook bepaal dat die voorgestelde beplanningstelsel dus die voorwerp van evaluering is en dat ander fasette van Figuur 4-1, soos die toepassingsveld, die impak van die implementering op die toepassingsveld asook die planne wat as eindresultaat van die implementering van die stelsel tot stand kom, net relevant is in die mate waartoe dit lig werp op die beplanningstelsel self. Hierdie fasette is dus uitgesluit van die evaluering. Origens is ook onder fase vier uitsluitel gegee oor die sogenaamde parameters binne die evalueringstudie, naamlik oogpunte, vlakke, tiperinge en diepte van die studie. Met die oog op die afhandeling van fase vier, moes uitsluitel egter nog verkry word oor die doel en funksies van beplanningstelsels, asook oor die kriteria vir die evaluering daarvan. Onder andere met die oog hierop, is die res van Hoofstuk 4

4. Vergelyk Hoofstuk 4, Figuur 4-2, p. 193.

5. Vergelyk Hoofstuk 4, p.147.

afgestaan aan 'n verkenning van die literatuur oor biblioteekbeplanning. Na aanleiding hiervan moet nou aandag gegee word aan hierdie aspekte met die oog op die afhandeling van fase vier van die voorgestelde evalueringsmetode, waarna oorgegaan kan word tot die werklike evaluering van die voorgestelde beplanningstelsel (fase vyf).

3. Doel en funksies van beplanningstelsels

In die voorafgaande Hoofstuk is 'n saak daarvoor uitgemaak dat die doel en funksies van die voorwerp van evaluering bekend moet wees, vir die afleiding van kriteria en uitvoering van die evaluering self.⁶ Na aanleiding van die inhoud van die voorafgaande hoofstukke, kan die volgende voorgehou word as 'n moontlike omskrywing van die doel van 'n beplanningstelsel, naamlik:

om die bestuur van 'n bepaalde onderneming (biblioteekdiens) in staat te stel om spesifiek beplanning, maar ook aspekte van aanverwante bestuurselemente, te konsepsualiseer en sistematies, omvattend en doeltreffend te beplan, te implementeer en deurlopend te bedryf met die oog op die daarstelling en instandhouding van 'n effektiewe en effisiënte onderneming (biblioteekdiens) wat optimale voordele (dienste) aan sy geïdentifiseerde gebruikers bied.

Na aanleiding van hierdie doelformulering, kan gewaag word om die funksies van 'n omvattende beplanningstelsel soos volg te stel, naamlik:

- die identifisering van bestaande en potensiële gebruikers;
- die bepaling van huidige en toekomstige gebruikersbehoefte;
- die bepaling van die huidige en toekomstige vermoë van die biblioteekdiens om geïdentifiseerde gebruikers se relevante behoeftes optimaal te bevredig;
- die bepaling van prioriteite vir optredes wat nodig is om huidige

6. Vergelyk Hoofstuk 4, paragraaf 5, Evalueringsfase vier.

en toekomstige, relevante behoeftes van gebruikers optimaal te bevredig;

- die verkryging van goedkeuring en ondersteuning vir voorgestelde optredes by relevante persone en instansies; en
- die implementering, hersiening en deurlopende aanpassing van voorgestelde optredes om huidige en toekomstige behoeftes van gebruikers optimaal te bevredig.

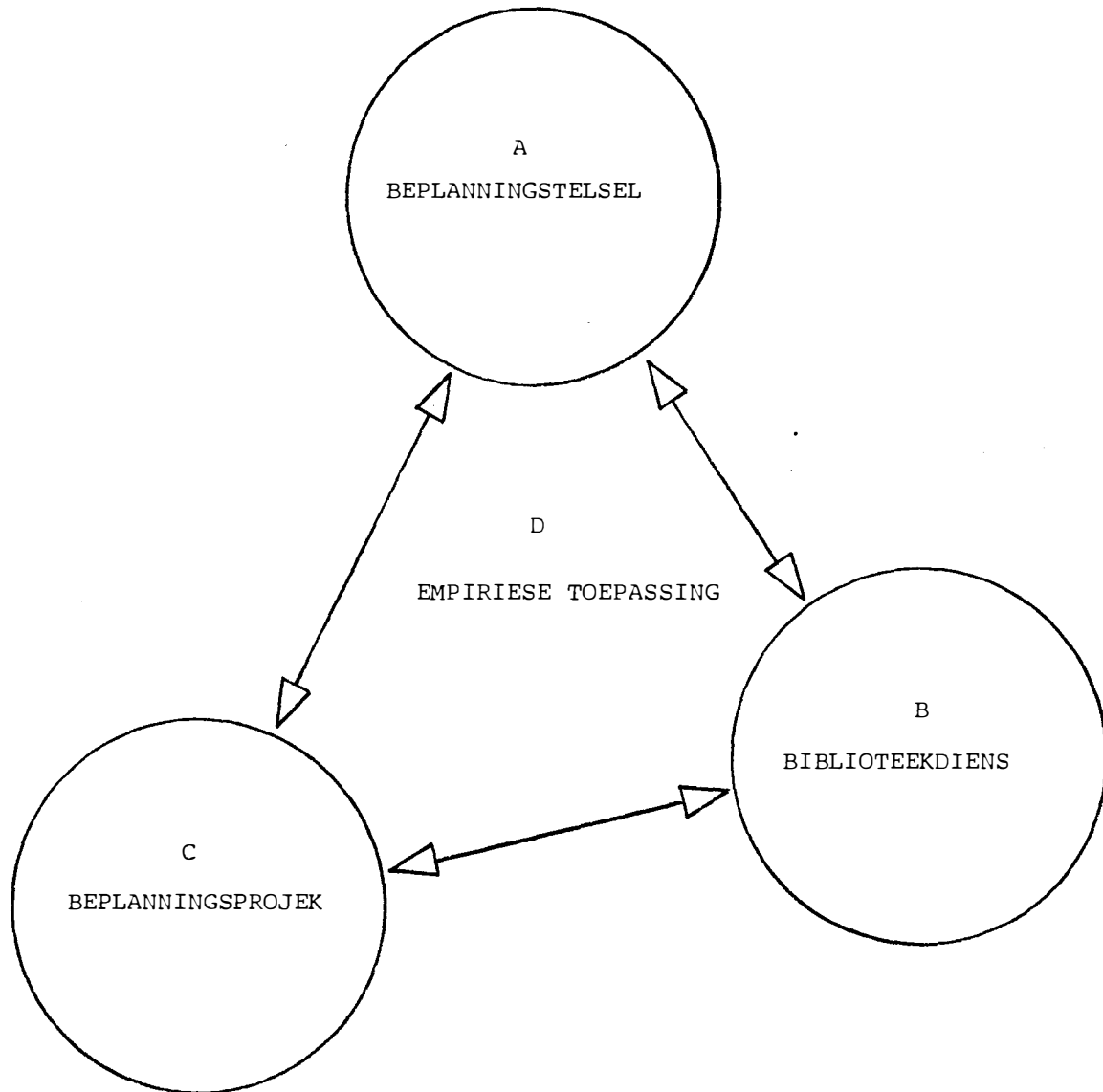
Die voorafgaande is geen poging om die doel en funksies van 'n beplanningstelsel finaal en absoluut te formuleer nie. Dit moet bloot dien as vertrekpunt met die oog op die identifisering van kriteria aan die hand waarvan die voorgestelde beplanningstelsel oorsigtelik geëvalueer kan word.

4. Kriteria vir die evaluering van 'n beplanningstelsel

Soos by die formulering van die doel en funksies van 'n omvattende beplanningstelsel hierbo, sal ook in die geval van die formulering van kriteria uitgegaan word van die samehang van die inhoud van die voorafgaande hoofstukke. Daar is deurlopend verwys na aspekte, uitgangspunte, oorweginge, ensovoorts wat geïnterpreteer kan word as kriteria waaraan 'n ideale beplanningstelsel behoort te voldoen. Dit word hier saamgetrek, sonder om weer na die oorspronklike bronne te verwys. Dit sou 'n té omvangryke onderneming wees en ook te veel herhaling tot gevolg hê.

Figuur 5-1 verteenwoordig 'n poging om 'n breë raamwerk te skep waarbinne die talle kriteria wat uit die voorafgaande literatuurverkenning afgelei kan word, min of meer sistematies aangebied kan word. Soos hierbo ook gestel, bly die beplanningstelsel die fokuspunt vir evaluering (in Figuur 5-1 uitgebeeld as sirkel A). Dit is egter nie moontlik om die beplanningstelsel totaal los te sien van die toepassingsveld of empiriese situasie nie (sirkel B in Figuur 5-1). Daarbenewens kan ook die implementering van die beplanningstelsel binne die empiriese situasie as 'n aparte komponent geïdentifiseer word, naamlik as die beplanningsprojek (sirkel C). Tussen hierdie komponente lê die empiriese toepassing (driehoek D). Elkeen van hierdie komponente het bepaalde inhoudes wat ook die voorwerp van

FIGUUR 5-1: TEORETIESE RAAMWERK VIR ORDENING VAN KRITERIA
VIR EVALUERING VAN BEPLANNINGSTELSELS



evaluering kan wees en hier is veral die inhoud van sirkel A van besondere belang en sal later verder op ingegaan moet word. Die wisselwerking tussen sirkels A,B en C skep egter 'n terrein waarna ook gekyk moet word. Hieraan word vervolgens eerste aandag gegee deur die identifisering van algemene kriteria, voordat oorgegaan word tot die bespreking van spesifieke kriteria wat betrekking sal hê op die inhoud van sirkel A.

4.1 Algemene kriteria

Die volgende algemene kriteria wat hoofsaaklik betrekking het op die beplanningstelsel in die breë, kan afgelei word, naamlik die vraag of die stelsel:

- die doel, uitgangspunte en beweegredes vir beplanning in die breë ondervang;
- 'n duidelike konsepsuele en operasionele basis bied aan die hand waarvan beplanning aangepak kan word;
- bepaalde voorsiening maak vir komponente en fases wat normaalweg as onderdele van 'n beplanningstelsel ingesluit word;
- 'n sistematiese benadering tot beplanning moontlik maak;
- sover moontlik wetenskaplik gefundeerd is;
- die verskillende komponente en fases waarvoor voorsiening gemaak word, behoorlik integreer om effektiewe en effisiënte uitvoering moontlik te maak;
- dinamies toegepas kan word sodat nuwe programme en verbeteringe aan bestaande programme geïnisieer kan word en nuwe tegnieke en die tegnologie optimaal aangewend kan word. Word die behoeftes aan verandering, nuwe idees en ontevredenheid met bestaande programme ondervang?
- die beplanners lei deur die hele implementering deur byvoorbeeld voldoende begripsomskrywinge, voorbeelde, alternatiewe vir oorweging, ens.;
- verskillende beplanningsvlakke onderskei en ook taakdifferensiasie binne die verskillende beplanningsvlakke toepas;
- buigsaam en aanpasbaar is by veranderende omstandighede en ook toelaat vir gesonde bestuursintuïsie en -oordeel;
- eenvoud toon in sy ontwerp;

-
voorsiening maak vir die integrering van beplanning in die daaglikse werksaamhede van die biblioteekdiens op 'n formele, deurlopende basis;

-
voorsiening maak vir raakvlakke met aanverwante bestuurselemente, benewens beplanning as bestuurselement in eie reg;

-
voorsiening maak vir die gereelde evaluering van die beplanningstelsel self, die bekendstelling van die resultate hiervan en die bevordering van navorsing op die terrein van beplanning in die algemeen;

-
wyere toepassingsmoontlikhede het as die enkele situasie waarvoor dit moontlik ontwerp is;

-
voorsiening maak vir die identifisering, betrokkenheid en afbakening van die rolle van almal wat belang het by 'n bepaalde toepassing; en

-
'n bepaalde of verskillende benaderinge tot beplanning akkommodeer.

Met betrekking tot die bepaalde toepassingsveld of empiriese situasie, kan die volgende kriteria afgelei word, naamlik die vraag of die stelsel:

-
die beplanner daartoe lei om die bepaalde beplanningsbehoefte of -probleme te identifiseer;

-
die bepaalde verwagtinge wat van beplanning gekoester word, kan uitlig;

-
aangepas is by die besondere probleme en verwagtinge wat geld binne die toepassingsveld en algemeen aanvaarbaar is;

-
in sy benutting van verskillende benaderinge soos selfstudie, ondersteunde selfstudie of die gebruik van konsultante, ook die plaaslike behoeftes ondervang;

-
alle betrokkenes in die bepaalde geval kan identifiseer, hul rol bepaal en optimale betrokkenheid verseker;

-
die besondere beskikbaarheid of gebrek aan beskikbaarheid van hulpbronne, kundighede en infrastruktuur asook tydraamwerke en keerdatums kan akkommodeer;

-
die beplanners daartoe lei om 'n behoorlike konsepsuele raamwerk van die bepaalde biblioteekdiens in interne, institusionele en eksterne verband te skep;

- die interne bestuurs-, organisatoriese en personeelopset behoorlik kan akkommodeer en meehelp om dit te ontwikkel of identifiseer vir ontwikkeling voordat met die implementering van die stelsel begin word;
- behoorlike voorsiening maak vir die identifisering van gebruikers en potensiële gebruikers, die bepaling van hul huidige en potensiële behoeftes en hul betrokkenheid by die implementering van die stelsel;
- behoorlike voorsiening maak vir inskakeling van die beheerstruktuur oor die biblioteekdiens by die implementering van die stelsel;
- voorsiening maak vir die uitklaring van die rol en plek van die biblioteekdiens binne die institusionele omgewing, die institusionele beheerstruktuur en teenoor susterinstellinge; en
- voorsiening maak vir die verkenning van die eksterne bande van die biblioteekdiens, buite die institusionele omgewing.

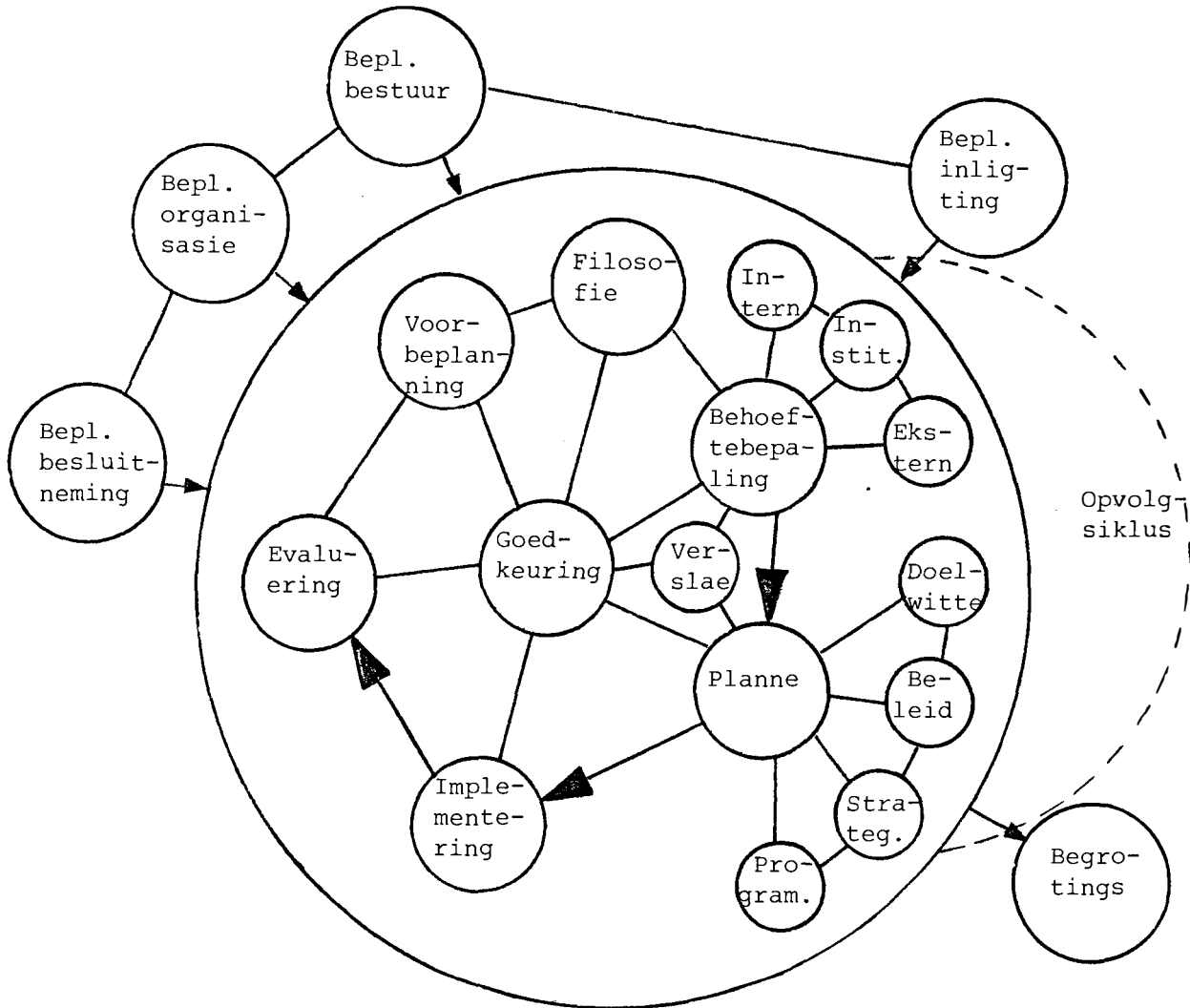
Met betrekking tot die bepaalde beplanningsprojek, kan die volgende kriteria afgelei word, naamlik die vraag of die stelsel:

- die doel van die bepaalde projek ondervang of uitlig; asook die probleme wat daartoe aanleiding gegee het;
- die beplanners lei om die projek beter te beplan, te skeduleer en deur te voer.

4.2 Spesifieke kriteria

Soos vroeër aangedui, staan die spesifieke kriteria met die oog op die evaluering van 'n beplanningstelsel veral in verband met die inhoud van die beplanningstelsel. Hier is Figuur 4-2 reeds in Hoofstuk 4 aangebied as 'n moontlike teoretiese model. Figuur 5-2 hierby verteenwoordig 'n hersiene weergawe. Waar Figuur 4-2 suiwer berus op die literatuurverkenning wat in Hoofstuk 4 weergegee is, word in Figuur 5-2 ook gesteun op die praktiese ondervinding wat opgedoen is met die implementering van die voorgestelde beplanningstelsel aan die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat, soos beskryf in Hoofstuk 3. Figuur 5-2 word in

FIGUUR 5-2: MODEL VAN 'n TEORETIESE BEPLANNINGSTELSEL



hierdie stadium aangebied as raamwerk vir die formulering van spesifieke kriteria. In daardie opsig word dit reeds voorgelou as 'n vollediger model, saamgestel uit sowel 'n literatuurverkenning as 'n empiriese toepassing, wat ook aangewend kan word as raamwerk vir die evaluering van die voorgestelde beplanningstelsel. In welke mate dit ook aangewend kan word om die voorgestelde beplanningstelsel verder aan te vul en af te rond, sal eers gaandeweg duideliker word.

Aan die hand van Figuur 5-2 sal nou voortgegaan word om spesifieke kriteria uit die voorafgaande hoofstukke te onttrek. Hier sal egter hoogs selektief te werk gegaan moet word om onnodige duplisering en herhaling te voorkom. Met die oog hierop word weer eens 'n lys veralgemeende kriteria geformuleer wat in 'n mindere of meerdere mate op alle fases en komponente binne Figuur 5-2 van toepassing gemaak kan word. Die volgende word voorgestel, naamlik die vraag of die beplanningstelsel:

- voorsiening maak vir die verskillende fases, komponente en aspekte van Figuur 5-2;
- die betrokke fase/komponent duidelik omskryf, insluitende die doel daarvan, koppeling met die oorhoofse beplanningsprobleem en verwagtinge wat gekoester word, integrering met ander fases/komponente, konsepte wat betrek word, ens.;
- aandui welke hulpbronne en hulpmiddele betrokke is en hoe dit aangewend en ingeskakel moet word, hoeveel benodig word op welke stadium;
- aandui welke aspekte aangepak moet word (definisies, riglyne daarvoor), prioriteite wat moet geld en hoe elkeen geskeduleer kan word;
- aandui wie betrokke behoort te wees, hoe die betrokkenheid bewerk moet word, die rol van elke betrokke, verantwoordelikhede, skedulering van betrokkenheid, ens.;
- meganismes en ander infrastruktuur wat benodig word, identifiseer, die betrokkenheid bepaal asook aard, samestelling, rol en funksionering;
- aandui welke kundighede benodig word, hoe die stand daarvan gepeil kan word en hoe dit indien nodig, bygebring kan word;
- aandui welke klimaat, gesindhede, ingesteldhede, houdinge, ens. nodig is, hoe dit gepeil kan word en hoe dit betyds gekweek kan word, indien nodig;
- aandui welke inligting benodig word, waar dit verkry kan word, hoe en deur wie en hoe dit verwerk en aangebied behoort te word, insluitende skedulering daarvan in belang van die totale beplanningsprojek;

- alternatiewe aandui, buigsaamheid en aanpasbaarheid toelaat en tussentydse oplossinge aanbied en akkommodeer;
- eindprodukte en -resultate spesifiseer, hoe dit geskep moet word, deur wie en wanneer en die vereistes waaraan dit behoort te voldoen;
- voorsien vir evaluering binne die proses van voltooiing en vir die eindprodukte of -resultate van die fase of komponent en op 'n wyse wat aansluiting vind by totale evaluering van die implementering maar ook van die beplanningstelsel self; en
- voorsiening maak vir die herhaling van fases/komponente op bepaalde stadia, onder bepaalde omstandighede en op welke wyse.

5. Evaluering van die voorgestelde beplanningstelsel

Soos reeds meermalê gestel, kon in die literatuur net enkele voorbeelde opgespoor word van pogings om beplanningsprojekte binne biblioteke te evalueer. Die voorbeelde waarna wel verwys is, is dié deur Johnson en Mann van 'n verskeidenheid toepassing van die Management Review and Analysis Program (MRAP)⁷ asook McGrath se waarneming van die toepassing van die beplanningstelsel van die American Management Association aan die Cornell University Libraries.⁸ Moontlik kan verder melding gemaak word van Broadbent se bespreking van die verskillende geïdentifiseerde beplanningstelsels aan die hand van twee kriteria, naamlik:

- die voorbereiding van 'n konsepsuele operasionele plan vir beplanning; en
- begrip en aanvaarding van sy rol deur die top amptenaar in die betrokke biblioteek as die daarstelling en instandhouding van die beplanningsprogram op 'n effektiewe vlak.⁹

In die eersgenoemde twee gevalle is daar veel meer gekonsentreer op

7. Johnson, E.R. and Mann, S.H., Organization development for academic libraries; an evaluation of the Management Review and Analysis Program.

8. McGrath, W.E., Development of a long-range strategic plan for a university library: the Cornell experience.

9. Broadbent III, H.E., Strategies for planning, in Drexel library quarterly, vol.17, no.2, Spring 1981, p.8.

die invloed van die beplanningspoging op die betrokke biblioteke self, eerder as op die beplanningstelsel, soos in die geval waaroor hier gerapporteer word. Die insigte wat verkry is uit hierdie evalueringe is egter wel aangewend in die ontwerp van hierdie evalueringstudie.

In die bespreking wat nou volg, sal eerstens uitgegaan word van die inhoud van die spesifieke kriteria soos hierbo gestel. Vir hierdie doel word ook weer van die inhoud van Figuur 5-2 gebruik gemaak as raamwerk vir die bespreking. Nadat die verskillende fases en komponente van die genoemde figuur vergelyk is met die oorspronklike beskrywing van die voorgestelde beplanningstelsel in Hoofstuk 2 en bespreek is, spesifiek aan die hand van die empiriese toepassing van die stelsel (behandel in Hoofstuk 3), sal algemene kommentaar oor die stelsel gelewer word aan die hand van die algemene kriteria. Ter wille van die oriëntering, kan ook gemeld word dat by die toepassing van die voorgestelde evalueringsmetode¹⁰ daar nou oorbeweeg word vanaf die fase van beplanning na uitvoering van die evaluering (vanaf fase vier na fase vyf).

5.1 Beplanningsbestuur, beplanningsorganisasie en -besluitneming

Vanweë die noue onderlinge verband tussen hierdie komponente van die hipotetiese beplanningstelsel soos uitgebeeld in Figuur 5-2, word dit gesamentlik bespreek. Die besonderhede in verband met hierdie komponente is ook in Hoofstuk 4 bespreek.¹¹ Die relevante inligting oor hierdie aspekte sover dit die voorgestelde beplanningstelsel en die empiriese toepassing daarvan betref, word onderskeidelik in Hoofstuk 2 en 3 verstrekk.¹² Indien die spesifieke kriteria nou hierop van toepassing gemaak word, kan die volgende kommentaar gelewer word:

10. Vergelyk Hoofstuk 4, paragraaf 5.

11. Vergelyk Hoofstuk 4, paragraaf 11, 12 en 13.

12. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 5.5.6 en Hoofstuk 3 paragraaf 3.

- die voorgestelde beplanningstelsel maak wel voorsiening vir hierdie komponente maar onderskei dit nie voldoende nie en onderbeklemtoon dit bepaald.
- daar kan ook nie gesê word dat die doel daarvan behoorlik uitgeklaar is en dat die verwantskap tussen hierdie komponente en die res van die stelsel aanvanklik duidelik gestel is nie. Talle aspekte is eers tydens die empiriese toepassing uitgelig. Sonder om in verdere besonderhede te tree, kan dus gestel word dat hierdie komponente beslis in die hersiening en afronding van die beplanningstelsel, nadere aandag verdien en uitgelig behoort te word as van kritiese belang.

5.2 Voorbeplanningsfase

Hierdie fase binne die beplanningsproses vind noue aansluiting by die bogenoemde komponente van beplanningsbestuur, -organisasie en -besluitneming. Dit is deels terug te vind in 'n behoefte wat ontstaan het tydens die empiriese toepassing van die voorgestelde beplanningstelsel¹³ en origins in die beklemtoning van beplanning vir beplanning in die literatuur.¹⁴ Indien die spesifieke kriteria op hierdie fase van toepassing gemaak word, kan weer tot die slotsom gekom word dat hierdie fase nie voldoende aandag gekry het nie. Dit is uitgewys deur die empiriese toepassing, veral ten opsigte van kundighede en ingesteldhede asook die skedulering van verskillende latere fases wat gunstiger sou verloop het indien meer aandag bestee kon word aan die beplanning van die implementering van die voorgestelde stelsel. Daar behoort dus aan gedink te word om by die hersiening of afronding van die voorgestelde stelsel, meer aandag te gee aan die inhoud van voorbeplanning.

13. Vergelyk Hoofstuk 3, paragraaf 3

14. Vergelyk Hoofstuk 4, paragraaf 8, 11, 12 en 13.

5.3 Filosofie as beplanningsfase

Die moontlike inhoud van hierdie fase binne die beplanningsproses word in redelike besonderhede beskryf in Hoofstuk 4¹⁵ terwyl die voorsiening daarvoor in die voorgestelde beplanningstelsel asook die empiriese toepassing daarvan onderskeidelik in Hoofstuk 2 en 3 beskryf word.¹⁶ Indien die spesifieke kriteria hier van toepassing gemaak word, val dit op dat wel vir hierdie fase voorsiening gemaak is in die oorspronklike beskrywing maar dat heelwat besonderhede ook eers by die empiriese toepassing bygewerk moes word, veral ten opsigte van konsepte en die praktiese toepassing daarvan. Die slotsom waartoe gekom kan word is dat ook hierdie fase in die finale afronding van die voorgestelde stelsel, hersien kan word in die lig van die empiriese toepassing en verdere inligting wat sedertdien beskikbaar gekom het.

5.4 Behoeftebepaling as beplanningsfase en beplanningsinligting as komponent

Hierdie fase en komponent word in redelike besonderhede in Hoofstuk 4 beskryf.¹⁷ Besonderhede oor die voorsiening daarvoor binne die die voorgestelde beplanningstelsel en die empiriese toepassing daarvan, word in Hoofstuk 2 en 3 beskryf.¹⁸ Soos elders, word hier gevind dat net die breë besonderhede in die oorspronklike beskrywing van die voorgestelde beplanningstelsel opgeneem is, terwyl die detail eers by die empiriese toepassing uitgewerk moes word. Die voorgestelde stelsel maak ook nie pertinent voorsiening vir die komponent van beplanningsinligting nie. Kritiese kommentaar na aanleiding van die empiriese toepassing dui ook daarop dat hierdie fase juis in die aanvanklike beplanning vir die implementering van die voorgestelde stelsel, onderskat is in terme van tyd

15. Hoofstuk 4, paragraaf 16.

16. Hoofstuk 2, paragraaf 5.5.1 en Hoofstuk 3, paragraaf 4.

17. Hoofstuk 4, paragraaf 14 en 17.

18. Hoofstuk 2, paragraaf 5.5.2 en Hoofstuk 3, paragraaf 5 en 6.

en mannekrag asook inligting wat benodig word om dit sistematies deur te voer. Weer eens lê daar groter waarde in die empiriese toepassing en die lesse wat daaruit geleer is, terwyl die oorspronklike beskrywing van die beplanningstelsel bloot breë teoretiese uitgangspunte bevat.

5.5 Skepping van planne, verslaglewering en goedkeuring

Gerieflikheidshalwe word hierdie verskillende fases en komponente van Figuur 5-2 ook weer saamgevoeg. Die besonderhede van die komponent planne, insluitende doelwitte, strategieë, beleid en aksieprogramme, asook die betrokkenheid van begrotings, word in Hoofstuk 4 bespreek.¹⁹ Die hantering hiervan deur die voorgestelde beplanningstelsel en die empiriese toepassing hiervan word onderskeidelik weer in Hoofstuk 2 en 3 bespreek.²⁰ Die toevoeging van verslaglewering en goedkeuring as aspekte, is ontleen aan die empiriese toepassing en word ook opgehaal in Hoofstuk 3.²¹ Soos voorheen, skeep die beskrywing van die voorgestelde beplanningstelsel weer 'n breë raamwerk wat verder ingevul en aangepas is tydens die empiriese toepassing, sover dit die skepping van planne betref. Dit dek ook aspekte wat onder die fase filosofie tuisgebring kan word. Verder is onder die fase van planskepping veral probleme ondervind wat teruggevoer kan word na die onderbeklemtone van die fase van voorbeplanning. Die kritiese aard van die fases van verslaglewering en goedkeuring is ook eers tydens die empiriese toepassing uitgewys en toon dus 'n leemte in die oorspronklike beskrywing van die voorgestelde beplanningstelsel. Ook ten opsigte van hierdie aspekte is daar dus 'n behoefte om die voorgestelde stelsel verder aan te vul en af te rond. Dit geld ook vir die koppeling van beplanning en begrotings, soos uitgewys in Figuur 5-2.

19. Hoofstuk 4, paragraaf 18 en 19.

20. Hoofstuk 2, paragraaf 5.5.3 en Hoofstuk 3, paragraaf 7.

21. Hoofstuk 3, paragraaf 8.

5.6 Implementering en evaluering en opvolgsikli

Die fases van implementering en evaluering word in redelike besonderhede bespreek in Hoofstuk 4.²² Die voorsiening daarvoor in die voorgestelde beplanningstelsel en die empiriese toepassing daarvan, word onderskeidelik in Hoofstuk 2 en 3 behandel.²³ Hier laat selfs die empiriese toepassing nog heelwat leemtes wat aangevul sal moet word aan die hand van die literatuurverkenning en praktiese ondervinding met die bedryf van die geïmplementeerde stelsel. Dit geld ook vir die aspek van voortgesette beplanning en opvolgsikli.

5.7 Algemene kommentaar

Teen die agtergrond van die voorafgaande opmerkinge asook die algemene kriteria soos vroeër geformuleer, kan die volgende algemene kommentaar gelewer word ten opsigte van die voorgestelde beplanningstelsel:

- die waarde daarvan lê waarskynlik in die breë, teoretiese grondslag wat dit kon bied vir die empiriese toepassing daarvan. Daardeur het dit 'n raamwerk geskep wat deur die navorsingsinsette tydens die empiriese toepassing verder aangevul kon word na behoefte.
- die besondere meriete van die empiriese toepassing staan sterk uit. Die dwingende omstandighede wat tydens die empiriese toepassing gegeld het, het insette en insigte meegebring wat andersins moeilik bewerkstellig sou kon word.
- die uitgebreider literatuurverkenning, veral teen die agtergrond van die empiriese toepassing en die probleme wat daar uitgewys is, het ook 'n besondere bydrae gelewer om nuwe lig te werp op die tekortkominge van die oorspronklike ontwerp.

22. Hoofstuk 4, paragraaf 20 en 21.

23. Hoofstuk 2, paragraaf 5.5.4 en 5.5.5 en Hoofstuk 3, paragraaf 9 en 10.

6. Verdere optredes

In terme van die voorgestelde evalueringmetode wat hier gevolg word, behoort daar na afloop van die uitvoering van die evaluering self, tot besluite gekom word oor verdere optredes.²⁴ In die vroeëre bespreking is aangedui dat die beslissingsprobleem verband hou met die vraag of die voorgestelde beplanningstelsel voluit implementeerbaar is en ná implementering in bedryf gehou behoort te word.²⁵

Die moontlike besluite waartoe gekom kan word, is aangedui as:

- onveranderde voortsetting van die geïmplementeerde beplanningstelsel;
- aanpassing aan die geïmplementeerde stelsel (gering of drasties, in die alledaagse bedryf van die stelsel of by die moontlike latere herhaling van bepaalde fases);
- vervanging van die stelsel met 'n bestaande stelsel wat elders ontwikkel is; en
- totale staking van die stelsel.²⁶

Elkeen van hierdie moontlike besluite kan nou kortliks beredeneer word.

Die vervanging van die geïmplementeerde stelsel met een wat elders ontwikkel is, is nie 'n uitvoerbare moontlikheid nie. Die literatuurverkenning het naamlik aangedui dat daar nie 'n plaasvervangende stelsel beskikbaar is nie.²⁷ Hierdie evaluering het nie ingegaan op die uitwerking van die voorgestelde beplanningstelsel op die toepassingveld nie, maar bloot op die evaluering van die beplanningstelsel self af, sou ook die totale staking daarvan nie aanbeveel hoef te word nie. Probleme is wel ondervind met die volledigheid en afgerondheid van die stelsel, maar dit is sodanig aangevul deur middel van die navorsingsinsette tydens die empiriese toepassing, dat dit wel voluit geïmplementeer kon word en reeds in die praktyk in bedryf is. Daarenteen kan ook nie aanbeveel word dat dit totaal

24. Vergelyk Hoofstuk 4, paragraaf 5.

25. Hoofstuk 4, paragraaf 6.

26. Hoofstuk 4, paragraaf 6.

27. Hoofstuk 4, paragraaf 24-34.

onveranderd gelaat word nie. Probleme kan veral verwag word indien daar opvolgsikli aangepak sou word. Hiervoor is geen spesifieke voorsiening gemaak nie en omvattende herbeplanning kan meebring dat leemtes ten opsigte van sekere komponente soos beplanningsbestuur, voorbeplanning, ens. weer ondervind word. Die voor die hand liggende optrede is dus om die stelsel in bedryf te hou, maar die geleentheid en veral die inligting wat nou beskikbaar is, aan te gryp om die stelsel aan te vul en af te rond met die oog op die gereelde bedryf daarvan maar veral moontlike omvattende opvolgsikli wat aangepak mag word. Daarmee bestaan die moontlikheid om aan die hand van die oorspronklike ontwerp, maar veral in die lig van die empiriese toepassing en met die hulp van inligting wat tydens die literatuurverkenning versamel is, 'n nuwe beskrywing te skep wat as riglyn kan dien vir die voortsetting van die stelsel. Hiertoe word dus in die volgende hoofstuk oorgegaan.

HOOFSTUK 6

BESKRYWING VAN 'n HERSIENE BEPLANNINGSTELSEL VIR DIE BIBLIOTEEKDIENS VAN DIE UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

1. Doel van hierdie Hoofstuk

Met hierdie Hoofstuk word beoog om 'n hersiene beplanningstelsel vir die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat te beskryf.

2. Inleiding

'n Voorgestelde beplanningstelsel vir die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat is in breë trekke in Hoofstuk 2 beskryf. Die empiriese toepassing van hierdie stelsel is in Hoofstuk 3 behandel en daar is aanduidinge gegee van leemtes wat in die stelsel ontdek is. In Hoofstuk 4 is 'n aanvullende literatuurstudie onderneem om insigte na aanleiding van die oorspronklike ontwerp en empiriese toepassing van die voorgestelde stelsel verder te verbreed. Aan die hand van die voorafgaande, is die bestaande stelsel breedweg in Hoofstuk 5 geëvalueer. Indien nou weer terugverwys word na Hoofstuk 1 en meer bepaald Figuur 1-1(p.3) sal gemerk word dat reeds aansienlik gevorder is met die navorsingsprojek wat daar beskryf is. In hierdie Hoofstuk word nou beoog om die voorafgaande werksaamhede af te rond deur die beskrywing van 'n hersiene stelsel wat hopelik die belangrikste leemtes in die bestaande stelsel sal uitskakel en as basis sal kan dien vir die voorsetting van beplanning binne die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat en moontlik as voorbeeld vir ander universiteitsbiblioteke. Daarmee sal die werksaamhede soos in Figuur 1-1 gestel, dan afgehandel wees.

Die benadering wat in hierdie Hoofstuk gevolg sal word, is om die hersiene stelsel bloot in breë trekke te beskryf, veral omdat swaar gesteun word op die inhoud van die voorafgaande hoofstukke.

'n Uitvoerige beskrywing sal dus heelwat oorvleueling tot gevolg hê. Om die hersiene stelsel verder so toepaslik moontlik te maak, sal in die beskrywing daarvan, uitgegaan word van dieselfde praktiese omstandighede wat in 1980 geheers het by die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat en wat aanleiding gegee het tot die behoefte aan 'n beplanningstelsel. Hierdie omstandighede is in Hoofstuk 1 en 2 beskryf en veral die ontwerpvereistes waaraan die voorgestelde stelsel moes voldoen, is hier relevant.¹ In die beskrywing wat hier volg, word verder spesifiek uitgegaan van die doel en funksies wat 'n omvattende beplanningstelsel te vervul het, die algemene en spesifieke kriteria waaraan dit getoets kan word en veral die teoretiese model wat in Hoofstuk 5 vir sodanige stelsels opgebou is.² In die beskrywing wat volg, word ook uitgegaan van die veronderstelling dat 'n beplanningstelsel opgebou is uit 'n beplanningsproses wat in fases ingedeel kan word en wat die beplanningsaktiwiteite weergee. Aanvullend tot die proses, kan sogenaamde komponente binne die stelsel geïdentifiseer word. Hierdie komponente kan beskou word as hulpmiddele, meganismes of produkte wat vooraf of tydens die beplanningsproses tot stand gebring word ten einde die proses te kan deurvoer of voortsit. Binne Figuur 5-2 kan die volgende as fases binne die beplanningsproses beskou word, naamlik:

- Voorbeplanning
- Filosofie (Uitklaring van filosofiese aspekte)
- Behoeftebepaling (met 'n aantal subfases)
- Skepping van planne (met moontlike subfases)
- Goedkeuring
- Implementering
- Evaluering
- Opvolgsikli.

1. Vergelyk Hoofstuk 2, paragraaf 3.

2. Vergelyk Hoofstuk 5, paragraaf 3, 4 en veral Figuur 5-2, p.298.

As moontlike komponente van die stelsel, kan beskou word:

- Beplanningsbestuur
- Beplanningsorganisasie
- Beplanningsbesluitneming (meganismes)
- Beplanningsinligting
- Planne wat geskep word
- Verslae
- Begrotings wat spruit uit die beplanning.

Benewens fases en komponente, word in Figuur 5-2 gebruik gemaak van verbindingslyne om die primêre verwantskappe tussen die verskillende fases en komponente aan te toon. Waar daar wel sprake is van moontlike opeenvolging van bepaalde fases, word ook van verbindingspyle gebruik gemaak, soos tussen die fases van behoeftebepaling, skepping van planne en implementering van planne. Hoewel daar gevare skuil in die bogenoemde vereenvoudigde voorstelling van 'n komplekse saak soos hier ter sprake is, word die inhoud van Figuur 5-2 tog vervolgens gebruik as raamwerk vir die beskrywing van die hersiene beplanningstelsel. Hierin sal uitgegaan word van die verskillende fases as grondslag. Die verskillende komponente sal na behoefte, tussendeur of aan die einde aandag kry. In die bespreking wat nou volg, sal in hoofsaak ook uitgegaan word van wat binne elke fase en komponent tuisgebring kan word. Weens ruimtebeperkings sal nie veel stil gestaan kan word by hoe elke stap binne elke fase uitgevoer kan word nie.

3. Voorbeplanningsfase of beplanning vir beplanning

3.1 Doel van die fase van voorbeplanning

Die doel van die fase van voorbeplanning of beplanning vir beplanning is om:

- die behoefte aan beplanning en die noodsaaklikheid daarvan in die bepaalde geval te ondersoek;
- die uitvoerbaarheid van beplanning te probeer vasstel; en
- beplanning te doen vir die uitvoering (indien moontlik).

Die voorbeplanningsfase lê dus die grondslag vir die verdere fases wat moet volg. Verder sal binne hierdie fase ook uitsluitel verkry moet word oor die komponente van beplanningsbestuur, die beplanningsorganisasie, die meganismes vir beplanningsbesluitneming en oor inligting wat nodig is vir beplanning. Dit kan dus beskou word as 'n kritiese fase.

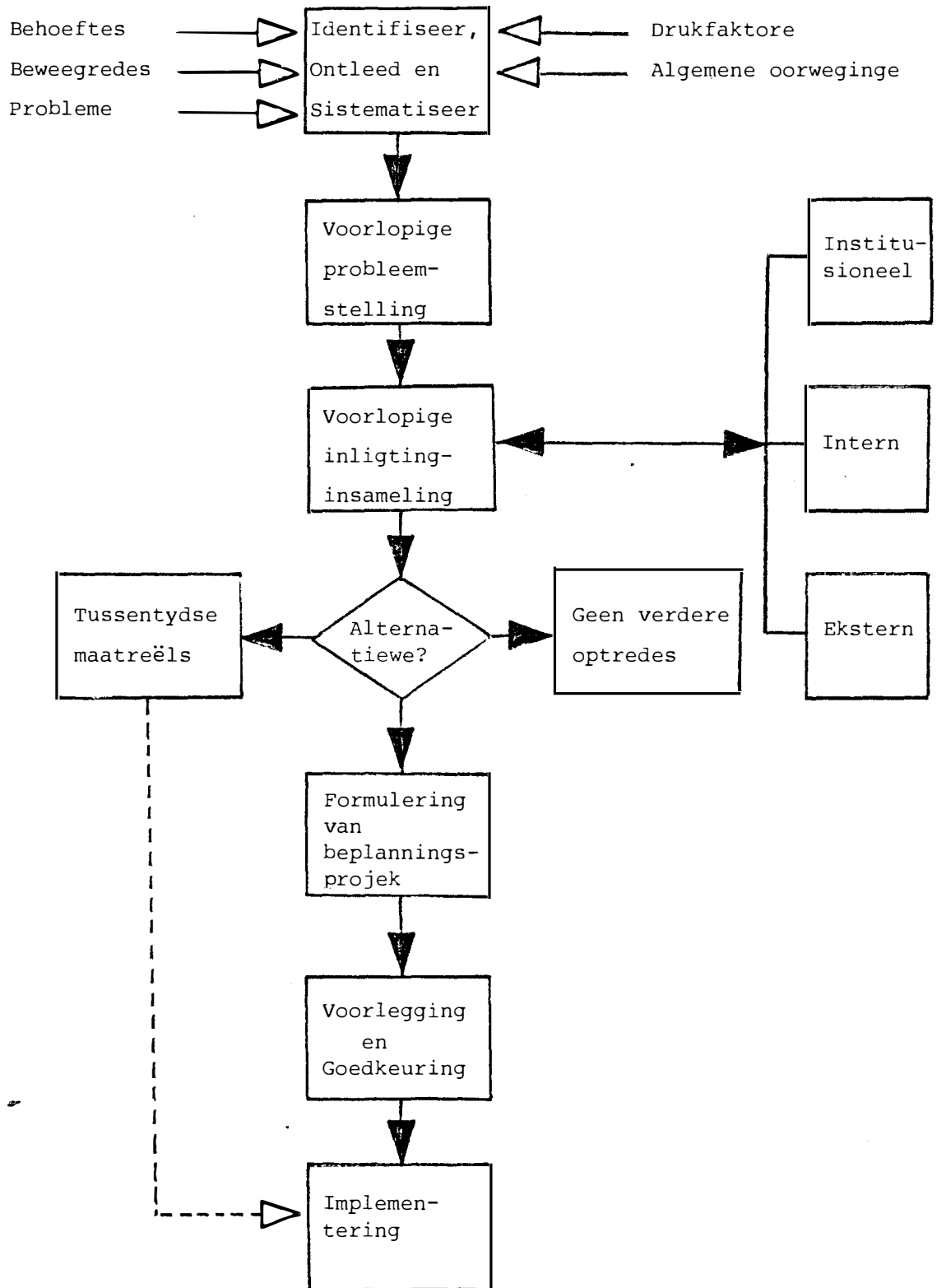
3.2 Moontlike stappe in voorbeplanning

Figuur 6-1 bevat 'n opsomming van moontlike stappe wat onder die fase van voorbeplanning tuisgebring kan word. Dit herinner aan die tipiese stappe wat nodig is om by 'n navorsingsvoorstel of die formulering van 'n bepaalde projek uit te kom. In die eerste stap is daar bewuswording van bepaalde probleme, behoeftes, beweegredes, drukfaktore, ens. wat op 'n behoefte aan verdere optrede dui. Dit behoort ideaalweg uit te loop op die formulering van 'n voorlopige probleemstelling. Dit mag aanleiding gee tot 'n behoefte aan inligting om tot die identifisering van alternatiewe optredes vir die oplossing van die bepaalde probleme te kom. In Figuur 6-1 word net drie alternatiewe optredes uitgebeeld, waarvan een uitloop op 'n formele beplanningsprojek wat voorgelê kan word vir goedkeuring en implementering.

Omdat beplanning ook probleemgeoriënteerd moet wees, is dit noodsaaklik dat die aanleidende oorsake tog nagegaan, verwerk en op skrif gestel word as 'n probleemstelling. In verband hiermee is in Hoofstuk 1 heelwat gerapporteer in verband met die spesifieke omstandighede wat by die Universiteit van die Oranje-Vrystaat se Biblioteekdiens aanleiding gegee het tot die behoefte aan beplanning.

Die behoefte aan inligting om tot die keuse van alternatiewe vir probleemoplossing te kom, is 'n aspek wat omsigtig hanteer moet word. Veral die keuse van aspekte waarvoor inligting verlang word, die wyses of tegnieke van insameling en die vlak (diepte) waarop dit gedoen word, is van kritiese belang. In die algemeen behoort bloot voldoende inligting ingesamel te word om alternatiewe optredes

FIGUUR 6-1: MOONTLIKE STAPPE IN DIE AFHANDELING VAN BEPLANNING
VIR BEPLANNING OF VOORBEPLANNINGSFASE



te kan identifiseer, 'n keuse te kan uitoefen en die bepaalde keuse verder te kan beplan.

3.3 Aspekte waaroor inligting ingewin kan word by voorbeplanning

In die voorafgaande hoofstukke, veral Hoofstuk 4, is talle aanduidinge waaroor inligting tydens die fase van voorbeplanning ingesamel kan word. Die volgende aspekte kan hier oorsigtelik vermeld word:

- kundighede oor bestuur in die algemeen en beplanning as element van bestuur, asook personeelbestuur en die evaluering van biblioteke en inligtingsdienste;
- beplanningstelsels en die teoretiese aspekte in verband daarmee, insluitende kernbegrippe, benaderinge tot beplanning;
- konsepsuele modelle van toepassing op biblioteke en inligtingsdienste en die oordra van inligting in die algemeen;
- die bepaling van kundighede (veral buite die biblioteek- en inligtingkunde) wat van belang kan wees by beplanning;
- 'n oorsigtelike verkenning van die interne omgewing van die biblioteekdiens, insluitende aspekte soos die interne bestuurstyl, kommunikasiekanale, organisasieklimaat, beskikbare kundighede oor beplanning maar ook ander wat by beplanning van belang kan wees, behoeftes by die personeel, gesindhede en verwagtinge, beskikbare hulpbronne en beperkinge wat mag geld, personeellede wat betrek kan word by die beplanningspoging, beskikbare inligting vir beplanning en waar leemtes bestaan, kritiese areas met die oog op beplanning en vernuwing, die beskikbare infrastruktuur vir beplanning (veral die organisasie-struktuur en die beskikbaarheid van bestuurspersoneel op alle vlakke), die interne politieke klimaat, ens.;
- 'n oorsigtelike verkenning van die institusionele omgewing waarin die biblioteekdiens moet funksioneer, insluitende aspekte soos die institusionele klimaat teenoor die biblioteekdiens en beplanning in die algemeen, die houdinge, gesindhede en verwagtinge en veral behoeftes van gebruikers, die universiteitsowerhede en ander invloedryke instellinge op die kampus, bestaande beplanningspogings en -stelsels waarmee rekening gehou moet word, kundighede en infrastruktuur waaroor die universiteit beskik en wat vir

beplanning deur die biblioteekdiens van belang kan wees, die beskikbaarheid van hulpbronne (veral finansies) vir beplanning, die institusionele organisasieklimaat en politieke tendense, inligting wat vanuit die institusionele omgewing benodig word, wat beskikbaar is en wat nie, inligting omtrent die beheerstruktuur wat die biblioteekdiens raak, kanale vir verslaglewering en goedkeuring, instansies in die institusionele omgewing waarmee nou saamgewerk moet word, ens.;

- 'n oorsigtelike verkenning van die eksterne omgewing buite die universiteit, insluitende aspekte soos die biblioteek- en inligtingwese in die omgewing, verskaffers van inligtingsbronne en dienste, kundiges wat betrek kan word, aspekte wat verder in diepte verken moet word, die houding van die biblioteek- en inligtingwese in al sy vertakkinge teenoor die plaaslike biblioteekdiens, aspekte van samewerking met ander biblioteke en inligtingsdienste, bestaande en beskikbare beplanningstelsels en inligting in verband met die empiriese toepassing daarvan, die identifisering van omgewingsdimensies waarvan rekenskap gegee moet word in die moontlike latere beplanning, die stand van die biblioteekdiens met betrekking tot sy mededingendheid met ander biblioteke en inligtingsdienste, inligtingsverskaffers, werkverskaffers, ens.

3.4 Wyses van inligtinginsameling en verwerking

Al die beskikbare wyses van inligtinginsameling en verwerking is uiteraard ook hier relevant, soos waarneming, onderhoudvoering, konsultasies, vraelyste, ens. Literatuurstudie en die bestudering van bestaande dokumentasie is natuurlik ook belangrike wyses van inligtinginsameling. Soos vroeër ook al gewaarsku, moet hier gewaak word teen metodes wat tydrowend gaan wees en die beplanning reeds in hierdie stadium kan laat misluk. Die klem moet hier wees op oorsigtelike indrukke wat moontlik veral deur persoonlike waarneming en gesprekvoering verkry kan word.

3.5 Keuse van alternatiewe optredes

Met die inligting wat in die voorafgaande stappe versamel en verwerk is, behoort dit nou moontlik te wees om 'n breë keuse te kan doen tussen alternatiewe oplossings vir die probleme wat geïdentifiseer is. In hierdie stadium behoort dit ook moontlik te wees om 'n meer akkurate probleemstelling te kan formuleer. Soos aangedui in Figuur 6-1 mag dit moontlik wees om sonder meer te kan voortgaan met die formulering van 'n projek vir beplanning, waarbinne dan voorsien word vir die ander fases en komponente van Figuur 5-2. Dit mag egter ewewel gebeur dat die voorlopige interne en institusionele verkenninge daarop dui dat nie voortgegaan kan word met volskaalse beplanning nie. In daardie geval mag tussen-tydse stappe nodig wees om die weg te berei vir volskaalse beplanning of in uiterste gevalle, mag besluit word om van die saak af te stap. Tussentydse stappe mag behels dat die interne struktuur van die biblioteekdiens aangepas moet word om beplanning te kan akkommodeer, dat personeel- en organisasie-ontwikkeling nodig mag wees, dat die samewerking van personeel of die universiteitsowerhede verkry moet word, dat begroot moet word vir beplanning in daaropvolgende jare, ens. Vir die doeleindes van die verdere bespreking word egter aanvaar dat die aanduiding wel sodanig is dat voortgegaan kan word met 'n beplanningsprojek.

3.6 Formulering van 'n beplanningsprojek

Met die oog op die formulering van die projek en die voorlegging en goedkeuring daarvan, is dit raadsaam om vooraf met alle belanghebbendes te skakel en insette vroegtydig te kry. Dit kan geskied tydens die stap van voorlopige inligtinginsameling of voor die finalisering van die projekvoorlegging. Hierdie belanghebbendes sluit in die personeel van die biblioteekdiens, die beheerliggame (indien hul goedkeuring verlang word), die universiteitsowerhede en moontlik konsultante wat by die projek betrek gaan word. By die voorbereiding van die projekvoorlegging behoort in gedagte gehou te word aan wie dit gerig is, langs welke kanale dit voorgelê moet word en welke skedule vir voorlegging gaan geld (vergaderdatums van

komitees, ens.). Die inhoud van die voorlegging behoort beplan te word aan die hand van die behoeftes van die instansie aan wie dit gerig is. Die volgende kan oorweeg word as moontlike inhoud vir 'n projekvoorlegging:

- Agtergrond tot die voorlegging (probleme, behoeftes, aanleidende oorsake, belangrike ontwikkelinge en vernuwinge);
- Beperkinge en aannames wat van toepassing is;
- Finale probleemstelling;
- Doel van die projek;
- Voorgestelde beplanningstelsel wat toegepas gaan word (insluitende ontwerp kriteria daarvoor, benadering tot beplanning, oorsprong van die stelsel, vlakke van beplanning wat gedek gaan word, afbakening binne die toepassingsveld, fases en komponente binne die stelsel, resultate wat nagestreef word, verwagtinge wat ondervang moet word, skedule vir die afhandeling van implementering en voortsetting van beplanning);
- Begroting vir die projek (insluitende reiskoste, salarisse, toerusting, gelde vir konsultante, moontlike verblyf- en akkommodasiekoste (vir groepwerk), drukwerk, reklame, ens.);
- Aanduidinge van betrokkenes by die projek en wie daardeur bevoordeel gaan word (byvoorbeeld personeel, gebruikers);
- Wyses en kanale van verslaglewering.

3.7 Voorlegging, goedkeuring en implementering

Ná voltooiing van die projekformulering, behoort volgens Figuur 6-1, die voorlegging, goedkeuring en implementering van die projekvoorstelle te volg. Ideaalweg behoort alle instansies wat by die latere fases van die beplanningsprojek betrek gaan word, daarvan kennis te neem terwyl daardie instansies van wie goedkeuring vir bepaalde fasette verlang gaan word, ook behoort goedkeuring te verleen vir die 'aanpak van die bepaalde aspekte. In die proses van bekendstelling en verkryging van goedkeuring, kan die volgende partye oorweeg word:

- personeel van die biblioteekdiens;
- die bestuur van die biblioteekdiens;
- die beheerliggame oor die biblioteekdiens maar veral oor die universiteit;
- die uitvoerende amptenare van die universiteit onder wie die biblioteekdiens ressorteer;
- gebruikers van die biblioteekdiens en ook die eenhede waarin hulle georganiseer is;
- susterinstellinge aan die universiteit en elders met wie noue bande gehandhaaf word; en
- konsultante en kundiges van wie hulp verlang word.

Die doel met die voorlegging, goedkeuring en wyere bekendstelling van die projekvoorstelle, behoort te wees om in te lig, samewerking en ondersteuning te verkry en om valse verwagtinge en teenkating uit te skakel.

3.8 Inisiëring van die voorbeplanningsfase

Tot hiertoe is heelwat reeds gesê oor die doel van hierdie fase, die stappe wat daarbinne tuisgebring kan word, aspekte wat gedek kan word en wie betrokke behoort te wees by die goedkeuring en bekendstelling daarvan. Die vraag kan egter nog gevra word wie dit behoort te inisieer en verantwoordelikheid moet neem vir die uitvoering van die beplanning vir beplanning. Daar behoort geen twyfel te bestaan dat dit verkieslik deur die bestuur van die biblioteekdiens geïnisieer behoort te word nie, of in noue samewerking met die bestuur behoort te geskied. Die verkenning van die moontlikhede van beplanning kan sekerlik gedelegeer word na personeellede van die biblioteekdiens wat in die verdere fases betrek kan word. Die fase van voorbeplanning kan in 'n hoë mate gebruik word om kundighede in verband met beplanning by 'n kerngroep van die personeel op te bou. Hierdie kundighede kan goed ingespan word in latere fases, veral indien dit gesetel is in die bestuur van die Biblioteekdiens op verskillende vlakke, maar ook in 'n moontlike stafafdeling wat die bestuur deurgaans kan bystaan.

Onder ander omstandighede kan die inisiatief rondom beplanning seker ook onder ander belanghebbendes soos gebruikers en die universiteitsowerhede ontstaan. Dit kan egter baie moeilik verder gevoer word sonder die samewerking en ondersteuning van die bestuur en personeel van die biblioteekdiens.

3.9 Kriteria vir die evaluering van die voorbeplanningsfase

Volledigheidshalwe word die volgende moontlike kriteria voorgehou aan die hand waarvan die fase van voorbeplanning geëvalueer kan word:

- word die behoeftes, beweegredes, probleme, drukfaktore en algemene oorweginge wat aanleiding gegee het tot die oorweging van beplanning, in die voorbeplanningsfase gedek?
- is daar 'n duidelike probleemstelling en doelformulering vir die beplanningsprojek?
- is die klimaat (intern, institusioneel en ekstern) wat van belang is vir suksesvolle beplanning bepaal en is dit gunstig genoeg om voort te gaan?
- is die nodige beplanning en organisering vir die projek gedoen, spesifiek ten opsigte van die volgende:
 - die doelwitte vir die projek sodat verwagtinge uitgeklaar is en die resultate bepaal is?
 - die fases binne die beplanningsproses?
 - die komponente binne die beplanningstelsel - is dit geïdentifiseer, bepaal, geskep, toegerus en hul rolle uitgeklaar?
 - hulpbronne en hulpmiddele - is dit bepaal, beskikbaar en benutbaar, byvoorbeeld terminologie, konsepte, modelle en dokumentasie, handleidings, ens.?
- is alle betrokkenes geïdentifiseer, hul rol bepaal, ingelig omtrent hul rol, toegerus vir hul rol en hul goedgesindheid, samewerking en ondersteuning verkry?
- is die projek goedgekeur deur alle belanghebbendes?
- kan sonder meer voortgegaan word met die implementering van die voorgestelde projek?

4. Empiriese toepassing van die fase van voorbeplanning aan die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat

Die fase van voorbeplanning is in die voorafgaande paragraaf in redelike algemene terme beskryf. Tyd laat nie toe dat daar hier in besonderhede ingegaan kan word op die toepassing van hierdie voorstelle op die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat soos dit in 1980 daar uitgesien het nie. Daar word dus volstaan met enkele algemene opmerkinge. Retrospektief beskou, was die Biblioteekdiens intern bepaald nie ryp of toegerus om beplanning oordeelkundig en effektief te hanteer nie. Onder andere was die organisasieklimaat nie ryp nie en die organisasiestruktuur (veral ten opsigte van middelvlakbestuur) was nie voldoende nie. Alles dui op 'n behoefte aan opleiding en organisasie-ontwikkeling wat spesiaal verreken moes word in die verdere fases van die beplanningstelsel. Positiewe aspekte was weer dat die Universiteit reeds die topstruktuur van die Biblioteekdiens herskep het en dat belangrike vernuwende projekte soos die rekenarisering van interne prosedures en die oprigting van 'n nuwe hoofgebou goedgekeur was. Wat die institusionele omgewing betref, was omstandighede uiters geskik vir die deurvoering van 'n beplanningspoging.

Teen die bogenoemde agtergrond, kan nou voortgegaan word om die verdere aspekte, komponente en fases van 'n hersiene beplanningstelsel vir die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat te beskryf. Wat volg, kan beskou word as die uitvloeisels van die toepassing van die fase van voorbeplanning. Daar word dus eerstens enkele opmerkinge gemaak oor die oorhoofse aspekte van die hersiene beplanningstelsel, daarna volg 'n bespreking van die komponente van beplanningsbestuur, -organisasie, -besluitneming en -inligting, waarna die verdere fases en oorblywende komponente, soos vermeld in paragraaf twee van hierdie Hoofstuk, bespreek sal word.

5. Oorhoofse aspekte van die hersiene beplanningstelsel

Wat die oorhoofse aspekte van die hersiene beplanningstelsel betref, kan daarby volstaan word deur te sê dat die beginsels en uitgangspunte wat gegeld het ten opsigte van die voorgestelde beplanningstelsel, soos beskryf in Hoofstuk 2 en 3, steeds van toepassing bly en nie hier herhaal hoef te word nie. Dit geld veral ten opsigte van Hoofstuk 2, paragraaf 5 (spesifiek paragrawe 5.1 tot 5.4) waarin die onderliggende benadering, die oorsprong, vlakke van beplanning, tipes planne en terreinafbakening bespreek is. Aanvullend daartoe, word inligting wat tydens die vollediger literatuurverkenning verkry en in Hoofstuk 4 weergegee is, ook sover moontlik verreken. Dit geld veral vir Hoofstuk 4 paragraaf 8 waarin die betrokkenes by beplanning, die uitgangspunte ten opsigte van geslaagde beplanning, die belangrikheid van menslike aspekte by beplanning, opleiding van personeel en die politieke realiteite by beplanning bespreek word. Algemene aspekte ten opsigte van beplanningstelsels, wat in Hoofstuk 4, paragraaf 10 bespreek word, word ook verreken. Ten opsigte van die keuse tussen 'n self-studie- of ondersteunde selfstudie-benadering (vergelyk Hoofstuk 4, paragraaf 8) word steeds volstaan met 'n benadering van ondersteunde selfstudie. Daarbinne word voorsiening gemaak vir die inskakeling van kundiges van buite die biblioteekdiens om beperkte interne kundighede aan te vul.

6. Beplanningsbestuur, -organisasie en -besluitneming

Gerieflikheidshalwe word hierdie komponente van Figuur 5-2 saam bespreek. Elke komponent het 'n eie fokuspunt, maar dit is in die praktyk baie moeilik om elkeen afsonderlik te behandel. Ten opsigte van hierdie komponente kan weer beklemtoon word dat hulle deur die fase van voorbeplanning tot stand gebring word. In daardie opsig verskil die hersiene beplanningstelsel dus van die uitgangspunt wat in Hoofstuk 4, paragraaf 11 en Figuur 4-2 (p.193) gestel is. Daar is die fase van voorbeplanning tuisgebring onder die komponent van beplanningsbestuur. In die hersiene stelsel word aanvaar dat die beplanningsbestuur (ná sy totstandkoming binne die fase van voorbeplanning) betrokke sal wees by verdere aspekte van voorbeplanning.

Die skepping van die komponente van beplanningsbestuur, -organisasie en -besluitneming, sal waarskynlik tot gevolg hê dat 'n meganisme of struktuur wat op verskillende vlakke funksioneer, tot stand gebring moet word. Hierdie beplanningstruktuur kan onderskei word naas die normale organisasiestruktuur, maar moet daarmee versoenbaar wees. Die struktuur wat hier voorgelê word, stem grootliks ooreen met dié wat vir die voorgestelde beplanningstelsel beskryf is. Dit kan op vyf vlakke onderskei word:

- Biblioteekbeplanningskomitee (Voorheen: Raadskomitee)
- Interne Werkskomitee (Voorheen: Interne Komitee)
- Projekleiding;
- Beplanningskomitee (Biblioteekpersoneel); en
- Werkgroepe.

Elkeen van hierdie vlakke word vervolgens kortliks bespreek.

6.1 Biblioteekbeplanningskomitee

Hierdie Komitee funksioneer op die hoogste vlak, lewer insette en verleen gesag aan die beplanningsprojek. Dit oorweeg en keur die beplanning en organisering vir die projek goed, asook verslae wat vir die institusionele omgewing van belang is en finaal aan die hoogste universiteitsowerhede voorgelê mag word. Dit is ook op die hoogste vlak betrokke by die insameling en verwerking van inligting wat nie deur die organe op die laer vlakke hanteer kan word nie. Die Komitee verteenwoordig die beplanningsprojek op die hoogste vlak met die insameling van inligting, die voorlê van verslae en bedinging, waar dit van belang mag wees. Dit vergader net van tyd tot tyd om verslae aan te hoor oor vordering en voorstelle vir verder optredes goed te keur. Hierdie Komitee moet 'n effektiewe groep wees wat homself volkome identifiseer met die benadering tot die projek, die inhoud daarvan en die resultate wat tot stand gebring word.³

3. Vergelyk byvoorbeeld Johnson, D.W. and Johnson, F.P. Joining together: group theory and group skills, pp. 8-11 vir 'n omskrywing van die begrip effektiewe groep.

In die samestelling van hierdie Komitee moet die politieke realiteite rondom beplanning volkome verreken wees. Dit behoort verteenwoordigend te wees van die belangrikste groeperinge aan die universiteit, ten einde die resultate wat bereik word, so aanvaarbaar moontlik te maak. Elke lid moet met oorleg gekies word, indien moontlik in konsultasie met die rektor of ander hoë uitvoerende amptenaar aan die universiteit. Elke lid behoort in eie reg, sitting in die Komitee te verdien weens sy besondere kundigheid, aansien, posisie in die universiteitsopset, visie, ens. Die volgende belangegroepes kan verteenwoordig word:

- die universiteitsbestuur (verkieslik die uitvoerende amptenaar onder wie die biblioteekdiens ressorteer of ander hoë amptenaar wat ook voorsitter kan wees);
- die personeel van die biblioteekdiens (die biblioteekhoof en verkieslik ander senior personeellede);
- die konsultante (wat met groot oorleg benoem word en bestuurs-, biblioteek- en inligtingkundiges, ens. met aansien en ervaring is);
- die gebruikers van die biblioteekdiens (ervare gebruikers wat ook lede kan wees van die biblioteekdiens se institusionele beheerstruktuur, verteenwoordigers van nie-gebruikers of minder intensiewe gebruikers, byvoorbeeld uit die natuurwetenskappe);
- die projekteiding (wat ook ondersteuningsdienste verskaf); en
- verteenwoordigers van die akademiese beheerstruktuur (Senaat, uitvoerende komitee van die Senaat) en die oorhoofse beheerstruktuur (Raad) indien van hulle beskikbaar is.

Die Komitee behoort so klein te wees as wat effektiwiteit en verteenwoordiging toelaat. Die samestelling en funksionering van hierdie Komitee, tydens die beplanningsprojek, maar ook na afloop daarvan, is van kritiese belang vir die geslaagdheid van die projek.

6.2 Interne Werkskomitee

Hierdie Komitee funksioneer as 'n subkomitee van die Biblioteekbeplanningskomitee en hanteer aangeleenthede wat nie deur die Beplanningskomitee of die Projekleiding behartig kan word nie. Dit vorm 'n skakel tussen hierdie twee instansies en is meer regstreeks

betrokke by die uitvoering van die beplanningsprojek. Die agtergrond (veral akademiese agtergrond) en verbintnisse van die lede is ook van groot belang. Hierdie Komitee is betrokke by die insameling, verwerking en rapportering van inligting uit die institusionele en selektief uit die eksterne omgewing. Dit help beplan aan die uitvoering van die projek op die institusionele vlak en is ook betrokke by die organisering hiervan. Dit verteenwoordig ook die projek in gesprekvoering en onderhandelinge met gebruikers en die owerhede, oorweeg en keur verslae goed met die oog op voorlegging aan die Biblioteekbeplanningskomitee. Dit vergader meer dikwels as die Beplanningskomitee, vergaderings is minder formeel en na behoefte. Die Komitee moet verkieslik nie meer as vyf lede hê nie, waarvan soveel moontlik ook lede van die Beplanningskomitee moet wees. Die biblioteekhoof of 'n senior lid van die Beplanningskomitee kan optree as voorsitter en administratiewe ondersteuning word deur die Projekleiding verskaf. Hierdie lede moet verkieslik ook 'n buigsame werkprogram hê omdat hul betrokkenheid by die insameling van inligting uit die institusionele omgewing heelwat tyd in beslag mag neem. Hulle behoort ook goed op die hoogte te wees in verband met die funksionering van die biblioteekdiens en moderne tendense in biblioteekontwikkeling, omdat hulle ook dikwels inligting moet verstrek namens die biblioteekdiens. Hierdie Komitee moet ook noue skakeling met die konsultante handhaaf.

6.3 Projekleiding

Die Projekleiding vorm die ruggraat van die projek. Sonder 'n geesdriftige, kundige en dinamiese projekleiding, is beplanning tot mislukking gedoem. Die Projekleiding dien as skakel tussen die verskillende onderdele van die beplanningstruktuur. Dit bestaan uit enkele personeellede van die biblioteekdiens, wat soveel as moontlik van hul tyd, as hoogste prioriteit, moet afstaan aan die projek. Die bestuur van die biblioteekdiens behoort op die hoogste moontlike vlak verteenwoordig te wees in die Projekleiding. Die projekleiding kan verder aangevul word met 'n stafbeplanner of ander personeellid (-lede) wat voltyds na die projek gesekondeer word.

Die Projektleiding behoort só saamgestel te wees dat kontinuïteit in die deurvoering van die projek absoluut verseker is. Dit behoort 'n effektiewe en effisiënte groep te wees met goeie kommunikasievaardighede, vermoëns om te konsepsualiseer en te dokumenteer. Verkieslik moet die Projektleiding reeds in die fase van voorbeplanning betrokke wees by die inisiëring van die projek, sodat die maksimum kundigheid en agtergrond in hierdie lede gesetel is. Benewens die konsultante, behoort die Projektleiding op 'n deurlopende basis kundige advies en leiding te kan gee aan al die onderdele van die beplanningstruktuur. Daarvoor is 'n teoretiese en praktiese kennis van beplanningspraktyke noodsaaklik. Die Projektleiding koördineer aktiwiteite op 'n deurlopende basis, is primêr verantwoordelik vir die deurlopende beplanning en organisering van die beplanningsprojek, dit gee leiding aan die interne beplanningsaktiwiteite en beheer dit. Dit is verder verantwoordelik vir die dokumentering, sistematisering en verslaglewering van die projek aan die Interne Werkskomitee en veral die Biblioteek-beplanningskomitee. Fases en komponente van die beplanningstelsel wat nie aan werkgroepe opgedra kan word nie, word ook die verantwoordelikheid van die Projektleiding. Die Projektleiding is verder verantwoordelik vir die deurlopende evaluering en monitor van die ontwikkeling en toepassing van die beplanningstelsel en die aanbring van die nodige veranderinge tydens die proses en daarna. Dit moet verseker dat alle betrokkenes by die projek geïdentifiseer, ingelig en toegerus is vir hul taak en dat hulle samewerking verkry en behou word. Die uitklaring van konsepte en begrippe, die skepping van modelle en ander hulpmiddele vir beplanning, is die verantwoordelikheid van die Projektleiding. Die Projektleiding is ook verantwoordelik vir die bepaling van opleidings- en ontwikkelingsbehoefte en vir die stappe om hieraan uitvoering te gee. Ten slotte verleen dit ook administratiewe ondersteuning aan die projek in die vorm van tikfasiliteite, duplisering van dokumentasie, skakeling en die tref van reëlins vir vergaderings, reise, verblyf, akkommodasie, ens.

6.4 Beplanningskomitee (Biblioteekpersoneel)

Hierdie beplanningsmeganisme het ten doel om die personeel, en veral die middelvlakbestuur binne die biblioteekdiens, betrokke te kry by die beplanningsprojek en die voorsetting van beplanning ná afloop van die aanvanklike implementeringsiklus. Die werksaamhede van die Komitee sluit die volgende in:

- betrokkenheid by die voorbeplanningsfase;
- die uitklaring van filosofiese aspekte;
- insameling, verwerking en rapportering van inligting uit die interne omgewing; en
- die skepping, implementering en hersiening van planne op 'n deurlopende basis.

Volgens die literatuur kan 'n komitee van hierdie aard van vyf tot twaalf lede hê. Die volgende behoort oorweeg te word vir verteenwoordiging in die Komitee:

- die bestuur van die biblioteekdiens, veral op die top- en middelbestuursvlak;
- ander personeellede wat 'n rol kan speel om die sukses van die beplanningspoging te verseker;
- die Projekleiding, wat ook hier die leiding neem en die nodige administratiewe en professionele ondersteuning verskaf; en
- ander kundige persone, byvoorbeeld biblioteek- en inligtingkundiges wat die plaaslike opset ken en 'n bydrae kan lewer.

In die funksionering van die Komitee is dit belangrik dat sy werksaamhede uitgedra word na die res van die personeel deur byvoorbeeld lede van hierdie Komitee aan te wys as sameroepers van Werkgroepe. Die lede is dus 'n teikengroep vir die skepping van die nodige beplanningskultuur en gesonde organisasieklimaat en vir opleiding in die teorie en praktyk van beplanning. Die Komitee moet 'n effektiewe groep vorm.⁴ Hulle moet die noodsaaklikheid vir beplanning begryp en geesdriftig meedoen aan die projek. Dit mag nodig wees om die lede van tyd tot tyd los te maak van hul normale werkverpligtinge om intensief aan aspekte van beplanning te werk. Hul werkladinge behoort hiervoor voorsiening te maak.

4. Vergelyk weer Johnson and Johnson, op. cit., pp. 8-11 vir wat onder 'n effektiewe groep verstaan word.

6.5 Werkgroepe

Uit die geleedere van die Beplanningskomitee (Biblioteekpersoneel) word weer werkgroepe aangewys om bepaalde aspekte van die werksaamhede van hierdie Komitee te behartig en sodoende verdere personeelbetrokkenheid te verseker. Die lede van die Beplanningskomitee (Biblioteekpersoneel) tree op as sameroepers vir hierdie werkgroepe. Ander lede van die werkgroepe kan aangewys word uit die lede van hierdie Komitee maar veral uit die res van die personeel. Sommige beplanningstelsels verkies om breë temas, soos beleid, begrotings, die organisasie, die personeel, ens. aan werkgroepe op te dra. Binne die hersiene beplanningstelsel word verkies dat werkgroepe hul aandag op bepaalde funksies van die biblioteekdiens toespits, benewens op moontlike algemene temas soos hierbo genoem. Die spesifieke werkopdragte van elke werkgroep word egter deur die Beplanningskomitee (Biblioteekpersoneel) bepaal. Sommige ander beplanningstelsels betrek ook persone van buite die biblioteekdiens, byvoorbeeld lede van die akademiese personeel, in die interne werkgroepe. Dit word egter nie hier aanbeveel nie, hoewel konsultasies deur werkgroepe met persone van buite nie uitgesluit is nie.

6.6 Algemene opmerkinge

Die verskillende onderdele van die beplanningstruktuur wat hierbo beskryf is, is op verskillende vlakke betrokke by die bestuur van die beplanningsprojek. Die oorhoofse bestuur berus egter by die Biblioteekbeplanningskomitee, die Interne Werkskomitee en die Projekleiding. Dit is belangrik dat die projek self in al sy fasette, doeltreffend bestuur sal word. Na aspekte hiervan sal ook weer verwys word by die bespreking van die verskillende fases en ander komponente van die beplanningstelsel. In die ontwerp van die bogenoemde struktuur word sover moontlik daarna gestreef om die beplanningsaktiwiteit te desentraliseer na die vlakke waar die planne uiteindelik geskep, geïmplementeer en hersien moet word. Dieselfde geld ook vir besluitneming. Daar is egter aspekte van besluitneming wat oorgelaat moet word aan die universiteitsowerhede - 'n faktor wat verreken moet word by verslaglewering en goedkeuring.

Die beplanningsbestuur hierbo genoem, behoort die resultate van die voorbeplanningsfase goed te keur, insluitende die onderdele van die beplanningstelsel wat gevolg gaan word, die tydindeling en skedules vir die afhandeling van die fases, die opdragte aan komitees, ens. Die beplanningsbestuur sal verder deurlopend die vordering moet evalueer, monitor en aanpassing maak. Ook tussentydse optredes, byvoorbeeld soos aangedui in Figuur 6-1, sal deur die bestuur oorweeg moet word. Dit sluit in personeel- en organisasie-ontwikkeling om te verseker dat die regte klimaat geskep word vir beplanning en dat alle betrokkenes toegerus en bereid is om saam te werk. Die beplanningsbestuur, -organisasie en -besluitnemingsmeganismes wat in die voorafgaande paragrafe bespreek is, vorm dus 'n baie belangrike onderdeel van die beplanningstelsel en moet deurlopend, optimaal funksioneer om die sukses van die implementering van die stelsel te verseker.

Vervolgens word enkele opmerkinge gemaak oor die komponent beplanningsinligting, waarna oorgegaan sal word tot die bespreking van die verdere fases binne die hersiene beplanningstelsel.

7. Beplanningsinligting

Wat die komponent beplanningsinligting betref, is in Hoofstuk 4, paragraaf 14, redelike volledige besonderhede verstrekkend wat ook vir die hersiene beplanningstelsel direk relevant is. Hierdie komponent het raakvlakke met byna alle fases binne die hersiene beplanningstelsel, byvoorbeeld voorbeplanning (vergelyk paragraaf 3.3 van hierdie Hoofstuk), die uitklaring van filosofiese aspekte, veral behoeftebepaling, planskepping en evaluering. Om onnodige oorvleueling uit te skakel, word die komponent nie hier in besonderhede bespreek nie. Dit is wel nodig om hier te beklemtoon dat beplanningsinligting 'n baie belangrike komponent van die hersiene beplanningstelsel is en dat die betrokkenes by die implementering van die stelsel, toegerus moet wees om dit met oorleg en vaardigheid te hanteer. Dit is trouens nodig dat alle betrokkenes tydens die fase van voorbeplanning en moontlike tussentydse optredes wat daaruit spruit (vergelyk Figuur 6-1) inligting as hulpbron leer hanteer.

8. Fase: Uitklaring van filosofiese aspekte

Hierdie fase het ten doel om beplanning op die sogenaamde normatiewe vlak ten uitvoer te bring; dit wil sê uit te klaar wat deur die biblioteekdiens gedoen behoort te word, teenoor latere fases wat moet uitspel wat werklik gedoen kan en gaan word. Die resultate van hierdie fase dien veral as fokuspunt vir die verdere fases van behoeftebepaling en planskepping. Dit bied ook 'n goeie geleentheid vir intensiewe groepaktiwiteit deur die betrokkenes, in hierdie geval, die lede van die Beplanningskomitee (Biblioteekpersoneel), waarby die Projekleiding en veral die bestuur van die biblioteekdiens 'n belangrike rol te vervul het. As eindresultaat van hierdie fase behoort daar 'n aanvaarbare doelformulering (of missiestelling), 'n organisasiefilosofie en 'n beskrywing van die ideale rol van die biblioteekdiens beskikbaar te wees. Die besonderhede met betrekking tot die skepping van hierdie eindresultate is soos volg in die voorafgaande hoofstukke beskryf:

- doelformulering by die bestaande beplanningstelsel (Hoofstuk 2, paragraaf 5.5.1); by die empiriese toepassing (Hoofstuk 3, paragraaf 4) en in die literatuurverkenning (Hoofstuk 4, paragraaf 16);
- organisasiefilosofie by die empiriese toepassing van die bestaande beplanningstelsel (Hoofstuk 3, paragraaf 7) en in die literatuurverkenning (Hoofstuk 4, paragraaf 16); en
- rolbeskrywing van die biblioteekdiens (Hoofstuk 3, paragraaf 7).

Hierdie aspekte word binne die hersiene beplanningstelsel onveranderd oorgeneem, met slegs die verskil dat die skepping van die organisasiefilosofie en rolbeskrywing uitgelig word uit die fase van planskepping en nou saam met die aspek van doelformulering, meer logies by die fase vir filosofiese aspekte ingeskakel word.

Aanvullend tot die genoemde elemente van doelformulering, organisasiefilosofie en rolbeskrywing, word die bepaling van teoretiese funksies en take vir die biblioteekdiens (soos beskryf in Hoofstuk 3, paragraaf 5) ook nou in die hersiene beplanningstelsel ingelyf by die fase van uitklaring van filosofiese aspekte. Anders as by die bestaande beplanningstelsel, word in die hersiene stelsel aanbeveel dat die ontwikkeling van die rolbeskrywing in noue

samewerking met die Beplanningskomitee (Biblioteekpersoneel) aangepak word. In hierdie verband kan verder daarop gewys word dat die Interuniversitêre Biblioteekkomitee van die Komitee van Universiteitshoofde in Suid-Afrika reeds 'n veralgemeende rolbeskrywing vir universiteitsbiblioteke goedgekeur het wat as basis kan dien by die formulering van 'n eie rolbeskrywing of die hersiening van enige bestaande formuleringe van hierdie aard. In die ontwikkeling van 'n rolbeskrywing, kan ook goed gebruik gemaak word van die aanbevelinge in die werk van Palmour en andere waarin die beplanningsproses vir openbare biblioteke beskryf word.⁵

Aanvullend tot die voorafgaande aspekte, bied die fase van uitklaring van filosofiese aspekte ook geleentheid om belangrike teoretiese en konsepsuele modelle tot stand te bring. Figure 3-1 en 3-4 (pp. 56 en 67) is voorbeelde hiervan, wat ook in die hersiene beplanningstelsel opgeneem kan word. Ten opsigte van Figuur 3-4 word egter voorgestel dat na herwinningshulpmiddele in plaas van ontsluitingshulpmiddele verwys word en dat 'n hulpbron, naamlik beplannings- of bestuursinligting toegevoeg word om die jongste sieninge, veral ná die literatuurverkenning, weer te gee.

Dit is belangrik om daarop te let dat die eindprodukte wat deur hierdie fase geskep word, naamlik 'n doelformulering en meegaande funksies, neue-funksies en take, 'n organisasiefilosofie en rolbeskrywing, asook oorhoofse teoretiese modelle, in die verdere fases voortdurend onder hersiening is en eers in die fase van planskepping gefinaliseer hoef te word. Verder kan dit gebeur dat 'n behoefte ontstaan om ná die fase van uitklaring van filosofiese aspekte, reeds sekere aanpassinge (al is dit tydelik van aard) in die organisasiestruktuur aan te bring, byvoorbeeld om personeellede aan te wys om funksies wat in die betrokke fase as nuut geïdentifiseer is, in die verdere fase van interne verkenning te hanteer.

5. Palmour, V.E., Bellassai, M.C. and De Wath, N.V., A planning process for public libraries, pp. 52-56.

9. Fase: Behoeftebepaling

Hierdie fase kan ongetwyfeld as die omvangrykste beskou word en verg die grootste insette. Dit is daarom nodig dat dit deeglik beplan en deurgevoer word. In die voorafgaande hoofstukke is ook reeds herhaaldelik by hierdie fase stil gestaan. In Hoofstuk 2, paragraaf 5.5.2, is die bestaande stelsel beskryf; in Hoofstuk 3, paragraaf 5 en 6 die empiriese toepassing van die bestaande stelsel en die noodsaaklike aanpassinge wat daaraan aangebring moes word; in Hoofstuk 4, paragrawe 14 en 17 die inligtingskomponent en die aanvullende literatuurverkenning met betrekking tot hierdie fase en in Hoofstuk 6, paragraaf 3.3 reeds die insameling van inligting met die oog op voorbeplanning en waarby nou verder aansluiting gevind moet word. Al die voorafgaande besprekinge is uiteraard relevant vir die beskrywing van die hersiener stelsel.

By die beplanning en deurvoering van die fase van behoeftebepaling, is dit belangrik dat uitgegaan word van die werklike behoeftes aan inligting vir beplanning, die werklike beplanningsvrae. Hierby sal dit sekerlik moontlik wees om ook prioriteite te bepaal, sodat die belangrikste inligting eerste ingewin word en dat inligting van mindere belang selfs eers in die opvolgsiklus van die beplanningstelsel hoef aandag te kry. Dit behoort dus moontlik te wees om 'n breë inligtingsbehoefte-model te ontwikkel waarvan net die kerngedeeltes in die eerste siklus voltooi hoef te word. In dieselfde proses kan dan voortgebou word op die personeel se vermoëns om inligting as hulpbron te hanteer - 'n aspek wat reeds in die voorbeplanningsfase aandag behoort te geniet.

Die doel van hierdie fase is om empiriese inligting te versamel in verband met die omgewing waarbinne die biblioteekdiens funksioneer (sowel institusioneel as ekstern) en sodoende relevante veranderinge in die omgewing betyds te identifiseer. Dit sluit veral die behoeftes van gebruikers en potensiële gebruikers in, maar ook die gesindhede en verwagtinge by die gebruikers en die owerhede. Verder moet die huidige funksionering van die biblioteekdiens bepaal word en

vasgestel word tot welke mate dit voldoen aan die behoeftes en verwagtinge van die gebruikers en die owerhede. Veral leemtes en beperkinge moet uitgeklaar word. Die fase van behoeftebepaling bied verder ook 'n geleentheid om formuleringe wat tydens die fase van uitklaring van filosofiese aspekte tot stand gebring is, wye te toets vir aanvaarbaarheid. Hierdie fase bou dus voort op die voorafgaande fase en lê 'n grondslag vir die latere fases.

By die bepaling van die doel van die biblioteekdiens, die skepping van die organisasiefilosofie en die formulering van die rol van die biblioteekdiens asook die uitklaring van die funksies, newefunksies en take en die daarstelling van oorhoofse konsepsuele modelle, is belangrike aanvoorwerk reeds vir die behoeftebepaling gedoen. In die proses moes die gebruikers geïdentifiseer word asook die relevante behoeftes waarby aansluiting gevind moet word; belangrike raakvlakke wat die biblioteekdiens met die institusionele en eksterne omgewing het, moes bepaal word; die biblioteekdiens se rol ten opsigte van die primêre en ander gebruikers moes uitgeklaar word asook belangrike aspekte van sy interne funksionering maar ook binne 'n netwerk van biblioteek- en inligtingsdienste. Hierdie agtergrond vorm nou die teoretiese basis waarop in die behoeftebepaling voortgebou kan word. Dit vorm die raamwerk waarbinne die terreine vir behoeftebepaling geïdentifiseer kan word. Wanneer die breë terreine bepaal is, kan gekyk word na die bronne van inligting wat aangespreek gaan word, die metodes en tegnieke wat toegepas gaan word, welke inligting benodig word en deur wie en wanneer dit ingesamel gaan word, gevolg deur die insameling van die inligting self, die prosessering, ontleding, samevatting en rapportering van die inligting.

Na aanleiding van die voorafgaande bespreking, wil dit in die breë voorkom asof daar in die hersiene beplanningstelsel gehou kan word by die uitgangspunte wat in die bestaande stelsel geakkommodeer is, veral soos aangevul tydens die empiriese toepassing daarvan. Dit bring onder andere mee dat gehou word by drie subfases binne die fase van behoeftebepaling, naamlik subfases vir 'n interne verkenning,

'n institusionele verkenning en 'n verkenning van die werklike eksterne omgewing. Die interne verkenning word behartig deur die Projekleiding, met intensiewe insette van die kant van die Beplanningskomitee (Biblioteekpersoneel) en werkgroepe. Die institusionele verkenning word behartig deur die Projekleiding met intensiewe insette van die kant van die Interne Werkskomitee, terwyl die eksterne verkenning behartig word deur die Projekleiding, Interne Werkskomitee en Beplanningskomitee. Aanvullend tot hierdie basiese werkverdeling en benaderingswyse, kan die volgende oorweeg word:

- om die behoefte aan historiese inligting te ondervang, kan 'n aparte subprojek aangepak word waarbinne kritiese inligting uit die interne, institusionele en eksterne omgewing ingewin word oor die bestaande opset. Dit moet verseker dat inligting betyds beskikbaar is wanneer bepaalde fasette van die oorhoofse teoretiese model aandag kry.
- by die bepaling van kritiese aspekte vir inligtinginsameling, behoort die betroubaarheid van die inligting ook uitgeklaar te word. Indien daar deurgaans van statisties-verantwoorde data gebruik gemaak moet word, kan dit onder andere groot hulpbronimplikasies hê. Indien globale indrukke en die bepaling van breë tendense voldoende is, behoort daarmee volstaan te word.
- ten opsigte van die interne verkenning, kan meer daarvan gemaak word om inligting uit die geledere van die personeel van die biblioteekdiens self te bekom. Daarmee kan groter betrokkenheid ook verseker word terwyl relevante inligting oor 'n wye verskeidenheid onderwerpe ook vanaf ervare personeellede ingewin kan word.
- ten opsigte van die institusionele omgewing kan meer ook gedoen word om te probeer bepaal welke beeld die biblioteekdiens by die gebruikers en owerhede het. Indien metodes en tegnieke hier toegepas kan word wat statistiese verwerking moontlik maak, kan die vroeëre vermelde behoefte aan inligting van hierdie aard ook ondervang word.

- ten opsigte van die eksterne omgewing kan oorweeg word om groter gebruik te maak van die literatuur oor byvoorbeeld die tendense in die hoër onderwys, die tegnologie, ens. In hierdie verband kan aansluiting gevind word by die projek om historiese inligting te versamel, soos hierbo bespreek.
- die verwerking van die ingesamelde inligting tot benutbare eindprodukte met die oog op die verdere fases van die beplanningstelsel, moet as krities beskou word. Hier kan van die standpunt uitgegaan word dat steeds gehou word by die formulering van sterk en swak punte in die interne omgewing en geleenthede en bedreiginge uit die institusionele en eksterne omgewings. Die formulering van hierdie sterk en swak punte en geleenthede en bedreiginge is egter op sigself kritiese beplanningsbesluite en die getalle hiervan behoort tot die noodsaaklikste beperk te word. 'n Totaal van tussen tien en vyftien per terrein van inligtinginsameling, lyk aangewese. In die verwerking van die sterk en swak punte en geleenthede en bedreiginge kan ook oorweeg word om gebruik te maak van Schutte se sogenaamde SWOT analysis.⁶ Dit behels dat swak en sterk punte en geleenthede en bedreiginge beperk word tot ongeveer vyf per kategorie en dat 'n gelyke getal swak punte en bedreiginge aan die een kant en sterk punte en geleenthede aan die ander kant bepaal word. Aan die hand van hierdie opgawe ontwikkel elke bestuurder 'n sogenaamde SWOT chart, wat regstreeks aangewend kan word by planskepping.
- ten opsigte van die tegnieke en metodes van inligtinginsameling kan nog daarop gewys word dat die verskillende beplanningstelsels wat in die voorafgaande Hoofstuk 4 (paragraaf 25 tot 34) bespreek is, heelwat voorbeelde bevat van tegnieke wat aangewend kan word. Veral die stelsels wat deur die Office of Management Studies

6. Schutte, F. Grant, Integrated management systems, pp.72-73.

SWOT word gebruik as afkorting vir Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

(paragraaf 34) ontwikkel is, is uiters relevant vir die terrein van die universiteitsbiblioteek.

- ten opsigte van die tydperke wat gedek behoort te word met die verskillende subfases van behoeftebepaling, wil dit voorkom asof ten opsigte van vooruitskatting, uitgegaan behoort te word van 'n beplanningshorison van minstens tien jaar, terwyl daar by die skepping van die planne self moontlik nog volstaan kan word met 'n vyfjaarplan.⁷ Die beplanningshorison by vooruitskatting en behoeftebepaling in die algemeen behoort dus langer te wees as vir die skepping van die planne self.
- as deel van die institusionele verkenning mag dit nodig wees om 'n groepgesprek met die topbestuur van die universiteit en ander senior amptenare te reël waartydens die rolbeskrywing en die implikasies daarvan, ter sprake gebring kan word, maar ook inligting ingewin kan word met die oog op die formulering van institusionele beplanningsaannames, naas dié wat vir die eksterne omgewing geformuleer behoort te word. Belangrike aspekte van die doelstellinge van die universiteit en relevante beleid op die institusionele vlak kan ook sodoende uitgeklaar word.
- by die institusionele verkenning kan dit ook nuttig wees om aan die hand van die voorlopige doelformulering, funksies en take (uit die fase van uitklaring van filosofiese aspekte) 'n tipe inventaris van dienste en geriewe wat optimaal tot die gebruikers se beskikking gestel kan word, aan gebruikers voor te hou vir kommentaar.
- by die insameling van inligting, bly dit belangrik dat uitgegaan word van teoretiese modelle (soos Figuur 3-4 en 3-5).⁸ Saam met die inventaris van dienste en geriewe, bied hierdie modelle 'n raamwerk vir die verdere fases en dit is daarom nuttig om dit reeds in die fase van behoeftebepaling aan te wend.
- by die verwerking van die inligting na geleenthede en bedreidings en sterk en swak punte, bied Figuur 3-7⁹ weer 'n nuttige raamwerk om die totale perspektief weer te gee.

7. Daar is uiteraard geen vaste empiriese basis vir hierdie aanbeveling nie. Die literatuur ondersteun dit egter wel.

8. Vergelyk Hoofstuk 3, p. 67 en 77.

9. Vergelyk Hoofstuk 3, p. 84.

10. Fase: Skepping van planne

Hierdie fase is ook reeds in die verskillende voorafgaande hoofstukke bespreek. Hoofstuk 2, paragraaf 5.3 bevat 'n aanduiding van die tipes planne waarvoor die bestaande stelsel bedoel was om voorsiening te maak en paragraaf 5.5.3 beskryf die hantering van hierdie fase binne die bestaande stelsel. Die empiriese toepassing van die bestaande stelsel en die aanpassing wat daaraan gemaak moes word, word in Hoofstuk 3, paragraaf 7 beskryf. Die literatuurverkenning oor hierdie fase word in Hoofstuk 4, paragraaf 18 weergegee. In die breë word daar in die hersiene beplanningstelsel volstaan met die inhoud van die bestaande stelsel, veral soos aangepas tydens die empiriese toepassing daarvan. Die verdere opmerkinge wat hier volg, moet dus as aanvullend beskou word, terwyl enkele wysiginge ook bloot uitgewys sal word.

Die fase van planskepping moet as krities beskou word. Daarsonder kan die voorafgaande fases as onafgerond gesien word. Dit verg egter besondere vaardighede van die deelnemers. Daarom is dit uiters belangrik dat die betrokkenes reeds in die fase van voorbeplanning voorberei moet word op die kreatiewe aktiwiteite wat hier wag. Die fase van uitklaring van filosofiese aspekte asook die behoeftebepaling, behoort verder by te dra om die betrokkenes toe te rus vir die taak wat by planskepping wag. Dit is verder by hierdie fase van die grootste belang dat nie onrealistiese verwagtinge van die planne uit die eerste beplanningsiklus gekoester word nie. Verder moet onthou word dat die teoretiese modelle by die skepping van planne en veral die onderdele daarvan, nie altyd in die praktyk realiseerbaar is nie. Belangrike aanpassinge moet ook gemaak word vir die besondere omstandighede waarin universiteitsbiblioteke hulle bevind, teenoor private, dikwels winssoekende ondernemings, waarvoor talle van die modelle ontwerp is.

Na aanleiding van die inligting in die voorafgaande hoofstukke, sou die doel van hierdie fase kon wees om realistiese planne te skep aan die hand van die inhoude van die voorafgaande fases.

Dit bied die geleentheid om die inhoud van die fase van uitklaring van filosofiese aspekte (naamlik die doelformulering, funksies, newe-funksies en take, asook die organisasiefilosofie en rolbeskrywing) finaal na te gaan en aan te pas. Verder behoort hierdie fase voorsiening te maak vir die skepping van doelwitte op verskillende vlakke, strategieë waar van toepassing, beleid op verskillende vlakke, en aksieprogramme en projekte waar van toepassing. Hierdie onderdele kan op verskillende wyses saamgetrek word om die planne vir die biblioteekdiens te vorm aan die hand waarvan begrotings weer opgestel kan word.

Die betrokkenes by hierdie fase is in hoofsaak die Projekleiding en die lede van die Beplanningskomitee (Biblioteekpersoneel). Die skepping van planne is in die eerste instansie die verantwoordelikheid van die betrokke bestuurder in die top- of middelrange. Die bestuurder kan met lede van sy personeel oorleg pleeg in die skepping van die planne, maar behoort dit in ieder geval met hulle te bespreek en samewerking in die uitvoering daarvan te verkry. Daarna behoort die planne ook hoër op in die organisasiehiërargie uitgeklaar te word.

In die proses van planskepping, gebruik die betrokke bestuurders verskillende insette, waaronder:

- die doelformulering, organisasiefilosofie en rolbeskrywing as belangrike verwysingsraamwerk uit die fase van uitklaring van filosofiese aspekte;
- die funksies, newe-funksies en take, soos in die fase van uitklaring van filosofiese aspekte geformuleer en verder uitgebrei en aangepas om die werklikheid weer te gee. Dit mag meebring dat sekere aanpassinge in die organisasiestruktuur aangebring behoort te word (in die tussentyd of later);
- die teoretiese modelle van die interne omgewing (soos Figuur 3-4) en die institusionele en eksterne omgewing (soos Figuur 3-5) wat as raamwerk dien asook terreine aandui ten opsigte waarvan aspekte van planne ontwikkel moet word (vergelyk Figuur 3-10);¹⁰

10. Figuur 3-4 (p.67); Figuur 3-5 (p.77) en Figuur 3-10 (p.95).

- die geleentehede en bedreiging en sterk en swak punte wat geïdentifiseer is tydens die behoeftebepaling. Hierdie insette word ook geklassifiseer volgens die terreine waarop dit betrekking het en deur middel van bepaalde prosesse of tegnieke en metodes verwerk tot insette by die formulering van veral doelwitte (vergelyk Figuur 3-10); en
- ander raamwerke en hulpmiddele om konsepte uit te klaar en in konteks te plaas (vergelyk Figuur 3-8).¹¹

By die skepping van doelwitte word aanvaar dat daar minstens oorhoofse doelwitte vir die biblioteekdiens as geheel sal wees en wat van 'n deurlopende aard is, dit wil sê oor langer termynestrek (byvoorbeeld vyf jaar en langer). Verder behoort daar ten opsigte van die elemente van die verskillende teoretiese modelle (byvoorbeeld funksies en hulpbronne) ook deurlopende en spesifieke doelwitte te wees. Spesifieke doelwitte dek veral die eerste jaar van die beplanningsiklus van vyf jaar, maar kan ook latere jare in die siklus dek. Die doelwitte word veral ontleen aan die doel(missie)-stelling, organisasiefilosofie, rolbeskrywing en funksies en take, soos hierbo vermeld, en spesifiek aan sterk en swak punte en geleentehede en bedreiging. Dit behoort sterk punte en geleentehede te benut en swak punte en bedreiging te neutraliseer. Indien hierdie sterk en swak punte en geleentehede en bedreiging aan behoorlike seleksie onderwerp word (byvoorbeeld aan die hand van sinvolle kriteria (vergelyk Figuur 3-11)¹² getoets word) behoort dit ook reeds prioriteite by die doelwitte te bepaal. Origens behoort die doelwitte self ook sorgvuldig, volgens prioriteite geplaas te word om te verseker dat kritiese aspekte eerste aandag kry. Dit wil ook voorkom asof daar in die aanvangsiklus min sprake kan wees van kwantifiseerbare doelwitte. Doelwitte is geneig om eerder vernuwing en ontwikkelinge te weerpieël terwyl daar nog gesoek word na standaarde en norme aan die hand waarvan produksie binne bepaalde funksies gemeet kan word.

11. Figuur 3-8 (p.92).

12. Figuur 3-11 (p.97).

Verdere ondervinding is nog nodig om finale uitsprake te kan maak oor die aanwending van strategieë in planne vir 'n biblioteekdiens. Dit wil egter voorkom asof dit uiters beperk aangewend moet word ten opsigte van net daardie doelwitte waarvan die bereiking met risiko's gepaard gaan, die bereiking krities is vir die biblioteekdiens as geheel en waar alternatiewe benaderinge tot die bereiking van die doelwit moontlik is. Waar die skepping van strategieë wel nodig geag word, kan goed gebruik gemaak word van die voorstelle van Drake en Palmour soos bespreek in Hoofstuk 4, paragraaf 18.

Naas die skepping van doelwitte, wil dit voorkom asof veral beleid 'n belangrike aspek van die planne van 'n universiteitsbiblioteek behoort te wees. By die skepping daarvan, behoort alle aspekte van die teoretiese modelle nagegaan te word om te verseker dat die belangrikste terreine wel gedek word. *

'n Verdere aspek van planne wat in die literatuur vermeld word, naamlik aksieprogramme, behoort moontlik ook meer selektief aangewend te word. Dit wil voorkom asof die voorsiening vir funksies en funksionele planne binne die biblioteekdiens, die skepping van ander aksieplanne in 'n hoë mate oorbodig maak. Waar aksieprogramme egter nie binne die bestaande funksionele struktuur tuisgebring kan word nie, kan dit spesifiek geskep word, moontlik in die vorm van projekte. Ook wat hierdie aspek betref, behoort meer praktiese ondervinding opgedoen te word met die bedryf van beplanning voordat finale uitsprake hieroor gemaak kan word.

By die toedeling van verantwoordelikhede vir die skepping van planne, behoort dit sover moontlik gedelegeer te word na die persone wat ook verantwoordelik gaan wees vir die uitvoering van die planne. Waar die organisasiestruktuur nog nie voorsiening maak vir byvoorbeeld nuut geïdentifiseerde funksies nie, kan probleme verwag word. Origns sal die Projekleiding en die biblioteekbestuur in die besonder, moet instaan vir planne ten opsigte van veral die hulpbronne en oorhoofse funksies soos bestuur en personeelbestuur.

11. Komponente: Planne en begrotings

Ten opsigte van die komponente planne en begrotings, is in Hoofstuk 4, paragraaf 19, 'n opsomming verskaf aan die hand van die literatuur. Vir die doeleindes van die beskrywing van 'n hersiene beplanningstelsel, word egter volstaan met die kommentaar in Hoofstuk 3, paragraaf 7, waarin die empiriese toepassing van die bestaande stelsel beskryf word. Hier moet die realiteite van die praktiese omstandighede binne universiteitsbiblioteke weer in aanmerking geneem word. Teoreties is dit moontlik om verskillende reekse van planne tot stand te bring, soos beskryf in Hoofstuk 4, paragraaf 19. In die praktyk moet egter volstaan word met die noodsaaklike minimum, minstens aanvanklik, totdat verseker is dat planne wat eenmalig geskep is, ook prakties aangewend en op 'n gereelde grondslag hersien sal kan word. Totdat meer ondervinding in verband hiermee opgedoen is, word dus aanbeveel dat volstaan word met operasionele/funksionele planne wat die verskillende funksies dek, aangevul met sogenaamde strategiese planne wat oorhoofs alle hulpbronne, asook die oorkoepelende funksies (soos bestuur) dek en die institusionele en eksterne omgewing in aanmerking neem.

Ten opsigte van begrotings kan volstaan word deur te sê dat dit uittreksels, op 'n jaarlikse basis, behoort te wees uit die verskillende hulpbronplanne. Dit het die implikasie dat hierdie planne weer moet steun op die verskillende funksionele planne, wat minstens vir die eersvolgende twee jaar van die beplanning-siklus in redelike besonderhede behoort te wees, sodat die hulpbronimplikasies betyds verreken kan word. Ten opsigte van sy begrotings, moet die biblioteekdiens naamlik inskakel by die prosedures wat vir die res van die universiteit geld. Dit bring mee dat die beplanningstelsel aangepas behoort te wees om ook hierdie jaarlikse siklus te kan hanteer.

12. Komponent: Verslae en Goedkeuring

Die behoefte aan 'n komponent vir verslae en 'n fase vir goedkeuring, het veral tydens die empiriese toepassing van die voorgestelde beplanningstelsel na vore gekom, soos beskryf in Hoofstuk 3, paragraaf 8. Die noodsaaklikheid van gereelde verslaglewering oor die vordering met die implementering van die beplanningstelsel spreek byna vanself. Verder is dit nodig dat deurlopend van die beplanningsbestuur en -besluitnemingsmeganisme ook goedkeuring verkry word vir afgehandelde en nuwe aspekte wat aangepak word. Hierdie vorm van verslaglewering en goedkeuring geskied binne die raamwerk van die beplanningsorganisasie, tussen die verskillende organe soos die Biblioteekbeplanningskomitee, die Interne Werkskomitee, die Projekleiding, die Beplanningskomitee (Biblioteekpersoneel), ens. Periodieke verslaglewering tydens die implementering van die beplanningstelsel behoort ook uit te gaan na die beheerliggame van die biblioteekdiens en die universiteitsowerhede in die algemeen. Veral die persone onder wie die biblioteekdiens ressorteer, behoort lopend op die hoogte gehou te word van die vordering. Hierdie geleentheid kan ook berut word om uitklaring te verkry oor belangrike sake binne die beplanningsprojek. Só mag dit by geleentheid nodig wees om meerdere lede van die universiteitsbestuur en senior amptenare en verteenwoordigers byeen te bring om oor sake van belang vir die voortsetting van die beplanningsprojek te beraadslaag. Tussentydse verslae van hierdie aard kan mondeling en informeel wees terwyl die behoefte mag bestaan om die resultate van die beraadslaginge en goedkeuring wat verkry word, wel te notuleer. Die doel van die tussentydse verslaglewering is om die betrokkenes in te lig en hul meelewendheid te verseker, maar ook om goedkeuring of uitklaring te verkry met die oog op voortsetting van die projek.

Teenoor die gereelde en lopende verslaglewering, kan die finale verslag genoem word. Dit word gefinaliseer aan die einde van die eerste beplanningsiklus en is veral bedoel vir voorlegging aan die

universiteitsowerhede en bevat belangrike aspekte wat die aandag van die owerhede en die gebruikers verg. Aspekte wat hierin gedek kan word, is die beheerstruktuur oor die biblioteekdiens, beleid op die institusionele vlak rakende die biblioteekdiens, sake wat die institusionele en eksterne belange van die biblioteekdiens raak en hulpbronne wat die biblioteekdiens nodig het vir sy optimale funksionering. Die inhoud van hierdie verslag moet versigtig beplan word met die behoeftes van die lesers en waarskynlike lesers in gedagte. Dit behoort veral daarop gemik te wees om in te lig, die nodige gesindheid te wek en tot positiewe besluitneming te lei. Die beplanning vir die voorlegging van hierdie verslag behoort ook sorgvuldig te geskied en by die beplanning van die totale beplanningsprojek in berekening gebring te word. Die vergaderdatums van die verskillende liggame en moontlike hantering van die verslag, behoort in berekening gebring te word. By die samestelling van hierdie verslag sal waarskynlik teruggeval kan word op tussentydse verslae wat opgestel is vir die Biblioteekbeplanningskomitee. Die samestelling hiervan behoort ook by die Projekleiding, met die noue samewerking van die Interne Werkskomitee te berus. Dit behoort verder deur die Beplanningskomitee oorweeg te word voor deursending na die universiteitsowerhede. Ook die tegniese versorging en verspreiding van hierdie verslag behoort versigtig beplan te word.

Benewens tussentydse verslae en die finale verslag, kan die planne wat geskep word, uiteraard ook beskou word as 'n vorm van verslaglewering oor wat in die toekoms beoog word. Die goedkeuring hiervan, mag afhanklik wees van die goedkeuring van elemente in die finale verslag. Hiermee moet ook rekening gehou word. Aspekte van die planne, byvoorbeeld die doelformulering, organisasie-filosofie, rolbeskrywing en oorhoofse deurlopende doelwitte, behoort ook ingesluit te word in die finale verslag vir goedkeuring deur die universiteitsowerhede, of minstens vir kennisname. Die res van die planne behoort ook vir kennisname deur die Beplanningskomitee hanteer te word, maar moet deur die Beplanningskomitee (Biblioteekpersoneel) goedgekeur word.

As hulpmiddele vir geslaagde verslaglewering en veral goedkeuring, kan oorweeg word om belangrike beslissingselemente vooraf te identifiseer en te bepaal op welke stadium en deur welke orgaan bepaalde besluite geneem behoort te word. Verder kan in gedagte gehou word dat die raamwerk vir die finale verslag ook terug te vind is in die oorhoofse teoretiese modelle van die interne en institusionele omgewings van die biblioteekdiens en ander hulpmiddele soos die inventaris van dienste en geriewe wat vir die doeleindes van die institusionele verkenning opgestel mag wees.

13. Fase: Implementering

Met betrekking tot hierdie fase van die hersiene beplanningstelsel is in Hoofstuk 2, paragraaf 5.5.4; Hoofstuk 3, paragraaf 9 en Hoofstuk 4, paragraaf 20 reeds relevante inligting verstrek. Daar is reeds beklemtoon dat dit gaan om die implementering van die planne wat in die voorafgaande fases geskep is. Daarbenewens kan verwag word dat van die aanbevelinge wat spruit uit die finale verslag aangaande die beplanningsprojek aan die universiteitsowerhede, ook geïmplementeer behoort te word. Hierdie aspekte behoort verkieslik weer opgeneem te word in die planne van die biblioteekdiens, sodat dit behoorlik verreken kan word saam met ander kritiese aktiwiteite waarby die biblioteekdiens betrokke is.

Die belangrikheid van die fase van implementering kan moeilik oorbeklemtoon word. Al die insette van die voorafgaande fases kan as nutteloos beskou word as dit nie uitloop op implementering van die een of ander aard nie. Die uitgangspunt behoort dus reeds vanaf die fase van voorbeplanning te wees dat ook beplan word vir implementering. Die doel van hierdie fase kan dus beskryf word as die inwerkingstelling van die planne uit die vorige fase, dit wil sê die nastrewing van die doel en doelwitte wat gestel is, deur middel van strategieë en aksieprogramme en binne die raamwerk van die beleid soos neergelê. Die doelwitte behoort ook die aanbevelinge uit die finale verslag te reflekteer.

Implementering berus by die bestuur van die biblioteekdiens op verskillende vlakke, dit wil sê by die personeellede wat verantwoordelik was vir die skepping van die betrokke planne. Die noodsaaklikheid dat hierdie personeellede reeds vanaf die fase van voorbeplanning betrokke moet wees, is dus ook vir die implementering van die planne van die grootste belang. Die implementering verg kundigheid en agtergrond wat verkieslik oor tyd opgebou moet word.

In verband met implementering as fase kan ook in gedagte gehou word dat daar reeds tot in hierdie stadium van die projek, belangrike tussentydse stappe nodig kon gewees het. Só kon daar 'n behoefte ontstaan het om al reeds die organisasiestruktuur sodanig aan te pas dat moontlike nuut geïdentifiseerde funksies geakkommodeer word in die verdere fases van die beplanningstelsel. Hierdie aanpassinge kan as tussentydse implementeringe beskou word, sodat ook nie aan implementering gedink kan word as 'n fase wat uitsluitlik volg op die fase van planskepping en goedkeuring nie. Daar moet ook in gedagte gehou word dat die implementering van planne tydens die eerste beplanningsiklus groot gebreke kan toon en dat voorsiening gemaak moet word vir ontwikkeling op hierdie terrein. Dit hou veral verband met die noodsaaklikheid dat beplanning geïntegreer word met die daaglikse bestuur van die biblioteekdiens. Daar is dus sprake van aanpassinge wat die betrokke bestuurders sal moet maak teenoor vorige patrone van optrede. In hierdie verband is dit veral noodsaaklik dat kontinuïteit behou word tussen personeel wat betrokke is by die skepping en implementering van planne. Dit sal moeiliker wees vir 'n ander personeellid, sonder die nodige agtergrond, om planne en die implementering daarvan oor te neem. Dit dui weer op die belangrikheid dat die infrastruktuur binne die biblioteekdiens vir beplanning, so goed moontlik ontwikkel moet wees om onnodige skommeling tussende verskillende fases uit te skakel.

14. Fase: Evaluering of hersiening

Evaluering of hersiening as fase binne die bestaande stelsel, is in Hoofstuk 2, paragraaf 5.5.5 bespreek en die empiriese toepassing in Hoofstuk 3, paragraaf 10. Die resultaat van die literatuurverkenning oor hierdie fase is in Hoofstuk 4, paragraaf 21 weergegee. Die belangrikheid van evaluering in die algemeen en spesifiek met betrekking tot beplanning, is deurgaans beklemtoon. Soos in sommige ander fases, kan evaluering nie beskou word as 'n afgeslote aktiwiteit wat binne 'n bepaalde fase tuisgebring kan word nie. Dit is verweef met die totale beplanningstelsel. Dit begin met voorbeplanning waar reeds bepaal moet word of beplanning as 'n projek aangepak en 'n keuse tussen alternatiewe gedoen moet word. Dit figureer by die skepping van filosofiese elemente van die planne, maar veral in die fase van behoeftebepaling en die uiteindelijke formulering van sterk en swak punte en geleenthede en bedreigings. By die skepping van die planne self, byvoorbeeld doelwitte, die keuse van strategieë en aksieprogramme, kom evaluering sterk op die voorgrond. Naas 'n kennis en vaardigheid in beplanning, kan kundigheid in verband met die teorie en praktyk van evaluering as noodsaaklik beskou word vir die deurvoering van geslaagde beplanning. Haas elke faset van beplanning kan ook die voorwerp wees van evaluering, byvoorbeeld:

- die beplanningstelsel self;
- die verskillende fases en komponente binne die beplanningstelsel;
- prosesse wat deurgevoer word tydens beplanning;
- die resultate wat deur hierdie beplanningsprosesse geskep word;
- die sukses van die implementering van die resultate van beplanning;
- die totale toepassing van die beplanningstelsel;
- die uitwerking (voordele) van beplanning op die biblioteekdiens en die voordele wat dit vir gebruikers inhou.

Binne die bestaande raamwerk, kan nou gekyk word na die spesifieke aspek wat hier ter sprake is, naamlik die bepaling van die mate waarin daar geslaag word om die planne wat in die voorafgaande

fases geskep is, ten uitvoer te bring. Dit bring mee dat bepaal moet word of doelwitte bereik is binne die beleid en met behulp van die strategieë en aksieprogramme wat ontwikkel is. In dieselfde fase word dan gewoonlik ook aandag gegee aan die volgende siklus se planne. Gerieflikheidshalwe word hierdie aspek egter in die volgende paragraaf bespreek.

Daar behoort beplan te word vir die evaluering wat saamval met die hersiening (ná uitvoering) van planne. Die nodige meganismes en prosedures moet bepaal wees en planne moet sodanig saamgestel wees dat dit tot evaluering leen. Die persone en instansies wat die planne oorspronklik geskep het, is in die beste posisie om ook die evaluering van die uitvoering van die planne te onderneem, in oorleg met hulle onmiddellike hoofde. Om hulle hierin by te staan, kan komitees geskep word, soos in Figuur 3-14¹³ in die vooruitsig gestel. Hierdie komitees help in hoofsaak om koördinering te verseker maar kan ook aangewend word om hersiening van planne te onderneem. Daar moet egter teen gewaak word dat onnodige komitees tot stand kom bloot ter wille van beplanning. Die evaluering of hersiening van planne moet dus sover moontlik ook geïntegreer word by die normale organisasie- en komiteestruktuur. Funksionele en operasionele planne word deur die bestuurspersoneel van die biblioteekdiens self geëvalueer, terwyl dit moontlik vir kennisname ook voorgelê kan word aan die institusionele beheerliggame van die biblioteekdiens. Die evaluering van strategiese planne behoort deur die bestuur van die biblioteekdiens hersien te word maar verkieslik ook deur die institusionele beheerliggaam oor die biblioteekdiens. Kundiges van buite kan ook hiervoor ingespan word om te verseker dat die biblioteekdiens se strategiese planne wel uitgevoer word.

Ook wat die evalueringsfase betref, moet aanvaar word dat aanpassinge gemaak sal moet word namate ervaring opgedoen word. Verkieslik moet die betrokkenes ook geleidelik ingelei word in die hersieningsprosedures en aan sinvolle meganismes vir dié doel help skep.

13. Figuur 3-14 (p.124).

Sinvolle evalueringsprosedures en -meganismes sal ook rekening moet hou met die keerdatum vir die bereiking van doelwitte. Opvolgwerk, indien nodig, behoort gedoen te word so gou moontlik nadat 'n bepaalde doelwit bereik moes wees. In die praktyk wil dit voorkom asof doelwitte gerieflik volgens kwartale en jare gegroepeer kan word, sodat evaluering ook kwartaalliks en jaarliks kan geskied. Die jaarlikse evaluering behoort die skepping van nuwe planne vir die daaropvolgende siklus onmiddellik vooraf te gaan. Dit spreek vanself dat die evaluering van planne vergemaklik word indien doelwitte sover moontlik in kwantifiseerbare terme en met spesifieke keerdatum geformuleer word.

15. Fase: Opvolgsikli

Die laaste fase in die hersiene beplanningstelsel maak voorsiening vir die voorsetting van beplanning as 'n deurlopende proses wat geïntegreer moet word in die normale bestuur van die biblioteekdiens, maar na behoefte weer uitgelig moet word vir spesiale aandag. In die bespreking wat hier volg, word uitgegaan van die standpunt dat daar primêre en sekondêre sikli in die beplanningstelsel voorsien word. Die primêre siklus is wat tot hiertoe beskryf is. Dit is omvattend, arbeidsintensief en verg totale nuwe insette. Dit word ongeveer een keer elke sesde jaar onderneem, dit wil sê in jaar een en jaar ses. Die sekondêre siklus daarenteen word in jare twee tot vyf onderneem en word bedryf deur die bestuur van die biblioteekdiens op die verskillende vlakke. Die twee tipes sikli kan dus onderskei word in terme van die intensiteit van die beplanningsaktiwiteit maar ook na aanleiding van die data-insamelingsaktiwiteite. Hieroor gaandeweg meer. In die verdere bespreking word gekonsentreer op die sekondêre siklus in die mate wat dit verskil van die primêre siklus.

Die doel van die sekondêre siklus in die beplanningstelsel hou verband met die deurlopende bedryf van beplanning as 'n element van die bestuur van die biblioteekdiens, die instandhouding en gereelde aanpassing van die beplanningstelsel self op 'n lopende

grondslag en met die fases en komponente binne die beplanningstelsel. Die sekondêre beplanningsiklus kan dus ook beskryf word in terme van die fases en komponente van die beplanningstelsel.

Om die bedryf van beplanning en die beplanningstelsel self op 'n deurlopende grondslag te hanteer, is sekere besluite nodig. Daar moet 'n vaste besluit wees dat beplanning voortgesit moet word. Binne die hersiene beplanningstelsel word voorsien vir vyfjaarplanne wat jaarliks hersien word en een jaar aanskuif. Hierdie besluite is onder andere só deur die universiteitsowerhede goedgekeur. Daar is dus 'n aanspreeklikheid om beplanning op 'n sinvolle wyse voort te sit en van tyd tot tyd (min of meer elke vyf jaar) 'n primêre siklus te herhaal. Die doel van die sekondêre siklus moet dus ook wees om die weg te baan vir die herhaling van die primêre siklus.

Met die fases en komponente van die hersiene beplanningstelsel as raamwerk, kan daarop gewys word dat alle fases waarskynlik in die sekondêre sikli op 'n laer vlak hanteer gaan word. Die fase van voorbeplanning hou in 'n baie hoë mate verband met die eerste primêre siklus wat die grondslag moet lê vir gesonde beplanningspraktyke in die biblioteekdiens. Dieselfde geld ook in 'n hoë mate vir die fase van filosofieskepping. Die aard van hierdie fase is sodanig dat dit waarskynlik net in die primêre siklus intensiewe aandag hoef te kry. Die fase van behoeftebepaling sal in 'n hoë mate beïnvloed word deur wat met die komponent beplanningsinligting in die sekondêre sikli gebeur. Indien daarin geslaag kan word om behoorlike bestuur ten opsigte van die hulpbron inligting in te voer, behoort dit voldoende te wees om behoeftebepaling as omvangryke aktiwiteit te beperk tot die primêre siklus. Baie sal egter ook afhang van die gehalte van inligting wat tydens die primêre siklus ingewin is, of daar aspekte is wat tydens die primêre siklus juis oorgedra is na die sekondêre siklus, en of daar ingrypende gebeure plaasvind wat die biblioteekdiens gaan dwing om intensiewer inligtinginsameling te onderneem, of selfs in die interim-jare onmiddellik 'n primêre siklus aan te vra.

Na aanleiding van die voorafgaande opmerkinge kan reeds afgelei word dat die komponente beplanningsbestuur, -organisasie en besluitneming en beplanningsinligting wel 'n belangrike rol het in die sekondêre siklus. Die beplanningsorganisasie kan in hierdie sikli afgeskaal word na die normale bestuur van die biblioteekdiens en 'n moontlike stafbeplanner wat op 'n deurlopende grondslag beplanning koördineer en monitor, beplanningsinligting versamel en deurgee en ook toesien dat die betrokke personeel deurlopend toegerus is om beplanning doeltreffend te kan hanteer. Indien hierdie aktiwiteite ook gekoppel kan word aan die byhou van 'n doeltreffende sisteem om beplanningsinligting te hanteer, kan dit beplanning in die sekondêre siklus ook op 'n hoë vlak hou.

Ten opsigte van die skepping van planne in die sekondêre siklus, kan aanvaar word dat doelwitte gereeld hersien en nuut geskep moet word. Beleid behoort op 'n gereelde basis nagegaan en aangepas te word en strategieë en aksieprogramme sal saamgestel moet word om bepaalde doelwitte te help bereik. Verslaglewering, implementering en hersiening in verband met beplanning sal deur die meganismes wat hiervoor geskep is of wat deel uitmaak van die normale biblioteekorganisasie, hanteer word. Die beplanningsorganisasie wat vir die sekondêre siklus in stand gehou word (die normale biblioteekbestuur aangevul met 'n stafbeplanner en moontlike periodieke koördineringsvergaderings van die Beplanningskomitee (Biblioteekpersoneel)) sal ook aanduidinge moet gee oor die noodsaaklikheid en presiese skedulering vir die volgende primêre siklus.

Die voorafgaande uiteensetting van die bedryf van die beplanningstelsel in die sekondêre siklus moet egter nog finaal in die praktyk getoets word. Daar moet dus voorsien word dat dit verder hersien kan word na gelang meerdere inligting na aanleiding van die praktiese toepassing daarvan beskikbaar kom.

16. Algemene opmerkinge

In die voorafgaande paragrafe is alle komponente en fases van die hersiene beplanningstelsel kortliks bespreek aan die hand van Figuur 5-2.¹⁴ Hierdie Figuur was deurgaans 'n nuttige verwysingsraamwerk en dien nog 'n doel om die hersiene beplanningstelsel oorsigtelik uit te beeld.

Vergeleke met die bestaande of oorspronklike beplanningstelsel soos dit in Hoofstuk 2 beskryf is, het daar heelwat aanpassinge gekom, veral aan die hand van die empiriese toepassing van die bestaande stelsel. Die insigte wat met die empiriese toepassing opgedoen is, was veral nuttig in die evaluering van die inligting uit die literatuurverkenning en die aanwending daarvan in die beskrywing van die hersiene stelsel. Die belangrikste aanpassinge wat gemaak is, kan soos volg opgesom word:

- die fase van voorbeplanning moes totaal nuut geskep word omdat daarvoor nie voldoende voorsiening gemaak is in die oorspronklike ontwerp nie;
- die fase van uitklaring van filosofiese aspekte is hersaamgestel om al hierdie aspekte in een fase saam te trek;
- die fase van verslaglewering en verkryging van goedkeuring is nuut toegevoeg;
- die fases van implementering en evaluering kon verder aangevul word aan die hand van insigte wat opgedoen is sedert die dokumentering van die empiriese toepassing in Hoofstuk 3;
- die opvolgsikli moes nuut bygewerk word;
- insigte wat met die literatuurverkenning opgedoen is in verband met die komponente van die stelsel kon goed aangewend word in die beskrywing van hierdie aspekte; en
- die noodsaaklikheid van tussentydse implementeringe en deurlopende evaluering kon opnuut beklemtoon word.

Hierdie Hoofstuk het nie ten doel om die hersiene beplanningstelsel ook weer te evalueer nie. Daar word dus volstaan met enkele opmerkinge na aanleiding van die ontwerpvereistes vir die bestaande

14. Figuur 5-2 (p. 298).

beplanningstelsel soos in Hoofstuk 2, paragraaf 3 beskryf en die kriteria vir die evaluering van beplanningstelsels, soos weergegee in Hoofstuk 5, paragraaf 4. Dit wil naamlik voorkom asof baie gaan afhang van die bepaalde empiriese situasie en moontlike toepassing van die hersiene beplanningstelsel, byvoorbeeld met betrekking tot die fase behoeftebepaling wat bepaald beplan en uitgevoer moet word om spesifieke behoeftes te dek. Dit wil nou reeds voorkom as 'n probleem dat die hersiene stelsel nie op een punt volledig beskryf is nie. Dit was binne die raamwerk van hierdie Hoofstuk nie moontlik nie. Indien die stelsel egter toegepas sou word, sal daar heelwat nageslaan moet word in vorige hoofstukke om relevante inligting op te spoor. Dit hou veral verband met begripsomskrywinge, teoretiese modelle en praktiese aspekte van die toepassing van die stelsel. Dit bring ook mee dat oorsigtelikhêid oor die hersiene stelsel moontlik verlore gegaan het. Oor die wyere toepassingsmoontlikhede van die stelsel, dit wil sê buite die kampus van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat, kan alleen bespiegel word. Die stelsel toon ook leemtes deurdat dit nie spesifieke aspekte vir verdere navorsing direk uitwys nie. Hieraan sal in die volgende Hoofstuk aandag gegee word. By die empiriese toepassing daarvan, gee dit ook nie voldoende leiding aan die beplanners oor die tydsduur van bepaalde fases en die insette aan mannekrag en kundighede wat presies benodig word nie. Dit is egter nie moontlik sonder 'n eerste empiriese toepassing daarvan en die behoorlike dokumentering van hierdie toepassing nie. Verder gee die stelsel sekerlik ook nie voldoende aanduidinge van metodes en tegnieke waarvolgens gesinghede, klimaat en behoeftes aan personeel- en organisasie-ontwikkeling gepeil kan word nie. Dit is egter gespesialiseerde terreine wat streng gesproke buite die veld van hierdie studie val.

HOOFSTUK 7

SAMEVATTING

1. Doel van hierdie Hoofstuk

Met hierdie Hoofstuk word beoog om:

- die verloop van hierdie studie saam te vat;
- die studie oorsigtelik te evalueer; en
- verdere terreine vir navorsing met betrekking tot die bepaalde tema aan te dui.

2. Oorsig oor die verloop van hierdie studie

Hierdie studie het sy oorsprong by bepaalde praktiese omstandighede wat in die begin van die tagtigerjare aan die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat ondervind is. Dit het daarmee verband gehou dat die Universiteit in die voorafgaande jare groot belegginge in sy Biblioteekdiens aangegaan het en dat die potensiële gevaar minstens bestaan het dat hierdie belegginge en veral die implikasies daarvan nie sou meewerk om 'n totaal geïntegreerde, dinamiese biblioteekdiens tot stand te bring nie. Die verwagte dividende op hierdie belegginge sou dus moontlik nie realiseer nie. Verder het daar in daardie stadium reeds belangrike ontwikkelinge ook in die institusionele omgewing plaasgevind wat verband gehou het met die groter beklemtoning van navorsing, die vernuwing van onderwysmetodes en die inisiëring van akademiese beplanning. Dit het groter druk op die Biblioteekdiens geplaas om beplanning te onderneem in belang van sy interne funksionering maar ook om tred te hou met institusionele ontwikkelinge. In die lig hiervan is 'n sogenaamde beplanningsaksie vir die Biblioteekdiens goedgekeur deur die Universiteitsowerhede. Die kritiese aard van hierdie aksie het dit nodig gemaak dat dit sistematies aangepak en deurgevoer word. Dit het die behoefte aan 'n behoorlike beplanningstelsel laat ontstaan wat moes verseker dat alle relevante aspekte van beplanning aandag kry en dat dit binne 'n redelike tyd

konkrete resultate lewer. Die verwagte uitwerking van die behoefte aan 'n beplanningstelsel vir die deurvoering van die beplanningsaksie, het tot gevolg gehad dat 'n parallelle navorsingsprojek geformuleer is om op kritiese punte insette te lewer tot die beplanningsaksie, maar in die algemeen ook die teoretiese en praktiese aspekte van die beplanningsaksie te monitor en te evalueer.¹ Hierdie studie is die praktiese resultaat van die voorgestelde navorsingsprojek; nadat bepaal is dat die inhoud van die navorsingsprojek van voldoende algemene belang is dat dit kan geld as 'n formele studie.

Die algemene probleem wat hierdie studie tot grondslag gehad het, is soos volg geformuleer, naamlik:

- die globale bepaling en bevordering van die effektiwiteit en effisiëntheid van die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat deur die beklemtoning van deeglike beplanning.²

Die spesifieke probleem is soos volg geformuleer, naamlik:

- die behoefte aan 'n toepaslike beplanningstelsel wat die algemene probleem kan ondervang deur onder andere die bepaling van die stand van die biblioteekdienste en die bestaande en verwagte behoeftes aan sodanige dienste; die stel van riglyne vir die ontwikkeling van hierdie dienste; die tref van maatreëls om deurlopende, optimale funksionering te verkry.³

Na aanleiding van die bogenoemde probleemstelling, is die doel van hierdie studie soos volg gestel, naamlik om:

- 'n toepaslike beplanningstelsel te identifiseer of te ontwerp vir implementering aan die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat;
- die implementering van die voorgestelde beplanningstelsel krities waar te neem en die stelsel na behoefte aan te pas; en
- die beplanningstelsel ná aanvanklike implementering, krities te evalueer.⁴

1. Vergelyk Figuur 1-1, p.3.

2. Vergelyk Hoofstuk 1, par. 3.2, p. 9.

3. Hoofstuk 1, par. 3.2, p. 9.

4. Hoofstuk 1, par. 4, p. 10.

Die werkwysse wat gevolg is om hierdie doel te bereik, kan soos volg opgesom word:

om mee te begin is 'n beplanningstelsel in breë trekke ontwerp aan die hand van ontwerp kriteria wat gestel en 'n beperkte literatuurverkenning wat onderneem is, aangevul met konsultasies met kundiges en belanghebbendes. Hierin is veral aandag gegee aan basiese konsepte, benaderingswyses en 'n breë strukturering van die voorgestelde beplanningstelsel in fases. Hierdie werksaamhede is volledig in Hoofstuk 2 weergegee.

dit is opgevolg met die praktiese implementering van die voorgestelde stelsel, wat vanuit die navorsingsprojek gemonitor en sover moontlik aangevul is aan die hand van verdere konsultasies, literatuurverkenning en improvisering waar dit onvermydelik was. Hierdie aspekte is in Hoofstuk 3 beskryf.

ná afloop van die voorafgaande is voortgegaan om 'n dieper maar steeds selektiewe literatuurverkenning te onderneem om leemtes wat in die oorspronklike ontwerp vir die beplanningstelsel ontdek is, te probeer aanvul, maar ook inligting in te win oor moontlike alternatiewe beplanningstelsels wat oorweeg kon word en/of wat gebruik kon word om die bestaande stelsel te evalueer. Die geleentheid is ook benut om die algemene stand van beplanning as 'n bestuursaktiwiteit binne biblioteke en spesifiek universiteitsbiblioteke te peil en die waarde van die bogenoemde navorsingsprojek en hierdie studie finaal te probeer bepaal. Die resultate hiervan is in Hoofstuk 4 gedokumenteer. teen die agtergrond van die empiriese toepassing van die bestaande beplanningstelsel en die daaropvolgende literatuurverkenning, kon voortgegaan word om die bestaande of oorspronklike beplanningstelsel, soos in Hoofstuk 2 beskryf, krities te evalueer en aan te dui welke verdere optredes in verband daarmee nodig is. Die inhoud hiervan is opgeneem in Hoofstuk 5.

na aanleiding van die kritiese evaluering, is tot die slotsom gekom dat die bestaande stelsel aangevul moet word. Met die oog hierop is 'n hersiene beplanningstelsel beskryf om sowel die leemtes wat by die empiriese toepassing uitgewys is as by die literatuurverkenning en kritiese evaluering te dek. Dit is opgeneem in Hoofstuk 6.

Onderliggend tot die hele studie, is die belangrikheid van beplanning en veral omvattende beplanning (dit wil sê wat alle tipes beplanning insluit) binne die toepassingsveld van die universiteitsbiblioteek. 'n Tweede onderliggende konsep is die van 'n omvattende beplanningstelsel. Só 'n omvattende beplanningstelsel bied 'n sistematiese benadering tot die inisiëring, implementering en bedryf van beplanning as 'n essensiële bestuurselement binne die toepassingsveld waarvoor dit ontwerp is. Dit kan normaalweg beskryf word volgens die doel waarvoor dit ingestel word, die beplanningsbenadering wat dit onderlê, vlakke in die organisasie of onderneming waar dit funksioneer, die planne wat dit genereer en die fases en komponente wat dit akkommodeer. Die doel daarvan word soos volg omskryf, naamlik om:

- die bestuur van die biblioteekdiens in staat te stel om spesifiek beplanning, maar ook aspekte van aanverwante bestuurs-elemente (soos organisering en beheer) te konsepsualiseer en sistematies, omvattend en doeltreffend te beplan, te implementeer en deurlopend te bedryf met die oog op die daarstelling en instandhouding van 'n effektiewe en effisiënte onderneming wat optimale voordele (dienste) aan sy geïdentifiseerde gebruikers bied.

Die funksies van 'n omvattende beplanningstelsel is soos volg opgesom, naamlik die:

- identifisering van bestaande en potensiele gebruikers;
- bepaling van huidige en toekomstige gebruikersbehoefte;
- bepaling van die huidige en toekomstige vermoë van die biblioteekdiens om geïdentifiseerde gebruikers se relevante behoeftes optimaal te bevredig;
- bepaling van prioriteite vir optredes wat nodig is om huidige en toekomstige, relevante behoeftes van gebruikers optimaal te bevredig;
- verkryging van goedkeuring en ondersteuning vir voorgestelde optredes by relevante persone en instansies; en
- implementering, hersiening en deurlopende aanpassing van voorgestelde optredes om huidige en toekomstige behoeftes van gebruikers optimaal te bevredig.⁵

5. Vergelyk Hoofstuk 5, par. 3, pp. 292-3 vir doel en funksies van omvattende beplanningstelsels.

Binne die beperkinge van middele en tyd, het die studie daarna gestreef om die konsep en inhoud van 'n omvattende beplanningstelsel vir die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat so volledig moontlik te verken en te bepaal.

'n Laaste onderliggende konsep met betrekking tot hierdie studie, is dié van evaluering, veral soos wat dit in verband gebring kan word met bestuur in die algemeen, maar meer spesifiek beplanning en beplanningstelsels. Daarom is soveel moontlik gedoen om ook hierdie konsep oorsigtelik te verken en die nodige inhoud daaraan te probeer gee met die oog op die evaluering van die oorspronklike beplanningstelsel. Die noodsaaklikheid van evaluering as deurlopende fase binne die oorspronklike en hersiene beplanningstelsel word ook meermale beklemtoon.

3. Globale indrukke wat deur middel van die studie verkry is

Volledigheidshalwe word die belangrikste globale indrukke wat met hierdie studie verkry is, kortliks aangestip. Hierdie indrukke mag subjektief gekleur wees en nie almal regstreeks terug te voer na inligting wat spesifiek vooraf in hierdie studie aangebied is nie. Gerieflikheidshalwe word dit per hoofstuk aangestip. Uit Hoofstuk 1 het dit onder andere geblyk dat:

- die ontwikkeling van beplanningstelsels wel 'n aktuele tema binne die terrein van die biblioteek- en inligtingkunde as dissipline en die biblioteek- en inligtingwese as praktyk en bedryf is;
- beplanning erken word as 'n noodsaaklike bestuursaktiwiteit, maar dat daar groot gapinge is tussen die teoretiese aanvaarding en die praktiese beoefening daarvan. Die noodsaaklikheid daarvan om toepaslike beplanningstelsels in te voer, deurlopend te bedryf, die invoering en die bedryf daarvan te evalueer en die resultate wyd bekend te stel, is beklemtoon.

Ten opsigte van Hoofstuk 2 kan die volgende aangestip word, naamlik dat:

- met die aanvang van die studie, geen direkte en algemeen toepaslike beplanningstelsel vir die Biblioteekdiens van die Universiteit

van die Oranje-Vrystaat geïdentifiseer kon word nie;

- dit egter moontlik was om aan die hand van 'n selektiewe literatuurverkenning, 'n beplanningstelsel in breë trekke te beskryf wat as basis kon dien vir die aanpak van 'n beplanningsaksie.

Na aanleiding van Hoofstuk 3 kan die volgende globale indrukke aangebied word, naamlik dat:

- die voorgestelde beplanningstelsel wat in Hoofstuk 2 beskryf is, groot leemtes getoon het by die empiriese toepassing daarvan;
- die noodsaaklikheid en waarde van die empiriese toepassing van sodanige teoretiese stelsels moeilik oorbeklemtoon kan word. Die werklike toets vir aanvaarbaarheid daarvan, lê in die praktiese toepassing;
- 'n voorbeplanningsfase waarin veral aandag gegee word aan die nodige beplanningskultuur en organisasieklimaat met die oog op suksesvolle beplanning en aan die toerusting van personeel vir beplanning, baie belangrik is by die ontwerp en toepassing van 'n omvattende beplanningstelsel;
- evaluering 'n belangrike rol speel by die verkenning van die interne omgewing van die Biblioteekdiens en dat hierdie subfase intensiewe insette van die kant van die personeel vereis. Dit maak die sorgvuldige beplanning daarvan noodsaaklik;
- verslaglewering aan die universiteitsowerhede en die goedkeuring van belangrike aanbevelinge voordat voortgegaan kan word met die skepping van aspekte van planne, kritiese fases in 'n omvattende beplanningstelsel behoort te wees. Daar behoort voorsiening te wees hiervoor en die uitvoering daarvan behoort deeglik beplan te word; en
- die toegerustheid van die betrokke personeel en kundige projekleiding, noodsaaklik is vir geslaagde beplanning.

Die verdere literatuurverkenning wat in Hoofstuk 4 bespreek is, het 'n groot aantal indrukke opgelewer. Die volgende kan aangestip word, naamlik dat:

- daar in die sewentiger- en vroeë tagtigerjare groot ontwikkelinge plaasgevind het ten opsigte van beplanning in biblioteke in die algemeen en universiteitsbiblioteke in die besonder. Die algemene stand van beplanning in hierdie organisasies is egter steeds

onbevredigend, met praktiese uitvoering van beplanning, evaluering en rapportering van resultate as die belangrikste leemtes;

- geen direk toepaslike beplanningstelsel vir die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat weer kon geïdentifiseer word nie. Verskillende stelsels is egter ontdek waarvan die inhoud nuttig aangewend kon word indien dit vroeër beskikbaar sou gewees het. Die noodsaaklikheid dat enige beplanningstelsel ontwerp of aangepas moet word by die bepaalde toepassingsveld, is deurgaans sterk beklemtoon. Sodanige stelsels moet ook aanpasbaar en plooibaar genoeg wees om die spesifieke omstandighede te akkommodeer;
- min inligting bekom kon word oor die evaluering van beplanningstelsels. Die noodsaaklikheid van die evaluering van hierdie stelsels is egter beklemtoon, asook die besondere kompleksiteit daarvan;
- heelwat inligting verkry is oor die fases en komponente wat ingesluit kan word in omvattende beplanningstelsels. Voldoende inligting was beskikbaar om 'n teoretiese model op te bou aan die hand waarvan die voorgestelde stelsel geëvalueer en 'n hersiene stelsel beskryf kon word. Hierin is die noodsaaklikheid van 'n voorbeplanningsfase herbevestig, veral die voorbereiding van die organisasie en sy personeel vir beplanning en die feit dat beplanning nie terapieë aangewend behoort te word nie. Bevestiging is ook verkry vir die insluiting van die fases van uitklaring van filosofiese aspekte, behoeftebepaling en plan-skepping. Die behoefte aan die skepping van beplanningskomponente vir bestuur, organisasie, besluitneming en inligting is uitgewys;
- min inligting egter verkry is oor die fases van implementering en hersiening van planne, asook die opvolgsikli in die beplanningstelsel. Die noodsaaklikheid daarvan is egter uitgewys.

Na aanleiding van die voorafgaande, kon die voorgestelde beplanningstelsel in Hoofstuk 5 geëvalueer word en 'n hersiene stelsel in Hoofstuk 6 beskryf word. Ten opsigte van hierdie twee hoofstukke, kan die volgende indrukke aangestip word, naamlik dat:

- die komponente van beplanningsbestuur, -organisasie en -besluitneming nie voldoende uitgelig is in die voorgestelde stelsel nie en dus in die hersiene stelsel beklemtoon behoort te word;
- die fase van voorbeplanning onderontwikkel is in die voorgestelde stelsel en dus vollediger beskryf moet word in die hersiene stelsel;
- die fase van uitklaring van filosofiese aspekte ook nie voldoende beskryf is in die voorgestelde stelsel nie. Die empiriese toepassing het egter belangrike insigte opgelewer wat oorgeneem kan word in die hersiene stelsel, met 'n sametrekking van doel-formulering en die skepping van 'n organisasiefilosofie en rolbeskrywing in 'n logiese eenheid;
- die inligtingskomponent in die voorgestelde stelsel onderbeklemtoon is. Dit behoort erken te word as 'n belangrike hulpbron by die bestuur van die Biblioteekdiens en verdien ook besondere hantering binne die hersiene beplanningstelsel;
- ten opsigte van die skepping van planne, verslaglewering en goedkeuring as fases, het die bestaande stelsel ook heelwat tekortkominge wat reeds in die empiriese toepassing bygewerk is en verder vervolledig behoort te word in die hersiene stelsel;
- die fases van implementering, hersiening en opvolgsikli in sowel die voorgestelde stelsel as die empiriese toepassing en hersiene stelsel, steeds leemtes toon wat alleen deur die bedryf van die beplanningstelsel oor 'n langer tydperk uitgewys sal kan word;
- die koppeling van beplanning en begrotings ook uitgewys behoort te word in die hersiene beplanningstelsel; en
- die teoretiese model vir 'n omvattende beplanningstelsel, wat geskep is om die voorgestelde stelsel te evalueer (Figuur 5-2, p. 298) ook 'n nuttige basis bied vir die beskrywing van die hersiene stelsel.

Om hierdie afdeling mee af te sluit, kan die volgende algemene indrukke met betrekking tot die studie as geheel nog aangebied word, naamlik dat:

- beplanning as 'n element van bestuur van die Biblioteekdiens, moeilik oorbeklemtoon kan word. Daarenteen kan dit nie as 'n losstaande element bedryf word nie en behoort dit in die praktyk ook rasioneel verantwoordbaar te wees, veral vanweë die insette aan hulpbronne wat dit vereis. Beplanning moet dus geïntegreer word met die ander elemente van bestuur, soos organisering, leiding en beheer en veral met die daaglikse bedryf van die Biblioteekdiens; en
- die hulpmiddele en meganismes wat aangewend word in beplanning, bepalend is vir die sukses daarvan. Dit geld veral vir die beplanningsorganisasie, -bestuur en besluitnemingsmeganismes, insluitende die beplanningskomitees op verskillende vlakke, die konsultante wat gebruik word, ens.

4. Oorsigtelike evaluering van hierdie studie

Vir die doeleindes van hierdie bespreking word dit as voldoende geag om bloot te verwys na die waarde (voordele) wat hierdie studie inhou en ingehou het vir die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat, die Universiteit in die algemeen, die biblioteek- en inligtingwese as die praktyk en bedryf en die biblioteek- en inligtingkunde as die dissipline wat hier ter sprake is. Verder kan die belangrikste leemtes in die studie ook opgesom word.

Die belangrikste voordele van die studie lê opgesluit in:

- die empiriese toepassing van die voorgestelde beplanningstelsel en die kritiese waarneming daarvan. Daar word aanvaar dat beplanning as 'n bestuursaktiwiteit binne biblioteke in die algemeen en ook binne universiteitsbiblioteke, nie voldoende aandag kry nie; dit word lukraak hanteer; dit word nie nagevors in die praktiese omgewing nie en daar word nie oor verslag gedoen aan die beroepsgenote nie. Die betrokke empiriese toepassing het besondere insigte opgelewer en die uitdaging gestel om die

betrokke beplanningstelsel onder moeilike praktiese omstandighede in te voer en in bedryf te stel en te hou. Dit het besondere leemtes in die betrokke stelsel self uitgewys, maar ook die groot verskil tussen die teorie en praktyk van beplanning as 'n bestuursaktiwiteit onderstreep.

- die konsepsuele modelle en begrippe-verklarings wat onder die druk van praktiese omstandighede daar gestel moes word. Dit het ook besondere insigte in die interne, institusionele en eksterne funksionering en verbande van die universiteitsbiblioteek opgelewer en die uitdaging gebied om onder verwarrende en soms teenstrydige inligting wat ingewin is, orde te skep tot die mate waartoe dit noodsaaklik was.
- die verkenning, ontwikkeling en toepassing van die konsep van 'n beplanningstelsel wat as raamwerk en hulpmiddel dien om beplanning, meer bepaald omvattende beplanning, binne die toepassingsveld van die universiteitsbiblioteek, werklikheid te maak. Die opbou van die bepaalde beplanningstelsel vanaf die breë raamwerk daarvoor, aangevul deur 'n empiriese toepassing en 'n literatuurverkenning en die uiteindelijke afronding daarvan in die hersiene beplanningstelsel, kan seker as van waarde beskou word.
- die inligting wat in die algemeen versamel is in verband met die stand van beplanning in biblioteke en inligtingsdienste, meer bepaald universiteitsbiblioteke, kan ook vermeld word. Veral inligting in verband met sekere beplanningstelsels, byvoorbeeld van die Office of Management Studies, is nie so vryelik beskikbaar nie.
- die beklemtoning van beplanning as 'n bestuursaktiwiteit in die algemeen asook van evaluering binne die raamwerk van beplanning, het moontlik waarde. Hieronder kan die groot getal kriteria wat versamel is met die oog op die evaluering van die oorspronklike beplanningstelsel, moontlik spesiaal vermeld word.
- die positiewe resultate wat met die beperkte, oorspronklike beplanningstelsel binne die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat behaal is, die moontlikheid dat die hersiene stelsel, veral in die opvolgsiklik geïmplementeer kan

word en ook voortgeset bedryf word, kan sekerlik as waardevol beskou word. Die belangstelling wat die stelsel ook elders, byvoorbeeld by die Biblioteekdiens van die Universiteit Stellenbosch en die Biblioteekdiens van die Universiteit van Pretoria gaande gemaak het, kan ook vermeld word as moontlike voordele van die studie.

die wyse waarop die studie daarin geslaag het om die teorie en praktyk van beplanning in die algemeen, maar ook binne die terrein van die biblioteek- en inligtingkunde en biblioteek- en inligtingwese saam te trek, byvoorbeeld in die funksionering van die sogenaamde Raadskomitee, kan as 'n voordeel beskou word. Só ook die insigte wat die studie by ander gebruikers van die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat en die plaaslike Universiteitsowerhede gebring het.

Daar kan egter ook heelwat leemtes in die studie self en die resultate wat daarmee behaal is, uitgewys word. Die volgende val op:

die selektiewe verkenning van die literatuur en die plaaslike en moontlike unieke omstandighede waaronder die studie aan die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat onderneem is. Die gevaar bestaan dat belangrike inligting moontlik misgeloop is en dat die plaaslike omstandighede sodanig was dat die studie min waarde in die algemeen kan hê. weens die bepaalde werkwyse wat gevolg is en die omstandighede waaronder dit gedokumenteer is oor verskillende hoofstukke binne hierdie studie, benadeel oorsigtelikheid oor die hersiene beplanningstelsel wat as eindresultaat tot stand gebring is. die gebrek aan kwantifiseerbare gegewens omtrent die empiriese toepassing van die stelsel om moontlike verdere toepassing van die hersiene stelsel te vergemaklik, kan as leemte aangedui word. Daarsonder bevat die verdere bedryf van die hersiene stelsel en moontlike totale nuwe toepassing, groter risiko's. Daar is naamlik geen aanduiding van die tydsduur van bepaalde fases en die insette aan hulpbronne en kundighede wat dit vereis nie.

- die moontlike gebrek aan objektiwiteit by die waarneming van die empiriese toepassing van die oorspronklike beplanningstelsel kan weer as 'n leemte uitgewys word. Deurdat die Projekleiding ook die kritiese waarneminge gedoen het, kon subjektiwiteit ingesluit en verdere fases in die studie benadeel het. Dit is egter wel gemonitor deur die Raadskomitee, owerhede, gebruikers, ens.
- die beperkte evalueringe wat die studie kenmerk, kan ook uitgewys word. Die hersiene beplanningstelsel is naamlik nie aan evaluering onderwerp nie; net die faset van die beplanningstelsel self, was die voorwerp van evaluering binne die empiriese toepassing, dit wil sê nie die uitwerking van die stelsel op die Biblioteekdiens of die personeel en gebruikers van die Biblioteekdiens nie. Dit kan geles word saam met die gebrek aan kwantitatiewe gegewens met betrekking tot die evaluering van die oorspronklike beplanningstelsel en die moontlikheid van subjektiwiteit waarna hierbo verwys is.
- soos meermale gestel, kan daar alleen bespiegel word oor die wyere toepassingsmoontlikhede van die hersiene beplanningstelsel.
- die leemte met betrekking tot riglyne sover dit die peiling van gesindhede en stand van die organisasieklimaat, personeel- en organisasiegereedheid vir beplanning, ensovoorts betref, is ook reeds uitgewys. Dit hou veral verband met 'n bepaling van behoeftes sover dit organisasie- en personeelontwikkeling betref, met die oog op doeltreffende beplanning en om te voorkom dat beplanning terapeuties aangepak word.
- ten opsigte van die fases van implementering, evaluering en die opvolgsikli, het die empiriese toepassing ook te kort geskiet deurdat voldoende tyd nie beskikbaar was om ook hierdie fases volledig waar te neem nie. Teenoor die ander, voorafgaande fases toon die empiriese toepassing dus 'n leemte.
- voldoende inligting is ook nie beskikbaar om betroubare uitsprake te maak ten opsigte van die formulering van strategieë, aksieprogramme en beplanning op die strategiese vlak in die algemeen nie. Daarmee kan die komponent planne dus ook nie as volledig afgerond beskou word nie.

5. Moontlike terreine vir verdere navorsing

In die voorafgaande hoofstukke is reeds verwys na moontlike terreine vir verdere navorsing wat in die literatuurverkenning uitgewys is. Hoofstuk 4, paragraaf 8, onder die opskrif Algemene aspekte wat beklemtoon word, bevat besonderhede hiervan, asook paragraaf 31 (p. 277), wat 'n verwysing bevat wat verder opgevolg kan word. Hierdie terreine bly ook binne die raamwerk van hierdie studie nog relevant en verdien verdere aandag. Die leemtes in hierdie studie, soos uitgewys in die voorafgaande paragraaf, is uiteraard elkeen 'n potensiële tema vir verdere navorsing. Die volgende kan spesifiek weer vermeld word:

- ondersoeke (veral van empiriese aard en die rapportering daarvan) na die vlakke van gereedheid van biblioteke vir suksesvolle beplanning en aanduidinge van wyses waarop moontlike leemtes sover dit organisasie- en personeelontwikkeling betref, uitgeskakel kan word, veral as tussentydse optredes om die biblioteekdiens so gou moontlik ryp te maak vir doeltreffende beplanning.
- moontlike empiriese toepassinge van die hersiene of selfs ander omvattende beplanningstelsels en veral die kritiese waarneming en evaluering daarvan, sodat volledige inligting verkry kan word oor alle fasette van 'n sodanige implementering (insluitende kwatitatiewe gegewens oor die bepaalde implementering in die vorm van verbruik van hulpbronne (koste), effisiëntheid en effektiwiteit van die toepassing, die beplanningstelsel, die voordele vir die biblioteekdiens en die gebruikers, ens.).
- die vraag of dit noodsaaklik is dat personeellede afgesonder moet word (veral fisiese afsondering in 'n groep) wanneer bepaalde aspekte van beplanning onderneem moet word.
- die rol van behoorlike bestuur van die hulpbron inligting vir bestuur en die waarde wat dit kan hê vir beplanning, veral in die sekondêre sikli van die beplanningstelsel en die fase van behoeftebepaling. Dit is naamlik moontlik dat met doeltreffende bestuur van hierdie hulpbron, primêre sikli verder uitgestel kan word, met gevolglike besparing in die bedryf van die beplanningstelsel.

6. Slotopmerking

Met die voorafgaande besprekinge word gehoop dat die doel van hierdie studie volledig bereik is. Daar word verder gehoop dat daarmee minstens 'n betekenisvolle, hoewel klein, bydrae gemaak is tot die verkenning van 'n kritiese terrein sover dit die funksionering van die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat betref, maar moontlik en hopelik ook wyer as hierdie eng toepassingsveld. Die betrokkenheid by hierdie studie en die insette wat daarmee gelewer is tot die beplanningsaksie van die genoemde Biblioteekdiens, was 'n verrykende ervaring, soos die noue samewerking met alle betrokkenes in hierdie projek, maar by name die lede van die Projekleiding, die Raadskomitee en kollegas in die Beplanningskomitee (Senior Biblioteekpersoneel). Indien hierdie projek en beskeie navorsingspoging iets kon bydra om aan die gebruikers van die genoemde Biblioteekdiens, en moontlik elders ook, beter biblioteek- en inligtingsdienste te verseker, was en is dit beloning bo verdienste. Te meer nog, indien dit sou bydra om die interne funksionering van die betrokke en ander biblioteekdienste te verbeter en daarmee gelukkiger, meer outonome en volle professionele rolle vir kollegas in hierdie dienste moontlik te maak.

LYS VAN BRONNE AANGEHAAL

ACKOFF, R.L. A concept of corporate planning. - New York: Wiley Interscience, 1969.

AHMANN, J.S. and Glock, M.D. Measuring and evaluating educational achievement. - Boston: Allyn & Bacon, 1971.

ALBANESE, R. Management toward accountability for performance. - Homewood, Ill.: R.D. Irwin Inc., 1975. - (Irwin series in management and behavioral sciences).

AMERICAN Library Association, 1975 statement on professional ethics. In: American libraries. - Vol. 8, Oct. 1977, pp. 500-501.

ANSOFF, H.I. Corporate strategy. - New York: McGraw Hill, 1965.

ARGENTI, J. Systematic corporate planning. - London: Nelson, 1974.

BELL, J. A. and Keusch, R.B. Comprehensive planning for libraries. In: Long range planning. - Vol.9, no.5, Oct. 1976, pp. 48-56.

BELLASSAI, M.C. Public library planning and the ALA/PLA process: what's in it for your library? In: Journal of library administration. - Vol.2, no. 2/3/4, Summer/Fall/Winter 1981, pp. 81-95.

BOON, J.A. Kriteria en meetenhede by evaluering van gerekenariseerde SDI- en RSI-dienste. In: Suid-Afrikaanse biblioteke. - Vol. 43, no.3, Jan. 1976, pp. 83-88.

BOON, J.A. User evaluation of information retrieval systems: a methodological approach. - 1978. - Thesis (D. Phil) - Rand Afrikaans University.

BOOZ, ALLEN and HAMILTON, INC. Problems in university library management: a study by BAH for the Association of Research Libraries and the American Council on Education. - Washington, D.C.: Association of Research Libraries, 1970.

BOWKER annual of library and book trade information. - 23rd ed. - New York: Bowker, 1978.

BOWKER annual of library and book trade information. - 24th ed. - New York: Bowker, 1979.

BROADBENT III, H.E. Strategies for planning. In: Drexel library quarterly. - Vol.17, no.2, Spring 1981, pp. 4-15.

BROWN, M.K. Information for planning. In: Journal of library administration. - Vol. 2, no. 2/3/4, Summer/Fall/Winter 1981, pp.187-215.

- BUCKLAND, M.K. The management review and analysis program: a symposium. In: Journal of academic librarianship. - Vol. 1, no. 6, Jan. 1976, pp. 4-14.
- BUNGE, C.A. Approaches to the evaluation of library reference services. In: Lancaster, F.W. and Cleverdon, C.W. eds. Evaluation and scientific management of libraries and information centres. - Leyden: Noordhoff, 1977. - pp. 41-71.
- BUSHA, C.H. and Harter, S.P. Research methods in librarianship: techniques and interpretation. - New York: Academic Press, 1980.
- CLAPP, V.W. and Jordan, R.T. Quantitative criteria for adequacy of academic library collections. In: College and research libraries. - Vol. 26, no. 5, Sep. 1965, pp. 371-380.
- CRONIN, B. Taking the measure of service. In: Aslib proceedings. - Vol. 34, no.6-7, Jun.-Jul., 1982, pp. 273-4.
- DANIEL, E.H. Performance measures for school librarians: complexities and potential. In: Advances in librarianship. - Vol.6, ed. by Melvin J. Voigt and Michael H. Harris. - New York: Academic Press, 1976. - pp. 1-51.
- DE BRUIN, H. Ontwikkeling van 'n evalueringsmetode as hulpmiddel by besluitneming in verband met die rekenarisering van 'n universiteitsbiblioteek. - 1979. - Verhandeling (M. Bibl.) - Universiteit van Pretoria.
- DELBECQ, A.L. and Van de Ven, A.H. A group process model for problem identification and program planning. In: Journal of applied behavioral science. - Vol. 7, no. 4, 1971, pp. 466-492.
- DEPROSPO, E.R. The evaluation component of planning: an opinion essay. In: Journal of library administration. - Vol. 2, no. 2/3/4, Summer/Fall/Winter 1981, pp. 159-172.
- DRAKE, J. Corporate planning and libraries: Where are we now? - Bradford: MCB Publications, 1979.- (Library management. - Vol. 1, no. 1, 1979).
- DRESSEL, P.L. Handbook of academic evaluation. - San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1976.
- DRUCKER, P.F. Management: tasks, responsibilities, practices. - London: Heineman, 1974.

- DUFFY, N.M. and Assad, M.G. Information management: an executive approach. - Cape Town: Oxford University Press, 1980.
- EDWARDS, W. et al. A decision-theoretic approach to evaluation research. In: Handbook of evaluation research. - Ed. by Elmer L. Struening and Marcia Guttentag. - Beverly Hills: Sage Publications, 1975. - Vol. 1, pp. 139-181.
- AN EVALUATIVE checklist for reviewing a college library program. In: College and research libraries news. - Vol. 40, no.10, Nov. 1979, pp. 305-316.
- FINE, S.A. and Wiley, W.W. An introduction to functional job analysis: a scaling of selected tasks from the social welfare field. - Kalamazoo, Mich.: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1971. - (Methods for manpower analysis; no. 4).
- GARDNER, J.G. and Webster, D.E. The collection analysis project: an assisted self-study manual. - Washington, D.C.: Office of Management Studies, Association of Research Libraries, 1980.
- GARDNER, J.J. and Wester, D.E. The formulation and use of goals and objectives statements in academic and research libraries. - Washington, D.C.: Office of University Library Management Studies, Association of Research Libraries, 1974. - (Office of University Library Management Studies, Occasional papers; no. 3).
- GARDNER, J.J. Resource notebook on planning. - Washington, D.C.: Office of Management Studies, Association of Research Libraries, 1979.
- GILBERT, X. and Lorange, P. Five pillars for your planning. In: Lorange, P. and Vancil, R.F. Strategic planning systems. - Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1977. - pp. 36-46.
- GOLDBERG, R.L. A systematic approach to library program development. - Metuchen, N.J.: Scarecrow, 1976.
- HAMBURG, M. et al. Library planning and decision-making systems. - Cambridge, Mass.: MIT Press, 1974.
- HANDBOOK of evaluation research. - Ed. by Elmer L. Struening and Marcia Guttentag. - Beverly Hills: Sage Publications, 1975. Vol. 1-2.
- HANNAH, C. Evaluering in didaktiese perspektief. - 1977. - Tesis (D.Ed.) - Universiteit van Pretoria.
- HAYES, R.M. and Becker, J. Handbook of data processing for libraries. - 2nd ed. - Los Angeles, Cal.: Melville, 1974. - (Information science series).

- HALEY, J.S. Staff participation in planning: developing effective group process. In: Journal of library administration. - Vol. 2, no. 2/3/4, Summer/Fall/Winter, 1981, pp. 217-233.
- HERSEY, P. and Blanchard, K.H. Management of organizational behavior: utilizing human resources. - 4 th ed. - Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982.
- HIGGINS, J.C. Strategic and operational planning systems: principles and practice. - Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980.
- HUSSEY, D.E. and Langham, M.J. Corporate planning: the human factor. - Oxford: Pergamon Press, 1979.
- HUSSEY, D.E. Introducing corporate planning. - 2nd ed. - Oxford: Pergamon Press, 1979.
- JOHNSON, D.W. and JOHNSON, F.P. Joining together: group theory and group skills. - 2nd ed. - Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982.
- JOHNSON, E.R. Academic library planning, self-study, and management review. In: Journal of library administration. - Vol. 2, no. 2/3/4, Summer/Fall/Winter, 1981, pp. 67-79.
- JOHNSON, E.R. and Mann, S.H. Organization development for academic libraries: an evaluation of the Management Review and Analysis Program. - Westport, Conn.: Greenwood Press, 1980. - (Contributions to librarianship and information science; no. 28).
- KASTENS, M.L. Long-range planning for your business: an operating manual. - New York: AMACOM, 1976.
- KEMPER, R.E. Library planning: the challenge of change. In: Advances in librarianship. - M.J. Voigt, ed. - New York: Academic Press, 1970. - Vol. 1, pp. 207-239.
- KEMPER, R.E. Strategic planning for library systems. - 1967. - Dissertation (D.B.A.) - University of Washington.
- KERLINGER, F.N. Foundations of behavioral research. - 2nd ed. - London: Holt, Rinehart and Winston, 1975.
- KING, D.W. and Bryant, E.C. The evaluation of information services and products. - Washington, D.C.: Information Resources Press, 1971.
- KING, W.R. Strategic planning for public service institutions: What can be learned from business? In: Journal of library administration. - Vol. 2, no. 2/3/4, Summer/Fall/Winter, 1981, pp. 43-65.

- KOONTZ, H. and O'Donnell, C. Essentials of management. - New York: McGraw-Hill, 1974.
- LANCASTER, F.W. The evaluation of library and information services. In: Lancaster, F.W. and Cleverdon, C.W. eds. Evaluation and scientific management of libraries and information centres. - Leyden: Noordhoff, 1977. - pp. 3-10.
- LANCASTER, F.W. and Joncich, M.J. The measurement and evaluation of library services. - Washington, D.C.: Information Resources Press, 1977.
- LANCASTER, F.W. Information retrieval systems: characteristics, testing and evaluation. - New York: Wiley, 1968.
- LANCASTER, F.W. and Climenson, W.D. Evaluating the economic efficiency of a document retrieval system. In: Journal of documentation. - Vol. 24, no. 1, March 1968, pp. 16-40.
- LEEDY, P.D. Practical research: planning and design. - New York: Macmillan, 1974.
- LESSING, C.J.H. Finansiering van die Suid-Afrikaanse universiteitsbiblioteek. - 1970. - Verhandeling (M.A.(Bibl)) - PU vir CHO.
- LIBRARY Association: Draft code of professional ethics. In: Library Association record. - Vol. 82, no. 10, Oct. 1980.
- LIBRARY Management Review and Analysis Program: a handbook for guiding change and improvement in research library management. - Vol. II. - Manual by Duane E. Webster assisted by Suzanne Frankie. - Washington, D.C.: Office of Library Management Studies, Association of Research Libraries, 1973.
- LIENTZ, B.P. and Chen, M. Long range planning for information services. In: Long range planning. - Vol. 13, Feb. 1980, pp. 55-61.
- LIESENER, J.W. A systematic process for planning media programs. - Chicago: ALA, 1976.
- LIESENER, J.W. Systematic planning in school library media programs. In: Journal of library administration. - Vol. 2, no. 2/3/4, Summer/Fall/Winter, 1981, pp. 97-112.
- LITWIN, G.H. and Stringer, R.A. Motivation and organization climate. - Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.

- LOHELA, S. and Summers, F.W. The impact of planning on budgeting. In: Journal of library administration. - Vol. 2, no. 2/3/4, Summer/Fall/Winter, 1981, pp. 173-185.
- LYNCH, M.J. The Public Library Association and public library planning. In: Journal of library administration. - Vol. 2, no. 2/3/4, Summer/Fall/Winter, 1981, pp. 29-41.
- LYNCH, M.J. Public library planning: a new approach. In: Library journal. - Vol. 105, May 15, 1980, pp. 1131-1134.
- MCCASKEY, M.B. A contingency approach to planning with goals and planning without goals. In: Organizational behavior and the practice of management. - 3rd ed. - Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1978.-pp.487-97.
- MCCLURE, R.C. Introduction. In: Journal of library administration. - Vol. 2, no. 2/3/4, Summer/Fall/Winter, 1981, pp. 3-5.
- MCCLURE, C.R. Planning for library effectiveness: the role of information resources' management. In: Journal of library administration. - Vol. 1, no. 3, Fall 1980, pp. 3-16.
- MCCLURE, R.C. Planning for library services: lessons and opportunities. In: Journal of library administration. - Vol. 2, no. 2/3/4, Summer/Fall/Winter, 1981, pp. 7-28.
- MCCLURE, R.C. The planning process: strategies for action. In: College and research libraries. - Vol.39, Nov. 1978, pp. 456-466.
- MCGRATH, W.E. Development of a long-range strategic plan for a university library: the Cornell experience: chronicle and evaluation of the first year's effort. - Ithaca, N.Y.: Cornell University Libraries, 1973.
- MCINNES, R.M. The formula approach to library size: an empirical study of its efficacy in evaluating research libraries. In: College and research libraries. - Vol. 33, no. 3, May, 1972, pp. 190-198.
- MARX, F.W. Bedryfsleiding. - Pretoria: HAUM, 1978.
- METZ, P. and Scott, E.A. A proposed staffing formula for Virginia's academic libraries. In: College and research libraries. - Vol. 12, March 1981, pp. 127-152.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. In: California management review. - Vol.16, Winter, 1973, pp. 44-53.
- MINTZBERG, H. The structuring of organizations: a synthesis of the research. - Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.

- MOREIN, P.G and Webster, D.E. The Academic Library Development Program: a guided self-study for small and mid-sized academic libraries. Sponsored by the Council on Library Resources, Inc. Operating manual prepared by P. Grady Morein and Duane E. Webster. - Washington, D.C.: Council on Library Resources, 1977.
- MOREIN, P.G. Assisted self-study: a tool for improving library effectiveness. In: Catholic library world. - Vol. 50, no. 10, May-Jun. 1979, pp. 422-425.
- MOREIN, P.G. et al. Planning Program for Small Academic Libraries: an assisted self-study manual. - Washington, D.C.: Office of Management Studies, Association of Research Libraries, 1980.
- NADLER, D.A. Feedback and organization development: using data-based methods. - Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1977.
- OXFORD English dictionary. - Oxford: Clarendon Press, 1970.
- OZBEKHAN, H. Toward a general theory of planning. - Philadelphia, Pa.: University of Pennsylvania, (s.a.).
- PALMOUR, V.E. et al. A planning process for public libraries. - Chicago: American Library Association, 1980.
- PIENAAR, W.J. Die strategiese beplanningsproses in die onderneming. - 1977.- Verhandeling (MBA) - Universiteit van Pretoria.
- PLANNING for library services: a guide to utilizing planning methods for library management. In: Journal of library administration. - Vol. 2, no. 2/3/4, Summer/Fall/Winter, 1981.
- SAMUELS, A.R. Planning and organizational culture. In: Journal of library administration. - Vol. 2, no. 2/3/4/, Summer/Fall/Winter 1981, pp. 145-158.
- SIMON, H.A. The new science of management decision. - Revised ed. - Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1965.
- STANDARDS for university libraries. In: College and research libraries news. - Vol. 40, no. 4, April 1979, pp. 101-110.
- STRUENING, E.L. and Guttentag, M. The handbook: its purpose and organization. In: Handbook of evaluation research. - Ed. by Elmer L. Struening and Marcia Guttentag. - Beverly Hills: Sage Publications, 1975. - Vol. 1, pp. 3-9.

- STRUENING, E.L. Social area analysis as method of evaluation. In: Handbook of evaluation research. - Ed. by Elmer L. Struening and Marcia Guttentag. - Beverly Hills: Sage Publications, 1975. - Vol. 1, pp. 519-536.
- STUEART, R.D. and Eastlick, J.T. Library management. - 2nd ed. - Littleton, Colo.: Libraries Unlimited, 1981. - (Library science text series).
- SOUTH AFRICA. (Republic). Department of National Education. South African Post-Secondary Education Fixed Assets Manual SAPSE-008. - 1st ed. - Pretoria: Department of National Education, Macro Education Policy Directorate, 1982.
- SOUTH AFRICA. (Republic). Department of National Education. South African Post-Secondary Education Nation-wide building-space planning system manual 101. - Pretoria: Department of National Education.
- SOUTH AFRICA. (Republic). Department of National Education. South African Post-Secondary Education Report SAPSE-110. An investigation of government financing of universities. - 1st ed. - Pretoria: Department of National Education, Macro Education Policy Directorate, 1982.
- SUID-AFRIKA. (Republiek). Departement Nasionale Opvoeding. Hoofverslag van die Kommissie van Ondersoek na die Universiteitswese. Pretoria: Staatsdrukker, 1974. - RP 25/1974.
- SWANSON, R.W. Design and evaluation of information systems. In: Annual review of information science and technology. - Carlos A. Cuadra, ed. - Washington, D.C.: American Society for Information Science, 1975. - Vol. 10, 1975, pp. 43-101.
- THIERAUF, R.J. et al. Management principles and practices. - New York: Wiley, 1977.
- TWAIN, D. Developing and implementing a research strategy. In: Handbook of evaluation research. - Ed. by Elmer L. Struening and Marcia Guttentag. Beverly Hills: Sage Publications, 1978. - Vol. 1, pp. 27-52.
- UYTERHOVEN, H.E.R. et al. Strategy and organization: text and cases in general management. - Homewood, Ill.: Irwin, 1973.

- VANCIL, R.F. Strategy formulation in complex organizations. In: Lorange, P. and Vancil, R.F. Strategic planning systems. - Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1977. - pp. 4-22.
- VAN DE VEN, A. and Delbecq, A.L. Nominal versus interacting group processes for committee decision-making effectiveness. In: Academy of management journal. - Vol. 14, 1971, pp. 203-212.
- VICKERY, B.C. Information systems. - London: Butterworths, 1973.
- WARD, P.L. The evaluation of library services. In: Studies in library management. - Ed. by Brian Redfern. - London: Bingley, 1972. - Vol. 1, pp. 57-85.
- WEBSTER, D.E. Library policies: analysis, formulation and use in academic institutions. - Washington, D.C.: Office of University Library Management Studies, Association of Research Libraries, 1972. - (Office of University Library Management Studies, Occasional papers; no. 2).
- WEBSTER, D.E. and Sitts, M.K. A planning program for the small academic library: the PPSAL. In: Journal of library administration. - Vol. 2, no. 2/3/4, Summer/Fall/Winter, 1982, pp. 129-144.
- WESSEL, C.J. et al. Criteria for evaluating the effectiveness of library operations and services. - Phase II: data gathering and evaluation. - Washington, D.C.: John I. Thompson, 1968. - (ATLIS report; no. 19).
- WILLIAMS, J.G. Performance criteria and evaluation for a library resource sharing network. In: Conference on resource sharing in libraries, Pittsburgh, 1976. Library resource sharing. - Allen Kent, Thomas J. Galvin.- New York: M. Dekker, 1977. - pp. 225-277.
- WILSON, T.D. Organization development in library management. In: Studies in library management. - Ed. by G. Holroyd. - London: Bingley, 1977. - Vol. 4, pp. 45-66.
- ZWEIZIG, D.L. and McClure, R.C. Issues in training practitioners for library planning. In: Journal of library administration. - Vol. 2, no. 2/3/4, Summer/Fall/Winter, 1981, pp. 235-250.

UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

BIBLIOTEEKDIENS

FUNKSIES, NEWEFUNKSIES EN KOMPONENTE

1. FUNKSIES

Funksies is logiese en sinvolle groeperinge van aktiwiteite wat nodig is om die doel (missie) van die Biblioteekdiens te bereik.

1.1 Lewering van inligtingsdienste

1.1.1 Doel

Om die gebruikers van die Biblioteekdiens pro-aktief en reaktief behulpsaam te wees met die verkryging van alle relevante inligting.

1.1.2 Newefunksies

- 1.1.2.1 Die bepaling van die geïdentifiseerde gebruikers se relevante inligtingsbehoefte op 'n deurlopende basis.
- 1.1.2.2 Die bepaling van die beskikbare inligtingsbronne om in die behoeftes van die gebruikers te voorsien.
- 1.1.2.3 Die keuring van beskikbare inligtingsbronne met die oog op die uitbouing van 'n doeltreffende versameling.
- 1.1.2.4 Die opleiding van gebruikers in die optimale benutting van alle dienste en fasiliteite van die Biblioteekdiens.
- 1.1.2.5 Die aktiewe verlening van hulp aan die gebruikers deur die verspreiding en met die verkryging van relevante literatuurverwysings, bronne en inligting.
- 1.1.2.6 Die algemene bekendstelling van die dienste en fasiliteite van die Biblioteekdiens.
- 1.1.2.7 Die oorlegpleging en advisering van gebruikers betreffende ontsluitingsaktiwiteite.
- 1.1.2.8 Die bewerkstelling en uitbouing van doeltreffende kommunikasie met die Universiteitsgemeenskap en onderling in die Biblioteekdiens.

1.2 Verskaffing van inligtingsbronne

1.2.1 Doel

Om inligtingsbronne en -materiaal aan gebruikers te verskaf sodat dit deur hulself gebruik kan word vir die verkryging van inligting.

1.2.2 Newefunksies

- 1.2.2.1 Die registrasie van biblioteekgebruikers en die kansellering van registrasies.
- 1.2.2.2 Die uitleen van inligtingsbronne (asook die apparaat vir die raadpleging daarvan waar van toepassing), die toesig daaroor en die terugontvangs daarvan.
- 1.2.2.3 Die lewering van interbiblioteekleningsdienste.
- 1.2.2.4 Die lewering van reprografiese dienste.
- 1.2.2.5 Die lewering van reserveringsdienste.
- 1.2.2.6 Die opsporing en bespreking van inligtingsbronne wat wel in die biblioteekatalogus voorkom maar nie by die gegewe lokaliteit te vinde is nie.
- 1.2.2.7 Die verskaffing van inligtingsbronne vir gebruik in die biblioteek (asook die apparaat vir die raadpleging daarvan waar van toepassing) die toesig daaroor en die terugontvangs daarvan.

1.3 Insameling van inligtingsbronne

1.3.1 Doel

Om binne 'n gegewe begroting relevante inligtingsbronne vir die Biblioteekdiens op die voordeligste wyse te bekom.

1.3.2 Newefunksies

- 1.3.2.1 Die bestelling en kansellering van bestellings van gekeurde inligtingsbronne.
- 1.3.2.2 Die daarstelling en uitbouing van doeltreffende kommunikasie met verskaffers van inligtingsbronne.
- 1.3.2.3 Die ontvangs van inligtingsbronne.

1.4 Ontsluiting van inligting

1.4.1 Doel

Om relevante inligting vir die gebruikers toeganklik te maak deur die daarstelling van ontsluitingshulpmiddele.

1.4.2 Newefunksies

1.4.2.1 Die kontrole ten opsigte van die besit, vorm van toegangspunte en bibliografiese inligting.

1.4.2.2 Die bibliografiese beskrywing van inligtingsbronne.

1.4.2.3 Die ontleding en beskrywing van die inligtingsinhoud van inligtingsbronne.

1.4.2.4 Die opbou en instandhouding van ontsluitingshulpmiddele.

1.4.2.5 Die fisiese voorbereiding van inligtingsbronne.

1.5 Bewaring van inligtingsbronne

1.5.1 Doel

Om inligtingsbronne waaroor die Biblioteekdiens beskik só effektief te bewaar dat die inligting daarin vervat, optimaal benutbaar is en behoue bly vir gebruik solank as wat dit relevant mag wees.

1.5.2 Newefunksies

1.5.2.1 Die berging van inligtingsbronne.

1.5.2.2 Die instandhouding van inligtingsbronne.

1.5.2.3 Die beskerming van inligtingsbronne.

1.5.2.4 Die verwydering en vernietiging van irrelevante inligtingsbronne soos geïdentifiseer deur die funksie inligtingsdienste.

1.6 Bestuur (Algemene leiding)

1.6.1 Doel

Om die menslike en alle ander hulpbronne en hulpmiddele tot die beskikking van die Biblioteekdiens so effektief en effisiënt moontlik aan te wend ter bereiking van die doel van die Biblioteekdiens.

1.6.2 Newefunksies

1.6.2.1 Die bepaling van 'n doel en doelwitte vir die geheel of enige deel van die Biblioteekdiens en die nodige middele en effektiefste weë vir die bereiking daarvan (Beplanning).

- 1.6.2.2 Die toewysing van hulpbronne en hulpmiddele en die organisering van alle relevante aktiwiteite met die oog op die bereiking van gestelde doelwitte (Organisering).
- 1.6.2.3 Die neem van aktiewe leiding met die oog op die effektiewe en effisiënte uitvoering van alle relevante aktiwiteite ter bereiking van die gestelde doelwitte (Leiding/bevelvoering).
- 1.6.2.4 Die beheer oor die uitvoering van alle relevante aktiwiteite om te verseker dat dit geskied in ooreenstemming met die neergelegde planne vir die bereiking van doelwitte (Beheer).

1.7 Personeelbestuur

1.7.1 Doel

Om die personeelkorps wat benodig word ter bereiking van die Biblioteekdiens se doel, effektief en effisiënt daar te stel.

1.7.2 Newefunksies

- 1.7.2.1 Die beplanning van alle aspekte rakende personeel.
- 1.7.2.2 Die voorsiening van personeel.
- 1.7.2.3 Die instandhouding van personeel.
- 1.7.2.4 Die ontwikkeling van personeel.

1.8 Administratiewe bestuur

1.8.1 Doel

Om effektiewe administratiewe ondersteuningsdienste aan die Biblioteekdiens te lewer.

1.8.2 Newefunksies

- 1.8.2.1 Die ontvangs en versening van pos.
- 1.8.2.2 Die hantering van telefoonoproepe.
- 1.8.2.3 Die koördinering van tikdienste.
- 1.8.2.4 Die instandhouding van 'n administratiewe rekordstelsel.
- 1.8.2.5 Die duplisering en inbinding van amptelike dokumente.
- 1.8.2.6 Die tref van amptelike vervoer- en verblyfreëlins.
- 1.8.2.7 Die verkryging en uitreiking van voorrade, toerusting en ander benodigdhede.
- 1.8.2.8 Die beheer en instandhouding van meubels, toerusting en ander fisiese fasiliteite.

- 1.8.2.9 Die hantering van take wat verband hou met die fisiese welsyn van die personeel gedurende werksure.
- 1.8.2.10 Die hantering van take wat verband hou met die veiligheid en beskerming van die fisiese fasiliteite en toerusting.
- 1.8.2.11 Die uitbetaling of vereffening van rekeninge.
- 1.8.2.12 Die invordering van fondse.
- 1.8.2.13 Die instandhouding van finansiële rekords.
- 1.8.2.14 Die rapportering van inligting ten opsigte van finansies aan betrokkenes.
- 1.8.2.15 Die hantering van statistiek.
- 1.8.2.16 Die lewering van 'n amptelike bodediens.
- 1.8.2.17 Die instandhouding van 'n vormregister.
- 1.8.2.18 Die instandhouding van 'n sleutelregister.

1.9 Finansiële bestuur

1.9.1 Doel

Om die finansiële hulpbronne van die Biblioteekdiens te bestuur.

1.9.2 Newefunksies

- 1.9.2.1 Die bepaling van onmiddellike en toekomstige finansiële behoeftes van die Biblioteekdiens.
- 1.9.2.2 Die ontwikkeling en hersiening van 'n langtermyn finansiële plan vir die Biblioteekdiens.
- 1.9.2.3 Die opstel en voorlegging van jaarlikse begrotings.
- 1.9.2.4 Die beheer oor die uitvoering van die begrotings.
- 1.9.2.5 Die identifisering en verkryging van addisionele bronne ten opsigte van finansies.

1.10 Openbare betrekkinge

1.10.1 Doel

Om die positiewe beeld en goeie verhoudinge van die Biblioteekdiens op 'n doelbewuste, beplande en volgehoue wyse te bevorder ten opsigte van alle persone en instansies wat vir die Biblioteekdiens van belang is.

1.10.2 Newefunksies

- 1.10.2.1 Die insameling van relevante inligting.
- 1.10.2.2 Die verskaffing van relevante inligting ten opsigte van die Biblioteekdiens aan geïdentifiseerde persone en instansies.
- 1.10.2.3 Die bevordering van persoonlike kontak tussen die Biblioteekdiens en relevante persone en instansies.
- 1.10.2.4 Die toesighouding oor alle aspekte van die Biblioteekdiens ten einde te verseker dat 'n positiewe beeld en goeie verhoudinge deurentyd gekweek en bevorder word.

1.11 Navorsing en ontwikkeling

1.11.1 Doel

Om deur middel van toepaslike wetenskaplike ondersoek en ontwikkeling by te dra tot die doeltreffender funksionering van die Biblioteekdiens.

1.11.2 Newefunksies

- 1.11.2.1 Die identifisering van aktuele en potensiële probleme vir die Biblioteekdiens.
- 1.11.2.2 Die identifisering van moontlike terreine vir vernuwing in die Biblioteekdiens.
- 1.11.2.3 Die inwin van relevante inligting met betrekking tot enige probleme of terrein vir vernuwing soos geïdentifiseer en erken.
- 1.11.2.4 Die ontleding, verwerking, samestelling en vrystelling van inligting.
- 1.11.2.5 Die doen van aanbevelinge insake probleme en vernuwinge wat ondersoek is.
- 1.11.2.6 Die verlening van hulp met die implementering van aanbevelinge wat aanvaar is.
- 1.11.2.7 Die evaluering van substelsels of komponente wat vir dié doel uitgewys word.

2. KOMPONENTE

Komponente is hulpbronne of hulpmiddele wat die Biblioteekdiens aanwend in die nastrewing van sy doel.

2.1 Personeel

2.1.1 Doel

Om as menslike hulpbron te dien om alle relevante funksies en take so effektief en effisiënt moontlik te verrig vir die bereiking van die doel van die Biblioteekdiens.

2.1.2 Funksies

- 2.1.2.1 Die proaktiewe en reaktiewe verlening van hulp aan gebruikers met die verkryging van alle relevante inligting.
- 2.1.2.2 Die verskaffing van inligtingsbronne en -materiaal aan gebruikers sodat dit deur hulself gebruik kan word vir die verkryging van inligting.
- 2.1.2.3 Die bekom, op die voordeligste wyse en binne 'n gegewe begroting, van alle relevante inligtingsbronne vir die Biblioteekdiens.
- 2.1.2.4 Die toeganklikmaking van relevante inligting vir die gebruikers, deur die daarstelling van ontsluitingshulpmiddele.
- 2.1.2.5 Die bewaring van inligtingsbronne op só 'n effektiewe wyse dat die inligting daarin vervat, behoue bly vir gebruik solank as wat dit relevant mag wees.
- 2.1.2.6 Die skepping van 'n organisasieklimaat waarbinne die menslike en alle ander hulpbronne en hulpmiddele tot die beskikking van die Biblioteekdiens so effektief en effisiënt moontlik aangewend word ter bereiking van die doel van die Biblioteekdiens.
- 2.1.2.7 Die bevordering van die positiewe beeld en goeie verhoudinge van die Biblioteekdiens op 'n doelbewuste, beplande en volgehoue wyse, ten opsigte van alle persone en instansies wat vir die Biblioteekdiens van belang is.
- 2.1.2.8 Die daarstelling van 'n personeelkorps wat benodig word vir die bereiking van die Biblioteekdiens se doel, op 'n effektiewe en effisiënte wyse.

- 2.1.2.9 Die bestuur van die finansiële hulpbronne van die Biblioteekdiens.
- 2.1.2.10 Die lewering van 'n effektiewe administratiewe ondersteuningsdiens aan die Biblioteekdiens.
- 2.1.2.11 Die lewering van 'n bydrae tot die doeltreffender funksionering van die Biblioteekdiens deur middel van toepaslike wetenskaplike ondersoek en ontwikkeling.

2.2 Versameling inligtingsbronne

2.2.1 Doel

Om te dien as plaaslike reservoir van relevante inligtingsbronne wat aangewend word ter bereiking van die Biblioteekdiens se doel.

2.2.2 Funksies

- 2.2.2.1 Die daarstelling van 'n reservoir van inligting ter ondersteuning van die onderwys- en navorsingsaktiwiteite aan die Universiteit.
- 2.2.2.2 Die verskaffing van ontsluitingshulpmiddele vir eksterne versamelings deur middel van nasionale bibliografieë, indekse, ens.
- 2.2.2.3 Die bewaring van relevante inligtingsbronne ter wille van bewaring in enkele spesialiteitsrigtings.

2.3 Fisiese fasiliteite en toerusting

2.3.1 Doel

Om in 'n ergonomies aanvaarde omgewing ten opsigte van huisvesting, ruimte en toerusting, die lewering van effektiewe biblioteekdienste moontlik te maak.

2.3.2 Funksies

- 2.3.2.1 Die voorsiening van 'n aanvaarbare estetiese en ergonomiese omgewing waarbinne biblioteekdienste geakkommodeer word.
- 2.3.2.2 Die voorsiening van ruimte vir:
 - berging en bewaring van inligtingsbronne en -hulpmiddele;
 - benutting van inligtingsbronne en -hulpmiddele;
 - gebruikers van die Biblioteekdiens;
 - personeel van die Biblioteekdiens;

- alle ander dienste en toerusting;
- parkering nabye geboue en vir afleweringdienste.

2.3.2.3 Die voorsiening van meublement en alle ander toerusting wat nodig is vir die lewering van dienste.

2.4 Finansies

2.4.1 Doel

Om te dien as finansiële hulpbron vir die bedryf van 'n effektiewe Biblioteekdiens.

2.4.2 Funksies

2.4.2.1 Die aanwending van fondse vir die aankoop van inligtingsbronne.

2.4.2.2 Die aanwending van fondse vir die vergoeding van personeel van die Biblioteekdiens.

2.4.2.3 Die aanwending van fondse vir fisiese fasiliteite en toerusting vir die Biblioteekdiens.

2.4.2.4 Die aanwending van fondse vir administratiewe en bedryfsuitgawes.

2.4.2.5 Die aanwending van fondse vir ondersteunende dienste (byvoorbeeld SASDI, SABINET, rekenaardienste, ens.).

2.5 Tegnologiese hulpmiddele

2.5.1 Doel

Om te dien as hulpmiddele om die Biblioteekdiens meer effektief en effisiënt te bedryf, ter bereiking van sy oorhoofse doel.

2.5.2 Funksies

2.5.2.1 Die lewering van 'n bydrae ter bevordering van die interne effektiwiteit en effisiëntheid van die Biblioteekdiens.

2.5.2.2 Die lewering van 'n bydrae ter bevordering van meer effektiewe en effisiënte dienste aan gebruikers van die Biblioteekdiens.

2.6 Ontsluitingshulpmiddele

2.6.1 Doel

Om alle relevante inligtingsbronne wat plaaslik, nasionaal en internasionaal beskikbaar is, bibliografies en inhoudelik te beskryf sodat dit deur die potensiële gebruikers daarvan geïdentifiseer en gelokaliseer kan word.

2.6.2 Funksies

2.6.2.1 Die bibliografiese en inhoudelike beskrywing van inligtingsbronne.

2.6.2.2 Die herwinning van inligtingsbronne.

2.6.2.3 Die aanduiding van die vindplek van die inligtingsbronne.

2.7 Inligting vir bestuur

Opmerking: Komponent is eers in latere fases van projek geïdentifiseer. Gevolglik is besonderhede nog nie uitgewerk nie.

UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

BIBLIOTEEKDIENS

STANDAARDE EN KRITERIA VIR DIE EVALUERING VAN FUNKSIES EN KOMPONENTE

1. FUNKSIES

1.1 Inligtingsdienslewering

- Word alle geïdentifiseerde newe-funksies en take verrig?
- Word dit aan alle relevante groepe en individuele gebruikers gelewer?
- Word dit oor alle relevante tye gelewer?
- Word dit gelewer waar dit nodig is?
- Dek dit die volle gebruikersbehoefte?
- Is terugvoering aan die gebruiker akkuraat?
- In welke vorm is die terugvoer aan die gebruiker?
- Hoe suksesvol is die diens vanuit die oogpunt van die gebruiker?
- Hoeveel inspanning verg dit van die gebruiker om van hierdie dienste gebruik te maak?
- Hoe lank wag die gebruiker vir terugvoer?
- Is alle prosedures sover moontlik gerasionaliseer?
- Is koste van prosedures binne verhouding?
- Word voldoende bestuursinligting op 'n rasionele basis versamel?

1.2 Verskaffing van inligtingsbronne

- Word die volle reeks van dienste soos gespesifiseer gelewer?
- Word maksimum toegang verseker tot:
 - alle formate van inligtingsbronne?
 - alle relevante versamelings van inligtingsbronne?
 - aan alle potensieel relevante gebruikersgroepe?
- Welke inspanning verg dit van die gebruikers om inligtingsbronne te bekom?
- Hoe lank wag gebruikers vir gevraagde inligtingsbronne?

- Welke suksesverwagting kan die gebruiker hê?
- Word gebruikersbehoefte ten opsigte van verskaffing van inligtingsbronne voldoende gedek?
- Is die fasiliteite en toerusting vir toegang en gebruik van inligtingsbronne voldoende (gebruikersgerief)?
- Is alle prosedures sover moontlik gerasionaliseer?
- Is koste van prosedures binne verhouding?
- Word voldoende bestuursinligting op 'n rasionele basis versamel?

1.3 Insameling van inligtingsbronne

- Word alle funksies en take soos uiteengesit verrig?
- Is die koste van prosesse binne verhouding?
- Is prosedures sover moontlik gerasionaliseer?
- Word voldoende bestuursinligting op 'n rasionele basis versamel?
- Word produktiwiteit gehandhaaf?
- Word inligtingsbronne by die beste verskaffer teen die laagste prys en op die beste wyse bekom?
- Wat is die suksesverwagting by die insamel van geïdentifiseerde inligtingsbronne?
- Wat is die tydsverloop:
 - tussen ontvangs van 'n aanbeveling vir bestelling en die bestelling daarvan?
 - tussen die plasing van 'n bestelling en die lewering daarvan?
 - tussen die lewering daarvan en die deursending daarvan vir ontsluiting?
- Is die kwaliteit van bibliografiese, finansiële en ander inligting wat versamel word en ingevoer word in die stelsel voldoende om effektiewe en effisiënte verrigting van die insamelfunksie maar ook ander funksies te verseker?
- Wat is die responstyd op navrae van gebruikers en ander funksies?
- Welke inspanning verg navrae van gebruikers en ander funksies?
- Is die vorm en inhoud van terugvoer op navrae bevredigend?

1.4 Ontsluiting van inligting

- Word die volledige reeks van funksies en take soos uiteengesit verrig?
- Word nasionale en internasionale standaarde by die ontsluitingsproses voldoende erken?
- Word nasionale en internasionale standaarde by die ontsluitingsproses konsekwent toegepas?
- Word optimale voorsiening gemaak vir kwaliteitskontrole by die ontsluitingsproses?
- Is die ontsluitingsproses betroubaar?
- Is die ontsluitingsproses buigsaam genoeg?
- Word bestuursinligting op 'n rasionele grondslag versamel?
- Word agterstande ondervind met die ontsluiting van inligtingsbronne?
- Is die koste van die prosesse van ontsluiting binne perke?
- Word personeeltyd optimaal benut?
- Is verdragings van inligtingsbronne in die ontsluitingsproses binne perke?
- Word produktiwiteit gehandhaaf?
- Welke inspanning verg die ontsluitingsproses van die betrokke personeel?
- Word beskikbare bibliografiese data optimaal benut in die ontsluitingsproses?
- Is die ontsluitingsprosesse voldoende gerasionaliseer?
- Maak die proses voorsiening vir die ontsluiting van alle tipes biblioteekmateriaal?

1.5 Bewaring van inligtingsbronne

- Plasing en terugplasing van inligtingsbronne
 - Word nuwe inligtingsbronne wat ontvang word so spoedig moontlik gekontroleer en deurgestuur vir opname in die voorraad?
 - Word dit sodanig in bewaring geneem en gehanteer dat beskadiging of verlies uitgeskakel word?
 - Word inligtingsbronne wat uitgeleen en terugontvang word met die nodige sorg hanteer en gerangskik vir terugplasing op die rakke?

- Rakkontrolle

- Word dit gereeld en sistematies gedoen?
- Word dit op 'n wyse gedoen wat maksimum konsentrasie verseker byvoorbeeld slegs vir 'n bepaalde tyd op 'n keer?

- Berging van bronne

- Is houers en rakke doeltreffend?
- Word voorsiening gemaak vir die berging van 'n bron na gelang van sy vorm?

- Bergruimtes

- Word nodige beplanning gedoen om bergruimtes tydig te voorsien?
- Word bergruimtes voorsien in die onmiddellike nabyheid van lees- en studieruimtes?

- Bekamping van onregmatige verwydering

- Is die bergruimtes fisies só ingerig dat bronne nie onregmatig verwyder kan word nie?
- Is die verklikkerstelsel doeltreffend?

- Rakgidse

- Is dit duidelik leesbaar?
- Word dit gereeld en korrek aangebring?

- Inbinding en restourasie

- Word beskadigde of verweerde inligtingsbronne tydig en gereeld onttrek?
- Word dit so spoedig moontlik herstel of heringebind sodat dit weer vir gebruik beskikbaar kan wees?

- Beskadiging van bronne

- Word alles in die werk gestel om beskadiging te verhoed, byvoorbeeld brandgevaar, son, temperatuurswisseling, stof, oorstromings, ensovoorts?
- Word lugversorgde bergruimtes met konstante humiditeit voorsien?
- Word skenkings wat ontvang word gekontroleer vir insekte en indien nodig, behandel?

- Onttrek van mingebruikte materiaal

- Word materiaal wat min gebruik word op gereelde en geselekteerde basis onttrek?
- Is daar in die katalogus 'n aanduiding dat sodanige materiaal elders gehuisves word?
- Kan sodanige materiaal met min moeite nog aan gebruikers beskikbaar gestel word?
- Word dit in veilige ruimtes geberg?

1.6 Bestuur van die Biblioteekdiens

1.6.1 Beplanning

- Bestaan daar volledige, gedokumenteerde doelformulering vir die Biblioteekdiens as geheel en vir elke onderdeel daarvan?
- Is alle inligting wat nodig is vir doeltreffende lang-, middel- en korttermynbeplanning vir die werksaamhede van die Biblioteekdiens beskikbaar?
- Bestaan daar volledige, gedokumenteerde beleid ten opsigte van alle fasette van die Biblioteekdiens?
- Is omvattende langtermyn planne vir die ontwikkeling van die Biblioteekdiens opgestel?
- Word lang-, medium- en korttermynplanne vir die ontwikkeling van die Biblioteekdiens gereeld hersien?
- Is lang-, medium- en korttermynplanne van die Biblioteekdiens in pas met die oorhoofse beplanning van die Universiteit en met ander afdelings van die Universiteit met wie die Biblioteekdiens raakvlakke het?
- Is biblioteekpersoneel voldoende opgelei vir die uitvoering van die newefunksie beplanning en maak hul pligtestaat en werkbelading daarvoor voorsiening?

1.6.2 Organisering

- Is voldoende beplannings- en ander inligting beskikbaar met die oog op die organisering van die Biblioteekdiens?
- Is alle aktiwiteite wat vir die Biblioteekdiens nodig is om te verrig ten einde sy doel te bereik, geïdentifiseer?
- Is alle aktiwiteite binne die bestaande Biblioteekdiens se organisasiestruktuur sinvol gegroeper volgens:
 - funksies wat verrig moet word?
 - dienste wat gelewer moet word?
 - geografiese gebiede wat bedien moet word?

- tipes gebruikers wat bedien moet word?
- produksieprosesse wat uitgevoer moet word?
- projekte wat aangepak moet word?

- Is take binne die Biblioteekdiens se organisasiestruktuur sinvol verdeel volgens:
 - professionele-
 - paraprofessionele-
 - administratiewe- en
 - klerklike kategorieë?

- Is gesag en verantwoordelikhede voldoende gedelegeer en duidelik uitgespel?

- Is onderlinge verhoudinge tussen individue en afdelings onderling duidelik uitgespel?

- Is alle benodigdhede vir die uitvoering van take beskikbaar, soos:
 - duidelike prosedures
 - prosedurehandleidings
 - pligtestate
 - algemene personeelhandleidings
 - organisasiegidse
 - bestuursgidse
 - beleidsgidse?

- Is alle reëlins vir doeltreffende organisasiefunksionering voldoende bekend gestel?

- Word gereelde herevaluering van die organisasiestruktuur onderneem en word veranderinge aangebring?

- Vind die daaglikse organisering van werksaamhede op 'n deurlopende en gesonde basis plaas?

- Is die betrokke biblioteekpersoneel voldoende opgelei in die newefunksie organisering en maak hul pligtetaat en werkbelading daarvoor voorsiening?

- Word alle vaardighede van biblioteekpersoneel optimaal benut?

1.6.3 Leiding

- Is alle betrokke biblioteekpersoneel voldoende georiënteer, gemotiveer en opgelei vir die uitvoering van die newefunksie van leiding?

- Word alle opdragte duidelik en effektief en tydig uitgereik en word toegesien dat dit begryp word?

- Word daar op deurlopende basis voorligting en advies aan ondergeskiktes gegee ten einde hul kennis, vaardighede, houdinge, potensiaal en produktiwiteit te verhoog?

- Word daar deurlopend gekontroleer of opdragte korrek en tydig aangepak word?
- Word deurlopende vrywillige samewerking en volle nastrewing van doelwitte verkry deur:
 - goeie leierskap
 - effektiewe kommunikasie
 - gesonde motivering
 - korrekte dissiplinerings
 - optimale deelname aan besluitneming
 - goeie koördinasie van aktiwiteite
 - gesonde personeelverhoudinge
 - voldoende betrokkenheid
 - goeie spanaksie
 - goeie interaksie tussen spanne
 - oordeelkundige hantering van konflikte?

1.6.4 Beheer

- Bestaan daar 'n goed beplande beheerstelsel wat berus op die beplanning, organisering en leiding soos van toepassing binne die Biblioteekdiens?
- Is alle beheerpunte, -plekke, -tye en -stadia geïdentifiseer?
- Is standarde en maatstawwe met die oog op beheer voldoende bepaal?
- Is die beheerstelsel voldoende bekendgestel?
- Vind waarneming en meting ingevolge die beheerstelsel deurlopend plaas?
- Word alle wyses van meting wat toepasbaar is, aangewend?
- Is die wyses van meting betroubaar?
- Vind verslaglewering op 'n volledige en deurlopende basis plaas?
- Vind verslaglewering op die effektiefste wyse plaas?
- Word uitsonderinge of afwykinge onverwyld onder die regte persoon se aandag gebring?
- Word die resultate van meting op 'n deurlopende basis geëvalueer?
- Word die oorsake van afwykinge deurlopend en diepgaande ondersoek?
- Word afwykinge deurlopend reggestel en toegesien dat herhaling nie weer voorkom nie?

1.7 Openbare Betrekkinge

- Word al die funksies en take deurlopend en sistematies uitgevoer?
 - Bestaan daar 'n skakelprogram?
 - Word benodigde inligting voortdurend en sistematies ingesamel, verwerk en opgeteken?
 - Bestaan daar 'n lys van persskakels?
 - Word persberigte doeltreffend deurgegee?
 - Word persberigte wel opgestel?
 - Bestaan daar 'n interne nuusblad?
 - Word inligtingstukke oor die Biblioteekdiens opgestel?
 - Word toesig gehou oor die kwaliteit van die drukwerk wat onder die Biblioteekdiens se naam uitgestuur word?
 - Word uitstallings op 'n beplande wyse aangepak?
 - Word foto's van spesiale geleenthede, persone, ensovoorts geneem?
 - Word hierdie foto's bewaar en georden?
 - Word besoekers uitgenooi?
 - Is die ontvangs en onthaal van besoekers die verantwoordelikheid van 'n spesifieke persoon?
 - Word eie personeel voortdurend ingeskerp oor hulle rol ten opsigte van die beeld en verhoudinge van die Biblioteekdiens?
 - Is toesig oor die beeld en verhouding die deurlopende verantwoordelikheid van 'n spesifieke persoon?
 - Word besoek ter waarde van die oogmerke van openbare skakelwerk afgelê?
 - Word voorbereiding vir sulke besoeke gedoen?
 - Het die bestuur van die Biblioteekdiens duidelikheid oor wat die verlangde beeld en verhoudinge is?
 - Is dit bekend wat die huidige beeld en verhoudinge is?
 - Is alle publieke volledig geïdentifiseer?
 - Word alle metodes en tegnieke ter waarde van die uitbouing van die beeld en goeie verhoudinge gebruik?

- Hoe goed word funksies en take wat wel uitgevoer word, tans gedoen?
 - Wat is die gehalte van persberigte wat wel deurgegee word?
 - Hoe goed verloop die skakeling met die media?
 - Wat is die kwaliteit van die interne nuusblad?
 - Word dit na alle belanghebbendes doeltreffend versprei?
 - Wat is die kwaliteit van drukwerk (jaarverslae, briefhoofde, inligtingstukke)?
 - Is uitstillings goed ontwerp en afgewerk?
 - Beantwoord uitstillings aan 'n doel?
 - Hoe doeltreffend is die huidige reëlings ten opsigte van die neem van foto's en word dit goed genoeg benut?
 - Word besoekers so ontvang en onthaal sodat dit bydra tot die beeld en goeie verhoudinge van die Biblioteekdiens?
 - Word besoeke wat afgelê word altyd ten vôle benut ter ondersteuning van die doel van openbare skakelwerk?
- Is 'n spesifieke personeellid oorhoofs verantwoordelik om toe te sien dat alle funksies en take wel aandag geniet?
 - Hoe goed is die personeel tans verantwoordelik vir aspekte van die funksie, toegerus vir die taak?
 - Is die personeellid so gekoppel aan die res van die organisasie dat maksimale funksionering moontlik is?
- Word daar begroot vir openbare betrekkinge?

1.8 Personeelbestuur

- Word die volle reeks van take soos uiteengesit verrig?
- Vind mannekragbehoeftebepaling op 'n deurlopende grondslag plaas?
- Word omvattende mannekragbeplanning as onderdeel van die oorhoofse beplanning vir die Biblioteekdiens onderneem?
- Vind die bekendstelling van vakatures op die effektiefste wyse plaas en word die beste aansoeke getrek?
- Vind die keuring van personeel op 'n wetenskaplike wyse plaas sodat alle inligting in verband met kandidate bekom en behoorlik ge-evalueer word met die oog op die beste aanstelling?

- Vind onderhandelinge met kandidate op só 'n wyse plaas dat 'n positiewe beeld van die Biblioteekdiens behou word?
- Geskied aanstellings so vlot moontlik?
- Word personeel sodanig geplaas dat hulle potensiaal ten beste benut word?
- Word voldoende aandag gegee aan die inlywing en volle integrering van nuwe personeellede?
- Word bedankings so vlot moontlik hanteer?
- Vind diensverlatingsonderhoude plaas?
- Word voldoende aandag gegee aan die opleiding en ontwikkeling van personeel ten einde hul volle potensiaal te ontplooi?
- Vind voldoende opleiding vir die verrigting van spesifieke take plaas?
- Bestaan daar 'n beplande stelsel van opleiding?
- Word personeel deurlopend geëvalueer met die oog op oorplasing, bevordering, permanente aanstellings, ensovoorts?
- Is diensvoorwaardes, vergoeding, byvoordele, diensure, ensovoorts, in pas met vergelykbare poste aan die Universiteit en ander vergelykbare instansies?
- Bestaan daar 'n gesonde salarisstruktuur en beleid?
- Word personeelverhoudinge optimaal bevorder deur onderlinge skakeling (vertikaal en horisontaal)?
- Bestaan daar voldoende skakeling met ander afdelings aan die Universiteit om te verseker dat personeelbeleid en prosedures korrek toegepas word?
- Is daar voldoende skakeling met instansies buite die Universiteit om te verseker dat die plaaslike personeelbeleid, postestruktuur, vergoedingstruktuur, ensovoorts in pas is met vergelykbare instansies?
- Word klagtes in verband met diensvoorwaardes, werksomstandighede en personeelbestuur in die algemeen deurlopend ondersoek en opgelos?
- Word voldoende gewaak oor die gesondheid en veiligheid van personeel en is die fisiese werksomstandighede sodanig dat produktiwiteit bevorder word?
- Bestaan daar duidelike prosedures vir die bedryf van alle fasette van personeelbestuur binne die Biblioteekdiens?

- Word alle hulpmiddele, metodes en tegnieke van toepassing op personeelbestuur deurlopend geïdentifiseer, geëvalueer en toegepas waar nodig?
- Word daar deurlopend toegesien dat gesonder personeelbestuurspraktyke gehandhaaf word regdeur die Biblioteekdiens?
- Word navorsing oor aktuele probleme met betrekking tot personeelbestuur binne die Biblioteekdiens onderneem?

1.9 Finansiële Bestuur

- Word alle funksies en take soos uiteengesit verrig?
- Is die onmiddellike en toekomstige finansiële behoeftes van die Biblioteekdiens bekend?
- Word die finansiële posisie van die Biblioteekdiens gereeld krities geëvalueer?
- Bestaan daar 'n langtermyn finansiële plan vir die Biblioteekdiens?
- Word daar met die owerhede onderhandel oor die beskikbaarstelling van addisionele fondse?
- Word die moontlikheid van geldelike skenkings van buite die Universiteit gereeld ondersoek?
- Bestaan daar voldoende finansiële doelwitte, strategieë en beleid?
- Is die finansiële middele van die Biblioteekdiens voldoende om gestelde doelwitte te bereik?
- Is die grondslag waarop finansiële toedeling aan die Biblioteekdiens geskied, wetenskaplik gefundeerd en word dit billik toegepas?
- Word daar volgens erkende bestuursbeginsels vir jaarlikse finansiële behoeftes begroot?
- Word voldoende beheer uitgeoefen oor die toepassing van die finansiële begroting, die aanwending van fondse en die hantering van finansies?
- Word die beskikbare finansies op 'n gesonde en plooibare wyse toege-deel?
- Is prosedures vir die bedryf van die finansiële funksie voldoende gedokumenteer en word dit rasioneel toegepas?
- Is skakeling met die Universiteitsadministrasie en moontlike ander instansies wat betrokke mag wees by die uitvoering van die finansiële funksie, op 'n gesonde basis?

1.10 Administratiewe Bestuur

- Word alle funksies en take verrig soos uiteengesit?
- Is alle administratiewe funksies en take saamgetrek in 'n eenheid van die Biblioteekdiens?
- Word alle funksies en take effektief en effisiënt bedryf?
- Is alle prosedures gedokumenteer, bekendgestel en voldoende gerasionaliseer?
- Word rekeninghouding op 'n gesonde grondslag bedryf?
- Is daar voldoende kontrole oor die hantering van kontant?
- Word SANSO-verslaglewering so effektief en effisiënt moontlik bedryf?
- Word poshantering goed bedryf ten einde verdragings en verliese te voorkom?
- Is vervoerreëlings vir die Biblioteekdiens effektief en effisiënt?
- Word voldoende voorrade in die Biblioteekdiens aangehou om aanvrae so gou moontlik af te handel?
- Bestaan daar goeie reëlings vir die aanvra van voorrade van elders?
- Is die verskaffing van voorrade goed georganiseer?
- Is daar goeie kontrole oor die verskillende voorrade?
- Word amptelike fotokopiëringdienste flink gelewer?
- Bestaan daar goeie reëlings vir die hantering van drukwerk wat buite die Biblioteekdiens gedoen moet word?
- Bestaan daar goeie reëlings vir die hantering van aansoeke om telefoon- en teleksdienste?
- Bestaan daar goeie reëlings vir die hantering van klagtes oor diensonderbrekinge by telefoon- en teleksdienste?
- Bestaan daar goeie reëlings vir die inneem en skedulering van tikwerk?
- Word tikwerk flink en akkuraat afgehandel?
- Bestaan daar deurlopende en ad hoc sekretariële dienste?
- Is die administratiewe rekordhoudingstelsel van die Biblioteekdiens deeglik beplan?
- Is die administratiewe rekordhoudingstelsel van die Biblioteekdiens goed georganiseer?

- Word die administratiewe rekordhoudingstelsel van die Biblioteekdiens effektief en effisiënt bedryf?
- Is daar voldoende beheer oor die Biblioteekdiens se administratiewe rekordhoudingstelsel?
- Word daar voldoende beheer uitgeoefen oor die vaste bates van die Biblioteekdiens?
- Is skoonmaakdienste vir die Biblioteekdiens op peil?
- Is hersteldienste vir die Biblioteekdiens se vaste toerusting op peil?
- Is die beskermingsdienste in die Biblioteekdiens (noodhulp, brandbestryding, ensovoorts) op peil?
- Word daar voldoende aandag gegee aan sekuriteit in die Biblioteekdiens (hantering van sleutels, toesluit van geboue, ensovoorts)?
- Is reëlins vir die onderhoud van toerusting bevredigend?
- Word doeane-inklaring van pakkette doeltreffend bedryf?

1.11 Navorsing en Ontwikkeling

- Word alle funksies en take soos uiteengesit verrig en volledig verrig?
- Word huidige en toekomstige probleme vir die Biblioteekdiens geïdentifiseer?
- Word terreine vir vernuwing vir die Biblioteekdiens deurlopend bepaal aan die hand van ontwikkelinge elders?
- Word toepaslike wetenskaplike metodes en tegnieke van toepassing by ondersoeke, evaluerings en die normale bedryf van die Biblioteekdiens deurlopend bepaal en aanbeveel vir oorweging?
- Word gereelde literatuurnavorsing oor aktuele en toekomstige probleme en vernuwinge gedoen?
- Word relevante inligting bekombaar deur alle toepaslike metodes wel ingesamel?
- Word ondersoeke, ontwikkelingsprojekte, evaluerings behoorlik beplan, georganiseer en uitgevoer?
- Word daar prioriteite bepaal by die aanpak van ondersoeke, ontwikkelingsprojekte en evaluerings?
- Is navorsings- en ontwikkelingswerk voldoende gekonsentreer binne die organisasiestruktuur van die Biblioteekdiens?

- Is die personeel voldoende opgelei en toegerus vir die uitvoering van navorsings- en ontwikkelingswerk?
- Word alle relevante inligting met betrekking tot 'n ondersoek-, ontwikkelings- of evalueringsprojek wetenskaplik verwerk en aangebied?
- Word die resultate van navorsings- en ontwikkelingswerk voldoende bekendgestel, oorweeg en aangewend?
- Is daar voldoende ondersteuning van personeel betrokke by navorsings- en ontwikkelingswerk by die implementering van aanbevelinge?
- Word substelsels en komponente van die Biblioteekdiens geïdentifiseer met die oog op evaluering en daaraan onderwerp?
- Is daar voldoende skakeling met ander relevante instansies met betrekking tot navorsings- en ontwikkelingswerk?

2. KOMPONENTE

2.1 Personeel

- Is die personeelgetalle van die Biblioteekdiens voldoende vir die effektiewe en effisiënte verrigting van alle relevante funksies en take, meer spesifiek met betrekking tot:
 - die tydige lewering van inligtingsdienste en die verskaffing van inligtingsbronne aan alle gebruikers, op 'n aanvaarbare vlak, op alle redelike tye en plekke;
 - die tydige insameling en prosessering van alle inligtingsbronne volgens aanvaarbare standaarde, beginsels en prosedures;
 - die instandhouding en bewaring van alle inligtingsbronne; en
 - die behartiging van die funksie van bestuur en alle staffunksies soos personeelbestuur, ensovoorts?
- Is die personeelkomponent van die Biblioteekdiens saamgestel uit 'n voldoende verskeidenheid subkomponente en is hierdie subkomponente in 'n gesonde verhouding tot mekaar ten einde effektiewe en effisiënte werkverrigting en die optimale benutting van elke personeel-lid se opleiding, ervaring en bekwaamhede te verseker?
- Is die personeellede van die Biblioteekdiens voldoende toegerus wat opleiding en ervaring betref om effektiewe en effisiënte werkverrigting te verseker, meer spesifiek met betrekking tot:
 - dienslewering
 - hulpvaardigheid
 - produktiwiteit
 - lojaliteit
 - motivering; ensovoorts?

- Is die verskillende subkomponente van die personeelkomponent gelykgeskakel met ander vergelykbare kategorieë personeel aan die Universiteit en elders en geniet die biblioteekpersoneel in eie reg voldoende erkenning om effektiewe en effisiënte werkverrigting te verseker?
- Is die organisasieklimaat binne die Biblioteekdiens van só 'n aard dat elke personeellid hom/haar optimaal kan uitleef, meer spesifiek met betrekking tot:
 - deelname aan besluitneming en beleidsformulering wat hom/haar raak?
 - betrokkenheid by en deelname aan akademiese bedrywighede soos onderrig en navorsing?
 - die uitskakeling van onnodige hiërargiese strukture en burokratiese knelpunte?
 - die bestaan van 'n gesonde groepgees en sosiale verkeer?
- Is die personeelstruktuur van die Biblioteekdiens van só 'n aard dat:
 - voorsiening bestaan vir alle potensiële posvlakke?
 - verskillende posvlakke duidelik van mekaar te onderskei is?
 - sinvolle posbenaminge geskep is?
 - sinvolle bevorderingsbane vir personeellede voorgehou kan word?
 - voldoende voorsiening vir bestuursposte gemaak kan word?
 - voldoende geleenthede vir posverryking geskep word?

2.2 Versameling inligtingsbronne

- Beskik die biblioteek oor 'n behoorlik gefundeerde en geskrewe aanskaf- en versamelbeleid?
- Dek die versameling inligting aan alle relevante groepe gebruikers?
- Is die groot verskeidenheid fisiese verskyningsvorme van inligtingsbronne genoegsaam verteenwoordig?
- Hoe doeltreffend is die versameling uit die oogpunt van die gebruiker wat die inhoud betref?
- Hoe doeltreffend is die versameling uit die oogpunt van die gebruiker wat die beskikbaarheid betref?
- Is die versameling in 'n bruikbare fisiese toestand?

- Bied die versameling 'n retrospektiewe beeld van kennis ten opsigte van toepaslike onderrig- en navorsingsterreine?
- Bevat die versameling die nuutste ontwikkelings ten opsigte van kennis binne die biblioteek se versamelbeleid?
- Word 'n behoorlike balans tussen teorie en praktyk gehandhaaf wat die inhoud betref?
- Is die versameling effektief georden?
- Is genoeg eksemplare van 'n druk gebruikte titel beskikbaar?
- Is spesiale/skaars/duur versamelings genoegsaam verteenwoordig?
- Beskik die versameling oor genoegsame kwaliteitsbronne?
- Word 'n gesonde balans tussen die sentralisasie en desentralisasie van versamelings gehandhaaf?
- Is ontsluitingshulpmiddele genoegsaam in die versameling verteenwoordig (bibliografieë, indekse, ensovoorts)?
- Lewer die versameling 'n bydrae tot die nasionale boekevoorraad?
- Is die versameling relevant? Word dit gereeld geëvalueer en uitgedun?
- Voldoen die versameling aan die minimum vereistes ten opsigte van die aantal titels (byvoorbeeld : Clapp-Jordan-, McInnes- of SANSO-formules)?
- Stimuleer die versameling biblioteekgebruik?
- Loop die versameling toekomstige gebruikersbehoefte vooruit?
- Word die bestaande versameling en leemtes daarin in ag geneem wanneer nuwe werke bestel word?
- Is die verskillende gebiede waarop die versameling gebou moet word, duidelik gedefinieer?
- Bestaan daar 'n balans tussen die aankoop van tydskrifte en monografieë?
- Word die aankafbeleid, indien dit bestaan, gereeld hersien?
- Maak die versameling voorsiening vir publikasies van UOVS?
- Beskik die versameling oor basiese werke in al die toepaslike onderwerpsvelde in die verskillende vakgebiede?
- Beskik die versameling oor genoeg tydskrifte wat verteenwoordigend is van al die onderwerpsvelde in die verskillende vakgebiede?

- Bied die versameling eweredige dekking aan die verskillende leerplanne?
- Hoe doeltreffend is die versameling uit die oogpunt van die gebruiker wat bereikbaarheid betref?

2.3 Fisiese fasiliteite en toerusting

- Is daar 'n funksionele en estetiese gebou vir die hoofbiblioteek?
- Is daar funksionele en estetiese aanvaarbare lokale vir takbiblioteke, departementele versamelings, ensovoorts?
- Is die plasing van die huidige en nuwe biblioteekgeboue op die kampus sentraal genoeg en maklik bereikbaar vir die biblioteekgebruikers?
- Is die plasing van takbiblioteke en departementele versamelings sodanig dat dit maklik bereikbaar is vir die biblioteekgebruikers?
- In welke mate is die SANSO-norme aanvaarbaar en voldoende vir ruimtebehoefte vir universiteitsbiblioteke in Suid-Afrika? (Is oudiovisueel- en mediaruimtes ingesluit by die SANSO-norme?)
- In welke mate voldoen die huidige biblioteekgeboue aan ruimtebehoefte volgens SANSO-norme?
- In welke mate bied die nuwe biblioteekgebou voldoende ruimte volgens SANSO-norme?
- Is die nuwe biblioteekgebou funksioneel beplan?
- In welke mate sal daar geleentheid wees vir verstelbaarheid en uitruilbaarheid van ruimtes?
- Is voorsiening gemaak vir toekomstige uitbreidings aan die gebou?
- Is daar voldoende ruimte vir berging en bewaring van inligtingsbronne en -hulpmiddels?
- Is daar voldoende ruimte vir benutting van inligtingsbronne en -hulpmiddels?
- Is daar voldoende ruimte vir gebruikers en hul biblioteekaktiwiteite?
- Is daar voldoende ruimte vir personeel en hul aktiwiteite?
- Is daar voldoende ruimte vir alle ander biblioteekverwante dienste?
- Is daar voldoende ruimte vir parkering naby die gebou?
- Is daar voorsiening gemaak vir afleweringdienste?
- Is daar voorsiening gemaak dat gestremdes die biblioteekfasiliteite ten volle kan gebruik?

-
Is die beligting in die biblioteekgeboue voldoende?

-
Is lugventilasie voldoende?

-
Word temperatuur (warm en koud) goed gereguleer?

-
Word humiditeitspeile binne perke gehou - vir mense en inligtingsbronne?

-
Word 'n steuringsvrye atmosfeer geskep vir optimale aanwending van personeel?

-
Kan studente steuringsvry konsentreer wanneer inligtingsbronne binne die biblioteek geraadpleeg word?

-
Is vloeroppervlakte en trappe veilig en glyvry?

-
Bevorder biblioteekmeublement produktiwiteit van gebruikers en personeel?

-
Is boekrakke só ontwerp dat inligtingsbronne sonder onnodige fisiese inspanning deur alle gebruikers bereik kan word?

-
Is daar voldoende aanwysings om kantore en ander standplase binne biblioteekruimtes te vind?

-
Word doeltreffende brandbestrydingsapparaat voorsien en in stand gehou?

-
Word voorsiening gemaak vir gevalle van kragonderbrekings?

-
Kan ligte vanaf 'n sentrale beheerpaneel aan- en afgeskakel word?

-
Is daar voldoende hysers vir gebruikers, personeel en goedere?

-
Word genoeg nooduitgange en brandtrappe voorsien?

-
Kan skoonmaak- en instandhoudingsdienste aan die gebou effisiënt en ekonomies gedoen word?

-
Word voorsiening gemaak vir kommunikasiekanale?

-
Word voorsiening gemaak vir kragvoorsieningskanale?

-
Is vloere waar nodig voldoende versterk om swaar masjinerie en/of kompaktusrakke te dra?

-
Bied die gebou voldoende beskerming aan mense en inligtingsbronne in die volgende omstandighede:

- natuurrampe

- onluste

- terrorisme?

- In welke mate is die gebou brandvry?
- Dra die ontwerp van die gebou, ingange, nooduitgange en vensters by tot die bekamping van onreëlmatige verwydering van inligtingsbronne?
- Word voldoende funksionele beligting buite die gebou voorsien sodat gebruikers en personeel saans die gebou veilig kan bereik en verlaat?
- Bestaan daar behoorlike beleid insake die sentralisering/desentralisering van biblioteekdienste (insluitende fisiese fasiliteite)?

2.4 Finansies

- Bied die subsidieformule van die Departement Nasionale Opvoeding 'n voldoende basis vir die voorsiening in die finansiële behoeftes van die Biblioteekdiens?
- Word die subsidieformule van die Departement Nasionale Opvoeding met oorleg toegepas by die voorsiening van finansies deur die Universiteit aan die Biblioteekdiens?
- Word finansies beskikbaar gestel vir al die uiteenlopende behoeftes van die Biblioteekdiens?
- Word voldoende fondse beskikbaar gestel vir die uitbouing van die Biblioteekdiens se versameling inligtingsbronne?
- Word voldoende fondse beskikbaar gestel vir die voorsiening van voldoende personeel van die regte gehalte vir die bedryf van 'n effektiewe Biblioteekdiens?
- Word voldoende fondse bewillig vir die voorsiening van behoorlike fisiese fasiliteite en toerusting vir die Biblioteekdiens?
- Word voldoende fondse bewillig vir die nodige administratiewe en bedryfsuitgawes van die Biblioteekdiens, soos:
 - Inbinding van inligtingsbronne?
 - Instandhouding en restourasie van beskadigde inligtingsbronne?
 - Drukwerk en skryfbehoeftes?
 - Reprografiese dienste?
 - Pos- en telekommunikasiedienste?
 - Reis- en verblyfuitgawes?
 - Opleiding (in diens) vir die biblioteekpersoneel?
 - Instandhouding en bedryfskoste vir hulpmiddele soos mikrofichelesers, afrolmasjiene, tikmasjiene, ensovoorts?
 - Onvoorsiene uitgawes?

- Word voldoende fondse bewillig vir die benutting van ondersteunende dienste soos:
 - Rekenaardienste?
 - Eksterne inligtingsdienste?
 - Netwerkdienste (nasionaal en internasionaal)?
- Beskik die Biblioteekdiens oor 'n behoorlike plan van sy finansiële behoeftes oor die medium- en langtermyn?
- Begroot die Biblioteekdiens vir uitgawes aan die versameling inligtingsbronne, personeel, ensovoorts in terme van hulpbronplanne?
- Kry die Biblioteekdiens geleentheid om sy begrotings teenoor die Universiteitsowerhede te verdedig en te motiveer?
- Kry die Biblioteekdiens 'n redelike persentasie uit die Universiteit se totale finansiële begroting?
- Is die Biblioteekdiens se begrotings en uitgawes ten opsigte van die hoofkomponente van versameling, personeel en diverse in 'n redelike aanvaarbare verhouding?
- Geskied die toedeling van finansies vir die aankoop van inligtingsbronne volgens 'n aanvaarbare metode?
- Beskik die Biblioteekdiens oor 'n aanvaarbare stelsel vir rekordhouding oor finansiële uitgawes om die vereffening van rekeninge, die vloei van geld, evaluering van die finansiële komponent en gereelde verslaglewering moontlik te maak?
- Het die Biblioteekdiens voldoende seggenskap oor die aanwending van finansies wat deur middel van sy verskillende begrotings tot sy beskikking gestel word?
- Is daar voldoende reëlins met die Sentrale Administrasie en is dit volledig genoeg uitgeklar om misverstande rakende die hantering van finansies te voorkom?
- Word addisionele bronne van finansiering vir die Biblioteekdiens geïdentifiseer en volledig benut om moontlike tekorte in die subsidieformule van die Staat aan te vul?
- Word genoeg gedoen om die optimale aanwending van finansies tot die beskikking van die Biblioteekdiens te verseker?

2.5 Tegnologiese hulpmiddele

- Is die Biblioteekdiens deurlopend op die hoogte van die jongste tegnologiese innovasies wat moontlik vir hom van belang kan wees?
- Identifiseer die Biblioteekdiens op 'n deurlopende grondslag nuwe tegnologiese hulpmiddele met die oog op nadere evaluering en eksperimentering met moontlike aanwending in gedagte?

- Word nuwe tegnologiese hulpmiddele behoorlik geëvalueer vóór implementering, byvoorbeeld wat die koste vir installering en bedryf sal wees, of dit groter effisiëntheid en effektiwiteit in die hand sal werk, en of dit kostevoordele vir die Biblioteekdiens en sy gebruikers inhou?
- Hoe suksesvol wend die Biblioteekdiens beskikbare spesifieke tegnologiese hulpmiddele aan, soos:
 - rekenaartegnologie
 - reprografiese tegnologie
 - telekommunikasietegnologie
 - meganiese en elektriese toerusting
 - oudiovisuele hulpmiddele by die onderwys en navorsing
 - elektroniese toerusting
 - spesifieke tegnologie vir die oordra, vaslegging, bewaring en beskikbaarstelling asook ontsluiting van inligting?

2.6 Ontsluitingshulpmiddele

- Ten opsigte van die ontsluitingshulpmiddele wat die Biblioteekdiens self skep (die biblioteek katalogus):
 - Verseker die katalogus maksimum toegang en herwinning?
 - Kan h inligtingsbron opgespoor word na aanleiding van outeur, titel, reeks, onderwerp, hanteervorm, aanwinstnommer, staatspublikasienommer, ensovoorts?
 - Is daar skakeling tussen verskillende manifestasies van dieselfde werk, byvoorbeeld vertalings, uitgawes, hanteervorms, ensovoorts?
 - Kan die gebruiker die waarde en relevansie van h inligtingsbron beoordeel sonder om die bron self te hanteer?
 - Kan die gebruiker snuffel (browse)?
 - Voldoen die katalogus aan die vereiste van presiesheid?
 - Word die beste vlak van onderwerpsontsluiting gedoen?
 - Is die inligting in die katalogus voldoende, volledig, korrek en is proefleesfoute uitgeskakel?
 - Is onderwerpsontsluiting onbevooroordeeld, byvoorbeeld teenoor minderhede en sensitiewe onderwerpe?
 - Is die dekking voldoende?

- Word die hele besit weerspieël, ook wat betref boeke op bestelling, uitgeleen en vermis?
- Is die katalogus op datum?
- Is die omkeertyd van nuwe aanwinste en materiaal wat herkatalogiseer word, kort genoeg?
- Is daar voorsiening vir sekuriteit - dui dit byvoorbeeld aan as die toegang tot 'n bron beperk is?
- Hoeveel inspanning (intellektueel en fisies) verg dit van die gebruiker (dit sluit biblioteekpersoneel in) om inligting te herwin?
- Is dit logies en konsekwent georden?
- Is dit fisies toeganklik te alle tye en te alle plekke?
- Is dit maklik beheerbaar en raadpleegbaar?
- Is dit ekonomies om te produseer, onderhou, gebruik en huisves?
- Wat is die responstyd (IBL-diens is ook hier ter sprake)?
- Is beskikbare rekenaartyd voldoende?
- Kan die bibliografiese rekords by 'n wyer netwerk inskakel?
- Is dit aanpasbaar by nuwe eise, byvoorbeeld die SANSO-stelsel?
- Word terugvoer van die gebruiker verkry en gemonitor sodat deurlopende evaluasie van die katalogus plaasvind?
- Kan die katalogus fisies uitbrei?
- Is sekuriteit ingebou?
- Is daar voorsiening vir identifikasiekodes vir die gebruikers (insluitende personeel) van die gerekenariseerde stelsel?
- Sal die verdwyning van rekords uit die katalogus opgemerk word?
- Is die katalogus, in verhouding tot die kwaliteit van toegang wat dit tot die inligtingsbronne verleen, waarde vir geld? Dit hou verband met die tipe ontsluitingstelsel byvoorbeeld PRECIS, KWOC en die vlak van diepte-ontsluiting en bibliografiese beskrywing.
- Geskied bydraes tot gesamentlike katalogi (Tisab, Unikat, Katalogus van Proefskrifte en Verhandelings) op 'n effektiewe en effisiënte wyse?

- Ten opsigte van ontsluitingsmiddele en -dienste wat die Biblioteekdiens kan aankoop of andersins op 'n kommersiële basis benut:
 - Besit die Biblioteekdiens alle relevante ontsluitingshulpmiddele wat wel aangekoop kan word?
 - Hou die ontsluitingshulpmiddele wat die Biblioteekdiens wel besit, direk verband met die gebruikersbehoefte?
 - Word ontsluitingshulpmiddele ingevolge 'n vaste plan en beleid ingesamel?
 - Is die ontsluitingshulpmiddele wat die Biblioteekdiens wel besit, van 'n goeie gehalte, is dit objektief en akkuraat?
 - Is dit reserwê?
 - Is dit in 'n goeie fisiese toestand?
 - Word ontsluitingshulpmiddele geplaas waar dit optimaal benutbaar is?
 - Is ontsluitingshulpmiddele te alle tye (dit wil sê gedurende gewone biblioteekdiensure) toeganklik vir die potensiële gebruikers daarvan?
 - Is ontsluitingshulpmiddele tydens inligtingsdiensure maklik toeganklik vir inligtingsdienspersoneel wat dit namens gebruikers wil benut?
 - Is inligtingsdienspersoneel volledig opgelei ten opsigte van die gebruik van, en bekend met, alle ontsluitingshulpmiddele wat tot die Biblioteekdiens se beskikking is?
 - Word gebruikers op 'n beplande wyse opgelei in die gebruik van relevante ontsluitingshulpmiddele?
 - Word beskikbare ontsluitingshulpmiddele en die moontlike waarde daarvan voortdurend onder die aandag van biblioteekgebruikers gebring?
 - Dek die ontsluitingshulpmiddele wat die Biblioteekdiens wel besit, alle relevante tipes inligtingsbronne, dit wil sê mikroforme, oudiovisuele bronne, ensovoorts?
 - Word ontsluitingshulpmiddele gedupliseer in die gevalle waar dit wel noodsaaklik is?
 - Word ontsluitingshulpmiddele op geskikte plekke geberg waar dit gerieflik geraadpleeg kan word deur potensiële gebruikers?
 - Word ontsluitingshulpmiddele doeltreffend georden?

- Word plaaslike en eksterne rekenaarmatige ontsluitingsdienste optimaal benut deur die Biblioteekdiens?
- Is die finansiële en ander reëlings ten opsigte van bogenoemde ontsluitingshulpmiddele volledig uitgeklaar sodat dit optimaal benutbaar is vir die gebruikers van die Biblioteekdiens?
- Word die tipe ontsluitingshulpmiddel wat ten opsigte van 'n spesifieke navraag die geskikste is, altyd aangewend?

VOORGESTELDE AANVULLENDE KRITERIA MET DIE OOG OP DIE EVALUERING VAN DIE INTERNE FUNKSIES EN DIENSKOMPONENTE VAN DIE BIBLIOTEEKDIENS UIT DIE OOGPUNT VAN DIE GEBRUIKERS

Die interne funksies en dienskomponente is sover moontlik reeds by die interne verkenning geëvalueer. Hier gaan dit dus om die identifisering van aanvullende kriteria, spesifiek geformuleer vanuit die oogpunt van die gebruikerskorps. 'n Mate van oorvleueling met die inhoud van die interne verkenning is egter onvermydelik.

1. Ten opsigte van Ontsluitingsproses

- Word die inligting in die Biblioteek tot op die vlak ontsluit wat gebruikers dit verlang?
- Word voldoende gebruik gemaak van die hulp van kundiges op die verskillende vakgebiede elders op die kampus by die bepaling van die inligtingsinhoud van bronne?
- Word genoeg hulp/leiding verleen aan gebruikers met die opstel van eie ontsluitingshulpmiddele?
- Is die gekose klassifikasieskema die een wat die beste vir gebruikersbehoefte voorsiening maak?
- Word alle vakgebiede eweredig en tot op dieselfde vlak gedek deur die DDK?
- Is die biblioteekatalogus te alle tye 'n akkurate weergawe van die Biblioteek se totale besit?

2. Ten opsigte van Bewaringsfunksie

- Word alle tipes inligtingsbronne só geberg dat dit optimaal bereikbaar is vir gebruikers?
- Is inligtingsbronne wat dringend geraadpleeg moet word terwyl dit by die Bindery is, maklik opspoorbaar en toeganklik?
- Word alle inligtingsbronne doeltreffend bewaar om verliese, beskadiging, ensovoorts optimaal te beperk?

3. Ten opsigte van Finansieskomponent

- Word alle moontlike finansiële bronne benut?
- Word die sentrale plek van die Biblioteekdiens in die fondstoedeling verreken (byvoorbeeld as laboratorium van die geesteswetenskappe)?
- Bevorder die boekbegrotingstelsel die beste benutting van finansiële bronne?

4. Ten opsigte van Ontsluitingshulpmiddele as komponent

- Is alle inligtingsbronne op die kampus in die biblioteek katalogus opgeneem?
- Word voldoende kommersieel beskikbare ontsluitingshulpmiddele aangekoop en optimaal benut?

BIBLIOTEEKDIENS

1. Die formulering van kriteria vir die evaluering van die beheerstruktuur oor die Biblioteekdiens en sy koppeling met ander instellinge op die kampus

1.1 Rol van die Biblioteekdiens op die kampus

Is die rol wat die Universiteit aan die Biblioteekdiens toeken bevorderlik vir die effektiewe en effisiënte nastrewing van sy doel?

1.2 Plek van die Biblioteekdiens in die organisasiestruktuur van die Universiteit

Is die plek wat die Universiteit binne sy organisasiestruktuur toeken aan die Biblioteekdiens, bevorderlik vir die effektiewe en effisiënte nastrewing van die doel van die Biblioteekdiens?

1.3 Verteenwoordiging in relevante beheerliggame

Word die belange van die Biblioteekdiens genoegsaam verteenwoordig in die beheerliggame van die Universiteit om die effektiewe en effisiënte nastrewing van die doel van die Biblioteekdiens te verseker, spesifiek met betrekking tot:

- die Universiteitsraad en sy Uitvoerende Komitee
- die Senaat en sy Uitvoerende Komitee
- die Akademiese Beplanningskomitee
- die Fisiese Beplanningskomitee
- die Sentrale Navorsingskomitee
- die Biblioteekkomitee
- die Rekenaarkomitee
- en moontlike ander komitees?

1.4 Die rol van die Biblioteekkomitee

Dien die Biblioteekkomitee(s) optimaal ter bevordering van die effektiewe en effisiënte nastrewing van die Biblioteekdiens se doelstellinge, meer spesifiek met betrekking tot sy:

- samestelling;
- doel; en
- funksionering?

1.5 Verhouding tussen die Biblioteekdiens en sy verskillende beheerkomitees

Is die verhouding tussen die Biblioteekdiens en sy verskillende beheerkomitees bevorderlik vir die effektiewe en effisiënte nastrewing deur die Biblioteekdiens van sy doel?

1.6 Formele skakeling tussen die Biblioteekdiens en ander instellinge op die kampus

Is die formele skakeling tussen die Biblioteekdiens en ander instellinge op die kampus bevorderlik vir die effektiewe en effisiënte nastrewing deur die Biblioteekdiens van sy doel, meer spesifiek met betrekking tot skakeling met:

- fakulteite
- institute
- buro's
- departemente
- die sentrale administrasie
- die Rekensentrum
- en moontlike ander?

1.7 Skakeling tussen die Biblioteekdiens en topbestuur en senior amptenare aan die Universiteit

Is die formele skakeling tussen die Biblioteekdiens en die topbestuur van die Universiteit en sy ander senior amptenare bevorderlik vir die effektiewe en effisiënte nastrewing van sy doel deur die Biblioteekdiens, meer spesifiek met betrekking tot:

- die Rektor en Vise-rektore
- die Registrateurs
- die Direkteur Fisiese Beplanning
- en moontlike andere?

2. Die formulering van kriteria vir die evaluering van gebruikersbehoefte en -dienste met die oog op die identifisering van relevante bedreigings en geleenthede

- Is al die gebruikers van die Biblioteekdiens geïdentifiseer?
- Is al die behoeftes van al die gebruikers van die Biblioteekdiens bekend?
- Word al die behoeftes van die gebruikers van die Biblioteekdiens erken?
- Word alle relevante behoeftes van die gebruikers van die Biblioteekdiens verreken?
- Word die uiteenlopende aard en behoeftes van die verskillende tipes gebruikers erken?
- Bestaan daar meganismes waarvolgens die behoeftes van gebruikers voortdurend gemonitor kan word?
- Is die Biblioteekdiens se reëlins en dienste ten opsigte van elke tipe gebruiker en gebruikersgroep goed omlin, opgeteken en bekend aan alle biblioteekpersoneel en -gebruikers?

- Is die beste reëlings deur die Biblioteekdiens altyd getref tot voordeel van die gebruiker in sy behoefte aan inligting?
- Word die reëlings gereeld hersien om aan te pas by die gebruikers se wisselende behoeftes en ontwikkelinge binne die Biblioteekdiens?
- Is die reëlings wat vir gebruikers getref word binne die raamwerk en in lyn met die beleid van die Universiteit?
- Word die verskillende behoeftes van die gebruikers gebalanseerd verreken by die beplanning van die dienste? (Byvoorbeeld word net in bronverskaffingsbehoefte voorsien of ook in ander inligtingsbehoefte).

3. Kriteria van toepassing op die evaluering van die Biblioteekdiens se koppeling met die relevante gedeelte uit die inligtingsektor van die eksterne omgewing

- Is al die relevante eksterne inligtingsversamelings in Bloemfontein en elders geïdentifiseer?
- Is toegang tot al hierdie versamelings formeel gereël?
- Word al die relevante eksterne inligtingsversamelings in Bloemfontein en elders optimaal benut sodat duplisering van bronne en dienste uitgeskakel is?
- Bestaan daar voldoende skakeling tussen die inligtingsdienspersoneel van die Universiteitsbiblioteek en die personeel by ander relevante biblioteke of inligtingsdienste?
- Dra die Biblioteekdiens sy deel by tot die opbou van 'n relevante, verteenwoordigende versameling inligtingsbronne in die stad en in die land?
- Is die dienste wat die Biblioteekdiens aan ander biblioteekdienste en inligtingsdienste lewer, doeltreffend om wedersydse goeie samewerking te verseker?
- Bestaan daar meganismes om voortdurend op die hoogte te bly van die aard, omvang en spesialisasierigting van ander biblioteke en inligtingsdienste in Bloemfontein en elders in die land?
- Word bibliografiese rekords (wat wel beskikbaar is) oor en weer uitgeruil en gekontroleer om byvoorbeeld die duplisering van duur, mingebruikte materiaal te vermy?
- Word die bestaande eksterne inligtingsdienste goed genoeg bekendgestel en benut?
- Is die biblioteekpersoneel opgelei om bogenoemde dienste behoorlik te ontgin en bekend te stel?

- Is voldoende inligting bekend oor die verskaffers van inligtingsbronne en hulle doeltreffendheid?
 - Word bogenoemde inligting voortdurend versamel?
 - Bestaan daar meganismes om bogenoemde inligting voortdurend te versamel?
 - Word die belange van verskillende beroepsgroepe in die Biblioteekdiens voldoende in ag geneem en beskerm? (Hoofsaaklik bibliotekarisse, waar moontlik ook ander - professionele skakelbeamptes, rekenmeesters, ensovoorts).
 - Word kontak met die verskillende beroepsliggame (hoofsaaklik SAIBI) gereeld gemaak, veral ter versekering van die beskerming van belange?
 - Dra die Biblioteekdiens sy deel by tot die bestaande en beplande landswye biblioteeknetwerke - byvoorbeeld die interbiblioteekleningsdiens en SABINET?
 - Is die Biblioteekdiens se ontsluitingsrekords aanpasbaar by die beplande nasionale netwerk?
 - Is die Biblioteekdiens op die hoogte van al die beplande en reeds bestaande projekte en stelsels van biblioteeksamewerking in die land en elders?
4. Kriteria met die oog op die bepaling van geleenthede en bedreiginge uit die eksterne omgewing
- Word die implikasies van moontlike veranderinge in die eksterne omgewing wat 'n direkte invloed het op beplanning van die Biblioteekdiens verreken?
 - Is al die potensiële kliënte van die Biblioteekdiens in die volgende vyf tot tien jaar geïdentifiseer?
 - Is moontlike veranderinge in die dienste van die Biblioteekdiens wat gedurende die volgende vyf tot tien jaar gemaak sal moet word, reeds geïdentifiseer?
 - Word die geografiese ligging van die Biblioteekdiens ten opsigte van die res van die land (spesifiek met betrekking tot inligtingsdienslewering) voldoende erken en verreken in die beplanning van die dienste?
 - Word die moontlikhede van spesialisasie in die Biblioteekdiens se versameling en dienste ondersoek en word die moontlikheid verreken?
 - Word die kommunikasiekanale tussen die Biblioteekdiens en die Departement van Nasionale Opvoeding voldoende benut?
 - Word betekenisvolle bydraes gereeld gelewer om te verseker dat die Departement Nasionale Opvoeding besluite neem en norme voorskryf ten opsigte van universiteitsbiblioteke met inagneming van die plaaslike situasie?

- Word faktore in die eksterne omgewing se effek op die Biblioteekdiens en sy gebruikers altyd weerspieël deur die dienste, fasiliteite, ensovoorts wat aangebied word?
 - Bestaan daar meganismes om voortdurend op die hoogte te bly met dié ontwikkelinge in die eksterne omgewing wat die Biblioteekdiens moontlik kan beïnvloed?
 - Word die bestaan en toevoeging van nuwe tipes inligtingsdraers, tegnologiese ontwikkelinge op die terrein van die onderrig, kommunikasie, ensovoorts erken en verreken in die beplanning van die Biblioteekdiens?
 - Is die Biblioteekdiens bewus van sy rol as hanteerder van 'n belangrike hulpbron, naamlik inligting en word hierdie rol verreken in die beplanning van dienste, eie hulpbronne, ensovoorts?
 - Is die Biblioteekdiens op die hoogte van nasionale en internasionale ontwikkelinge op die gebied van die biblioteek- en inligtingwese ten einde die maksimum voordeel daaruit te trek, sy bydrae te lewer en dit by beplanning in berekening te bring?
5. Aanvullende kriteria met die oog op die bepaling van bedreiginge en geleenthede in die institusionele omgewing
- Is die Biblioteekdiens volledig ingelig ten opsigte van die Universiteit se oorkoepelende beplanning, beleidsrigtings en sieninge?
 - Bestaan daar meganismes waarvolgens die Biblioteekdiens voortdurend en betyds op die hoogte bly van bogenoemde aangeleenthede?
 - Word die invloed van bogenoemde beplande ontwikkelinge, beleidsrigtings en besluite betyds verreken in die beplanning van die Biblioteekdiens?
 - Is die Biblioteekdiens se verteenwoordiging in die beheerliggame van die Universiteit so goed gereël as wat dit moontlik is binne die beperkinge en reëlins van die Universiteitsowerhede?
 - Is die Biblioteekdiens se eie beheerstruktuur so goed gereël as wat dit moontlik is binne die beperkinge wat deur die Universiteitsowerhede neergelê is?
 - Verreken die Biblioteekdiens al die eise, verwagtinge, voorskrifte en beperkinge van die Universiteitsowerhede se kant in sy beplanning?

UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

BIBLIOTEEKDIENS

VOORBEELDE: SWAK EN STERK PUNTE

STERK PUNTE

1. Doserende personeel beskou die fotokopiëringsdiens as van 'n hoë gehalte.
2. Die fotokopiëringsdiens is finansiële winsgewend vir die Biblioteekdiens.

SWAK PUNTE

1. Inligtingsdienste is nie op 'n bevredigende peil nie, onder andere omdat voldoende aktualiteitsdienste nie gelewer word aan doserende en navorsingspersoneel nie.
2. Die uitleen van tydskrifte aan dosente word byna onbeperk toegelaat met gevolglike onbeskikbaarheid vir ander gebruikers.
3. Daar bestaan geen formele ooreenkomste vir samewerking met INEG, die BUO en NIOB nie.

UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

BIBLIOTEEKDIENS

VOORBEELDE: GELEENTHEDE EN BEDREIGINGE

BEDREIGINGE

1. Fakulteite kan vanaf 1982 eie fotokopieer-
masjiene bekom wat dienste van die Biblioteek-
diens nadelig kan raak.
2. INEG, die BUO en NIOB lewer dienste wat in
kompetisie kan wees met die van die
Biblioteekdiens.

GELEENTHEDE

1. Daar bestaan 'n behoefte by doserende en
navorsingspersoneel aan aktualiteitsdienste
(wat met behulp van fotokopiëringdienste
gelewer kan word).
2. Die nuwe biblioteekgebou (beskikbaar vanaf
1983) open nuwe moontlikhede vir inligtings-
dienste.
3. Gebruikers het behoefte aan na-uurse dienste
van INEG (wat die Biblioteekdiens kan oorneem).

UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

BIBLIOTEEKDIENS

VOORGESTELDE NORME EN STATISTIESE AANNAMES MET DIE OOG OP DIE BEPALING VAN DIE OMVANG VAN DIE PERSONEEL VAN DIE BIBLIOTEEKDIENS (1983-1986)

1. Voorgestelde norme

1.1 Funksie: Lewering van inligtingsdienste

Aanvullende norme (dit wil sê nie-kumulatief)

- 750 ingeskrewe studente/VE professionele personeellid
- 500 ingeskrewe studente/VE personeellid
- 10 amptelike dienseenhede (departemente, institute, buro's ens) (40 personeellede)/VE professionele personeellid
- 35 000 bande (items) in versameling/VE professionele personeellid
- 23 000 bande (items) in versameling/VE personeellid

Addisionele faktore vir oorweging

- Diensvlakke wat gehandhaaf moet word
- Diensure wat geld
- Bestuurspersoneel (1 VE personeellid/20 VE personeellede)
- Administratiewe bestuur (1 VE personeellid/20 VE personeellede)
- Paraprofessionele personeel : professionele personeel = 1:3

1.2 Funksie: Verskaffing van inligtingsbronne

- 15 000 jaarlikse uitlenings/uitreikings uit eie voorraad/VE personeellid
- 9 500 IBL-hanterings per jaar/VE personeellid
- 1 miljoen fotokopieë per jaar/VE personeellid

Addisionele faktore te oorweging

- Diensvlakke per dienspunt
- Diensure per dienspunt
- Bestuur (1 VE personeellid/20 VE personeellede)
- Administratiewe bestuur (1 VE personeellid/20 VE personeellede)

1.3 Funksie: Insameling van inligtingsbronne

1.3.1 Vervolgpublikasies

1 000 lopende tydskrifintekeninge/VE personeellid

1.3.2 Ander inligtingsbronne

3 000 aanwinste per jaar/VE personeellid

1.4 Funksie: Ontsluiting van inligting

- 1 500 bande per jaar/VE professionele en para-professionele personeellid
- 1 100 bande per jaar/VE totale personeel

Addisionele faktore vir oorweging

- Bestuur (1:20)
- Spesiale ontsluitingsprojekte

1.4.1 Voorontsluiting

5 000 bande per jaar/VE personeellid

1.4.2 Aanvullende ontsluiting (dit wil sê tot voorontsluiting)

2 100 bande per jaar/VE personeellid

1.4.3 Datavaslegging

4 100 bande per jaar/VE personeellid

1.5 Funksie: Bewaring

Bindery

- 700 lopende tydskrifintekeninge/VE personeellid

1.6 Alle ander funksies

- 17 persent van voorafgaande funksies = getal VE poste

2. Statistiese aannames met die oog op die bepaling van personeel-
komponent (1983-1986)

- 2.1 Optimum getal ingeskrewe studente: 8 500
- 2.2 Transaksies uit eie voorraad inligtingsbronne:
- | | |
|--------------------|------------------|
| Hoofbiblioteek | 120 000 per jaar |
| Mediese Biblioteek | 30 000 per jaar |
- 2.3 IBL-hanterings 40 000 per jaar
- 2.4 Fotokopieë 5 miljoen per jaar
- 2.5 Versameling vervolgreekses: groei teen 4 persent per jaar tot 4 400 lopende intekeninge
- 2.6 Deurset van alle bronne behalwe vervolgreekses: 25 000 items per jaar (dit wil sê vir funksies insameling en ontsluiting)
- 2.7 VE personeelure per jaar per pos is 70 persent van potensiële maksimum (5 dae X 7,75 uur X 52 weke = 2 015 uur), dit wil sê 1 410,5 produktiewe ure werktyd per jaar.

UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

BIBLIOTEEKDIENS

OMVATTENDE BEPLANNINGSAKSIE

LYS VAN TEMAS VIR AANDAG TYDENS FASE VAN INSTITUSIONELE VERKENNING

ASPEKTE GEMERK VIR AANDAG VIR SPESIFIEKE ONDERHOUDE/MEMORANDA	1. BEPALING VAN DIE HOUDINGE, SIENINGE EN VERWAGTINGE MET BETREKKING TOT DIE BIBLIOTEEKDIENS EN SY ROL OP DIE KAMPUS	AANTEKENINGE
	<p>1.1 Rol (insprake, omvang en vlakke van betrokkenheid) van die Biblioteekdiens ter ondersteuning van die spesifieke doelstellinge van die Universiteit:</p> <ul style="list-style-type: none">- Onderrig- Navorsing- Gemeenskapsdiens	
	<p>1.2 Plek van die Biblioteekdiens in die organisasiestruktuur van die Universiteit (akademiese status).</p>	
	<p>1.3 Verteenwoordiging of inskakeling van die Biblioteekdiens by die beheerliggame aan die Universiteit:</p> <ul style="list-style-type: none">- Senaat (Biblioteekkomitee)- Akademiese Beplanningskomitee- Fisiese Beplanningskomitee- Rekenaarkomitee- Raad- Ander liggame: Fakulteite, Departemente, Institute, Buro's, ensovoorts.	
	<p>1.4 Enige spesifieke verwagtinge, sieninge, houdinge met betrekking tot die Biblioteekdiens.</p>	

ASPEKTE GEMERK
VIR AANDAG VIR
SPESIFIEKE ON-
DERHOUDE/MEMO-
RANDA

2. ENIGE TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGE OF AKTIWITEITE WAT MOONT-
LIK VIR DIE BIBLIOTEEKDIENS VAN BELANG MAG WEES

AANTEKENINGE

2.1 Individuele projekte

- Onderrig
- Navorsing
- Gemeenskapsdiens

2.2 Individuele departemente, institute, buro's, ensovoorts

- Onderrig
- Navorsing
- Gemeenskapsdiens

2.3 Fakulteite

- Onderrig
- Navorsing
- Gemeenskapsdiens

2.4 Universiteit

- Onderrig
- Navorsing
- Gemeenskapsdiens
- Ander

2.5 Buite die Universiteit

- Tersiêre onderwys
- Nasionale opvoeding
- Streekontwikkelinge
- Nasionale ontwikkelinge
- Internasionale tendense

ASPEKTE GEMERK
VIR AANDAG VIR
SPESIFIEKE ON-
DERHOUDE/MEMO-
RANDA

3. DIE BIBLIOTEEKDIENS EN ANDER INSTANSIES EN GROEPE OP DIE
KAMPUS

Raakvlakke, onderlinge skakeling en insprake tussen die Biblio-
teekdiens en

Aan die Universiteit

- Administrasie
- Departemente
- Fakulteite
- Institute, Navorsingseenhede
- Buro's
- Ander hulpdienste
- Doseerkorps
- Navorsingskorps
- Studentegemeenskap

Buite die Universiteit

- Ander biblioteke
- Opvoedkundige instansies
- Navorsingsinstansies

4. ASPEKTE VAN INTERNE VERKENNING (Doel, funksies en kompo-
nente van die Biblio-
teekdiens)

4.1 Doelformulering

Om relevante inligting deur middel van effektiewe, profes-
sionele dienste aan geïdentifiseerde gebruikers te verskaf
ter bereiking van die Universiteit se doel.

4.2 Funksies

AANTEKENINGE

ASPEKTE GEMERK
VIR AANDAG VIR
SPESIFIEKE ON-
DERHOUDE/MEMO-
RANDA

4.2.1 Lewering van inligtingsdienste (Vakbibliotekarisdienste)

Om gebruikers van die Biblioteekdiens pro-aktief en re-
aktief behulpsaam te wees met die verkryging van alle
relevante inligting.

- Behoefte aan inligtingsdienste by
 - Onderrig
 - Navorsing
 - Gemeenskapsdiens
- Aard van dienste verlang
- Vlakke van dienste verlang
- Identifisering van inligtingsbehoefte en bronne
- Keuring van inligtingsbronne (rol van departemente, versamelbeleid, rol van Biblioteekkomitee, keuring van verskillende media (byvoorbeeld oudiovisueel))
- Gebruikersoriëntering en -opleiding
- Retrospektiewe dienste (navrae, bibliografieë, inligtingsoektogte - intern en eksterne databasisse)
- Aktualiteitsdienste (aanwinstlyste, titellyste van tydskrifte, sirkulasie van tydskrifte, selektiewe verspreiding van inligting - intern en eksterne databasisse)
- Bekendstelling van dienste
- Advies aan gebruikers in verband met persoonlike ontsluitingstelsels
- Behoefte aan koördinasie met ander instansies op kampus betrokke by inligtingsdienslewering
- Sentralisasie/desentralisasie van dienste
- Rekenarisering (aanwinstlys, kataloguskaarte, intydse navrae)
- Personeelvoorsiening vir inligtingsdienslewering

AANTEKENINGE

ASPEKTE GEMERK
VIR AANDAG VIR
SPESIFIEKE ON-
DERHOUDE/MEMO-
RANDA

4.2.2 Verskaffing van inligtingsbronne

Om inligtingsbronne aan gebruikers te verskaf sodat dit deur hulself gebruik kan word vir die verkryging van inligting.

- Uitleenproses en -voorwaardes (beskikbaarheid van bronne)
- Reservering van materiaal vir druk gebruik
- Stelsel van interbiblioteeklenings
- Reprografiese dienste (fotostate)
- Gespesialiseerde en besondere versamelings (naslaan, Africana, verbode publikasies, ensovoorts) - Toegang
- Apparaat vir raadpleging van materiaal in mikroform, audiovisuele media, ensovoorts
- Departementele versamelings
- Studente te Welkom en Kimberley - Buitemuurse studente
- Biblioteekure
- Desentralisasie/sentralisasie van dienste
- Fisiese geriewe en toerusting (byvoorbeeld studieruimtes)
- Oudiovisuele materiaal
- Rekenarisering (identiteitskaarte)
- Skenkings en bemakings aan departemente (met voorwaardes)
- Personeelvoorsiening vir verskaffing van inligtingsbronne

4.2.3 Insameling van inligtingsbronne

Om binne 'n gegewe begroting relevante inligtingsbronne op die voordeligste wyse te bekom.

AANTEKENINGE

ASPEKTE GEMERK
VIR AANDAG VIR
SPESIFIEKE ON-
DERHOUDE/MEMO-
RANDA

- Aanbevelingsprosedure
- Bestelprosedure
- Begrotingsbeheer
- Hantering van skenkings (met voorwaardes)
- Rekenarisering

AANTEKENINGE

4.2.4 Ontsluiting van inligting

Om relevante inligting vir die gebruiker toeganklik te maak, deur die daarstelling van ontsluitingshulpmiddele.

- Stelsel van bibliografiese beskrywing
- Onderwerpsontsluiting - Klassifikasiestelsel
 - Diepte-ontsluiting
- Hulpverlening met die opbou van ontsluitingsisteme
- Rekenarisering (gedrukte katalogi, mikrofilm)
- Tipes materiaal (audiovisueel, musiek, ensovoorts)

4.2.5 Bewaring van inligtingsbronne

- Berging van inligtingsbronne
- Rakplasing
- Beskerming van bronne
- Mingebruikte materiaal

4.2.6 Algemene bestuur

Om die menslike en alle ander hulpbronne en hulpmiddele tot die beskikking van die Biblioteekdiens so effektief en effisiënt moontlik aan te wend ter bereiking van die doel van die Biblioteekdiens.

- Beplanning
- Organisering
- Leiding
- Beheer

4.2.7 Openbare Betrekkinge

Om die beeld van die Biblioteekdiens uit te bou en onderlinge begrip tussen die Biblioteekdiens en almal wat daarmee te doen het, te kweek.

- Verlangde beeld
- Huidige beeld
- Identifisering van publieke
- Skakelprogram
- Koördinasie met Buro vir Ontwikkeling en Openbare Betrekkinge
- Skakeling met studente-media
- Skenkings en donasies (voorwaardes)

4.2.8 Personeelbestuur

Om 'n doelmatige, gebalanseerde personeelkorps met die nodige kwalifikasies en/of ervaring daar te stel ter bereiking van die doel van die Biblioteekdiens.

- Personeelvoorsiening
- Opleiding en ontwikkeling
- Vergoeding
- Arbeidsverhoudinge
- Navorsing
- Gesondheid en veiligheid

4.2.9 Finansiële bestuur

Om strategieë te formuleer vir die mees effektiewe aanwending van fondse tans beskikbaar asook vir die verkryging van voldoende fondse vir die voorsienbare toekoms.

- Bepaling van finansiële behoeftes

ASPEKTE GEMERK
VIR AANDAG VIR
SPESIFIEKE ON-
DERHOUDE/MEMO-
RANDA

- Evalueer fondse beskikbaar
- Onderhandelinge met owerhede
- Onderhandelinge met gebruikersgroepe oor besteding
- Beleid insake aanwending van fondse

4.2.10 Administratiewe Bestuur

- Rekeninghouding
- Bestuursinligting
- Reprografiese dienste, poshantering, liassing, ensovoorts

4.2.11 Navorsing en ontwikkeling

Om relevante navorsings- en ontwikkelingswerk ten behoeve van die Biblioteekdiens te onderneem ten einde effektiewe en effisiënte dienslewering en werkverrigting te verseker.

- Identifiseer terrein vir toegepaste navorsing en ontwikkeling

4.3 Komponente van die Biblioteekdiens

4.3.1 Die versameling van inligtingsbronne

- Omvang
- Kwaliteit
- Sistematiese uitbouing (doelwitte, beleid, strategieë)
- Rangskikking
- Plasing (sentralisering/desentralisering)
- Beskerming
- Benutting

AANTEKENINGE

ASPEKTE GEMERK
VIR AANDAG VIR
SPESIFIEKE ON-
DERHOUDE/MEMO-
RANDA

- Samestelling (tydskrifte/boeke/mikrovorme/oudio-
visuele materiaal, ensovoorts)
- Toeganklikheid
- Duplisering vir beskikbaarheid
- Verdeling in subversamelings
- Departementele versamelings
- Skenkings, bemakings aan individuele departemente,
institute, ensovoorts (met voorwaardes)

AANTEKENINGE

4.3.2 Personeel van die Biblioteekdiens

- Getalle
- Kwaliteit
- Verhoudinge (professioneel/nie-professioneel)
- Posrange (volle spektrum?)
- Professionaliteit
- Navorsing en verdere opleiding
- Diensingesteldheid
- Plasing (sentralisering/desentralisering)
- Aanwending
- Personeelvoorsiening vir gebruikersdienste

- Lewering van inligtingsdienste
- Verskaffing van inligtingsbronne

4.3.3 Fisiese fasiliteite en toerusting

- Algemene stand
- Leemtes
- Desentralisering/sentralisering
- Seminaargeriewe vir departemente
- Benutting
- Toekomstige voorsiening

ASPEKTE GEMERK
VIR AANDAG VIR
SPESIFIEKE ON-
DERHOUDE/MEMO-
RANDA

4.3.4 Finansies

- Vir personeelkomponent
 - huidige stand
 - leemtes en tekorte
 - toekomstige behoeftes
 - toekomstige voorsiening
 - basis van toedeling (formule)
 - voorsiening vir gebruikersdienste
- Vir versamelingkomponent
 - huidige stand
 - leemtes en tekorte
 - toekomstige behoeftes (doelwitte, beleid, strategieë)
 - toekomstige voorsiening
 - toedeling (formule)
 - voorsiening vir institute
 - voorsiening vir eksterne inligtingsdienste
 - aanwending van finansies uit eksterne bronne deur departemente, institute, ensovoorts

4.3.5 Ontsluitingshulpmiddele

- Biblioteekatalogi
 - Tipes katalogi (sistematies/trefwoord)
 - Toeganklikheid
 - Volledigheid (byvoorbeeld oudiovisuele materiaal)
 - Benutbaarheid
 - Katalogus formate (byvoorbeeld kaart-, mikro-
fiche-, rekenaargedrukte katalogi)

AANTEKENINGE

ASPEKTE GEMERK
VIR AANDAG VIR
SPESIFIEKE ON-
DERHOUDE/MEMO-
RANDA

- Ander gepubliseerde ontsluitingsapparaat
 - Indekse
 - Bibliografieë
 - Ekserpjoernale
- Rekenaarmatige dienste
 - MEDLARS (Instituut vir Mediese Literatuur)
 - SASDI/SARIS (WNNR)
 - INIS (Raad op Atoomkrag)
 - LOCKHEED DIALOG/SDC ORBIT
 - Ander

4.3.6 Aanwending van tegnologie

- Rekenariseringsprojek
 - Verskillende funksies (vordering, ensovoorts)
 - Tipes apparatuur
 - Dienste van hoofrekenaar
 - Dienste van Rekensentrum
 - Optimisering van stelsel
 - Finansiering (apparatuur, ontwikkeling, rekenaar-gebruik)
- Ontwikkeling van biblioteek- en inligtingsnetwerk vir Suid-Afrika
 - Inskakeling van Biblioteekdiens
 - Effek op rekenariseringsprojek
 - Effek op dienslewering
 - Reprografiese apparaat (fotokopiëring/mikroverfilming/mikroleesapparaat) - voorsiening en instandhouding

AANTEKENINGE

ASPEKTE GEMERK
VIR AANDAG VIR
SPESIFIEKE ON-
DERHOUDE/MEMO-
RANDA

- Oudiovisuele apparaat - voorsiening en instand-
houding
- Teleksapparaat
- Telekommunikasie en faksimileetransmissie

4.3.7 Relevante strukture

- Organisasiestruktuur
- Personeelstruktuur
- Fisiese geriewe
- Totale dienstestruktuur

5. ANDER SAKE

AANTEKENINGE

UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

BIBLIOTEEKDIENS

KRITERIA VIR DIE VERWERKING VAN STERK EN SWAK PUNTE EN GELEENTHEDE
EN BEDREIGINGE

SSGB = Sterk punt/swak punt/geleentheid/bedreiging

BVO = Benutting/verandering/oorkoming

1. Hou die BVO van 'n SSGB verband met kritiese of belangrike gebruikersbehoefte?
2. Sal die BVO van 'n SSGB verhoudinge met gebruikers, die owerhede of enige ander belangrike instansie onherstelbaar of ernstig versteur of grootliks bevorder?
3. Sal die BVO van 'n SSGB die Biblioteekdiens of 'n afdeling daarvan in staat stel om nader aan sy oorhoofse doel te beweeg?
4. Hou die BVO van 'n SSGB verband met 'n versoek van gebruikers, die owerhede of ander belangrike instansie?
5. Hou die BVO van 'n SSGB verband met 'n belofte wat gemaak of 'n onderneming wat gegee is aan gebruikers, die owerhede of ander belangrike instansie?
6. Beskik die Biblioteekdiens oor die finansiële vermoë om 'n bepaalde SSGB te BVO of moet eers daarvoor begroot word of ander voorbereidende stappe geneem word?
7. Beskik die Biblioteekdiens oor die personeel (getalle en toegerustheid) om 'n SSGB te BVO of moet voorbereidende stappe eers geneem word?
8. Laat die fisiese fasiliteite en ander toerusting die Biblioteekdiens toe om 'n SSGB te BVO of is voorbereidende stappe nodig?
9. Beskik die Biblioteekdiens oor die nodige tegnologiese hulpmiddele om 'n SSGB te BVO of is voorbereidende stappe nodig?
10. Het die Biblioteekdiens die jurisdiksie, magtiging, ens. om 'n SSGB te BVO of moet dit eers verkry word deur onderhandeling, ooreenkoms, goedkeuring, ens.?

UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

BIBLIOTEEKDIENS

VOORBEELDE: GELEENTHEDE EN BEDREIGINGE -
Ná VERWERKING

BEDREIGINGE

1. Fakulteite kan vanaf 1982 eie fotokopieer-
masjiene bekom wat dienste van die Biblioteek-
diens nadelig kan raak.
2. INEG, die BUO en NIOB lewer dienste wat in
kompetisie kan wees met dié van die
Biblioteekdiens.

GELEENTHEDE

1. Daar bestaan 'n behoefte by doserende en
navorsingspersoneel aan aktualiteitsdienste
(wat met behulp van fotokopiëringdiens
gelewer kan word).
2. Die nuwe biblioteekgebou (beskikbaar vanaf
1983) open nuwe moontlikhede vir inligtings-
dienste.
3. Gebruikers het behoefte aan na-uurse dienste
van INEG (wat die Biblioteekdiens kan oorneem).

Kommentaar	PRIORITEIT	Benutting/ verandering/ oorkoming		
		1ste jaar	2de jaar	3de jaar en later
Monitor situasie - handhaaf en verbe- ter dienste	1	Ja	Ja	Ja
Gaan ooreenkomste aan	1	Ja	Ja	Ja
Verg personeel - staan oor tot ingebruikneming nuwe gebou	2	Nee	Ja	Ja
Eers beskikbaar in 2de jaar - verg beplanning	1	Nee	Ja	Ja
Gaan ooreenkoms aan - implementeer in nuwe gebou	1	Nee	Ja	Ja

UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

BIBLIOTEEKDIENS

VOORBEELDE: SWAK EN STERK PUNTE -
Ná VERWERKING

	Kommentaar	PRIORITEIT	Benutting/ verandering/ oorkoming		
			1ste jaar	2de jaar	3de jaar en later
STERK PUNTE					
1. Doserende personeel beskou die fotokopiëringsdiens as van 'n hoë gehalte.	Handhaaf sover moontlik	1	Ja	Ja	Ja
2. Die fotokopiëringsdiens is finansiële winsgewend vir die Biblioteekdiens.	Handhaaf sover moontlik	1	Ja	Ja	Ja
SWAK PUNTE					
1. Inligtingsdienste is nie op 'n bevredigende peil nie, onder andere omdat voldoende aktualiteitsdienste nie gelewer word aan doserende en navorsingspersoneel nie.	Staan oor tot ingebruikneming van nuwe gebou	2	Nee	Ja	Ja
2. Die uitleen van tydskrifte aan dosente word byna onbeperk toegelaat met gevolglike onbeskikbaarheid vir ander gebruikers.	Staan oor vir nuwe gebou - verg nuwe beleid	1	Nee	Ja	Ja
3. Daar bestaan geen formele ooreenkomste vir samewerking met INEG, die BUO en NIOB nie.	Noodsaaklik weens moontlike kompetende dienste	1	Ja	Ja	Ja

UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

BIBLIOTEEKDIENS

ORGANISASIEFILOSOFIE

1. OMSKRYWING VAN DIE BEGRIP ORGANISASIEFILOSOFIE

Dit is 'n uiteensetting van die Biblioteekdiens se siening van homself asook van sy ingesteldheid teenoor mense en instansies met wie dit kontak het en die gemeenskap waarbinne dit funksioneer.

2. DIE BIBLIOTEEKDIENS SE SIENING VAN HOMSELF

2.1 Die Biblioteekdiens erken en vereenselwig hom met die herkoms en historiese ontwikkeling van die biblioteekwese as bewaarder en draer van kennis en kultuur in eie reg.

2.2 Die Biblioteekdiens beskou homself as 'n dinamiese, pro-aktiewe, sentrale, akademiesverwante diensorgaan wat poog om die plek en die rol waarop met die Universiteit ooreengekom word, optimaal te vervul.

2.3 In die uitlewing van sy rol, geld veral die volgende:

- 'n sensitiewe ingesteldheid op gebruikersbehoefte;
- pro-aktiewe en reaktiewe dienslewering;
- die opbou van kundighede en die beskikbaarstelling hiervan;
- aktiewe bekendstelling en bevordering van sy dienste en fasiliteite;
- ingesteldheid op vernuwing, interne kreatiwiteit en selfkritiek; en
- optimale samewerking met relevante persone en instellings op die kampus en elders.

(Die rol wat die Biblioteekdiens ten opsigte van onderwys, navorsing, samelewingsdiens en ander aktiwiteite speel, word verder volledig uiteengesit in Rol van die Biblioteekdiens met betrekking tot die aktiwiteite van die UOVS.) - pp. 438-441.

2.4 Die Biblioteekdiens streef daarna om binne die raamwerk van hoë maar realistiese doelwitte te funksioneer en sy prestasies of sukses al dan nie, daaraan te meet.

2.5 Die Biblioteekdiens sien homself ook as 'n positiewe krag in die bekendstelling van die Universiteit by die gemeenskap.

3. KONTAKVLAKKE

Die volgende kontakvlakke, sover dit die formulering van 'n organisasiefilosofie betref, is vir die Biblioteekdiens relevant:

die Universiteit van die OVS en ander relevante oorkoepelende owerhede;
die gebruikers van die Biblioteekdiens;
die gemeenskap waarbinne die Universiteit funksioneer;
die personeel van die Biblioteekdiens;
die beroep vir biblioteek- en inligtingwerkers;
ander biblioteek- en inligtingsdienste; en
die leweransiers van inligtingsbronne, toerusting, ensovoorts aan die Biblioteekdiens.

4. DIE BIBLIOTEEKDIENS SE INGESTELDHEID TEN OPSIGTE VAN DIE LANDS- OWERHEDE EN DIE UNIVERSITEIT VAN DIE OVS

4.1 Die wette, ordonnansies, regulasies, voorskrifte, ensovoorts van die landsowerhede (die Staat, provinsiale en plaaslike owerhede) word deur die Biblioteekdiens deurgaans erken.

4.2 Teenoor die Universiteit van die Oranje-Vrystaat as sy moederliggaam:

erken die Biblioteekdiens sy afhanklikheid;
vervul die Biblioteekdiens sy rol lojaal binne die plek waarop ooreengekom word as 'n belangrike akademiesverwante ondersteuningsdiens;
identifiseer die Biblioteekdiens hom met die oorhoofse doel en beleid; en
is die Biblioteekdiens verantwoordelik en aanspreeklik vir die hulpbronne wat tot sy beskikking gestel word.

5. DIE BIBLIOTEEKDIENS SE INGESTELDHEID TEN OPSIGTE VAN SY GEBRUIKERS

5.1 Die Biblioteekdiens erken die relevante inligtingsbehoefte van sy geïdentifiseerde gebruikers as vertrekpunt vir sy werksaamhede met inagneming van die uiteenlopende aard daarvan en die beginsel dat geïdentifiseerde gebruikers aanspraak het op al die inligting wat die Biblioteekdiens optimaal tot hul beskikking kan stel.

5.2 Teenoor die relevante inligtingsbehoefte openbaar die Biblioteekdiens 'n optimale diensingesteldheid wat hy onder andere met behulp van die volgende wil bereik:

'n professionele benadering (insluitende onbevooroordeelde, kundige en selfversekerde optrede met erkenning van die vertrouensverhouding wat tussen biblioteekpersoneel en gebruikers behoort te bestaan); en
'n akademies-wetenskaplike benadering.

- 5.3 Die Biblioteekdiens streef na optimale samewerking met sy gebruikers ter wille van die nastrewing van akademiese voortreflikheid. Dit behels die opbouing van 'n vennootskap met sekere kategorieë gebruikers (individue en instansies).
6. DIE BIBLIOTEEKDIENS SE INGESTELDHEID TEN OPSIGTE VAN DIE BREË GEMEENSAP WAARBINNE DIE UNIVERSITEIT FUNKSIONEER
- 6.1 Die Biblioteekdiens is sensitief bewus van die gemeenskap waarin die Universiteit funksioneer en erken die invloede en aansprake van die gemeenskap op die Universiteit en spesifiek op die Biblioteekdiens.
- 6.2 In sy interaksie met die breë gemeenskap, laat die Biblioteekdiens hom lei deur:
- die Universiteit se beleid en voorskrifte ten opsigte van samelewingsdiens; en
 - die beginsel van optimale beskikbaarstelling van inligting as nasionale hulpbron.
7. DIE BIBLIOTEEKDIENS SE INGESTELDHEID TEN OPSIGTE VAN SY EIE PERSONEEL
- 7.1 Die Biblioteekdiens erken die sleutelrol van sy personeel as 'n hulpbron binne die organisasie en dus:
- word die individuele kwaliteite en potensiaal van die personeel erken en benut en word begrip getoon vir individuele behoeftes;
 - word ontwikkeling en selfverwesenliking bevorder en aangemoedig;
 - word erkenning verleen vir individuele en spanbydraes;
 - word aandag gegee aan die bedinging van die beste vergoeding en diensvoorwaardes met die volle besef dat dit afhanklik is van 'n voortdurende verbetering in dienslewering en 'n professionele ingesteldheid;
 - word prioriteit verleen aan goeie personeelverhoudinge en groepswerksaamhede;
 - word personeel voortdurend en sistematies ingelig in verband met die Biblioteekdiens om goeie funksionering te bevorder; en
 - toon hy vertroue in die vermoëns van sy personeel.
- 7.2 Die Biblioteekdiens heg waarde aan bepaalde ingesteldhede by sy personeel, waaronder:
- professionele optrede;
 - lojaliteit en selfdisipline;
 - deskundighede;
 - gemotiveerdheid;
 - akademies-wetenskaplike benadering;
 - verantwoordelikheid;
 - opbouende, kritiese benaderinge;
 - groepsamewerking en -aanpasbaarheid;
 - integriteit, leierskap en bestuursvermoë; en
 - produktiwiteit

8. DIE BIBLIOTEEKDIENS SE INGESTELDHEID TEN OPSIGTE VAN DIE BEROEP VIR BIBLIOTEEK- EN INLIGTINGWERKERS

- 8.1 Die Biblioteekdiens erken die bestaan van 'n beroep vir biblioteek- en inligtingwerkers.
- 8.2 Die Biblioteekdiens erken die bestaan van 'n internasionale en nasionale georganiseerde beroep vir biblioteek- en inligtingwerkers.
- 8.3 Die Biblioteekdiens neem kennis van die voorskrifte, riglyne en standaarde van die beroepsorgaan en kan die implementering daarvan bevorder in die mate waarin dit deur die Universiteit as moederorgaan aanvaar word.
- 8.4 Die Biblioteekdiens ondersteun wedersydse betrokkenheid tussen die Biblioteekdiens en die beroep vir biblioteek- en inligtingwerkers.
- 8.5 Die Biblioteekdiens erken die bestaan en bydrae van ander beroepsgroepe binne sy werkterrein.

9. DIE BIBLIOTEEKDIENS SE INGESTELDHEID TEN OPSIGTE VAN ANDER BIBLIOTEEK- EN INLIGTINGSDIENSTE

- 9.1 Die Biblioteekdiens beskou homself as 'n skakel in 'n nasionale en internasionale netwerk van biblioteek- en inligtingsdienste, en daarom
- is hy ingestel op effektiewe samewerking met en benutting van ander biblioteek- en inligtingsdienste;
 - streef hy na die optimale toeganklikmaking van sy eie en ander relevante inligtingsbronne; en
 - neem hy aktief deel aan relevante samewerkingskemas op die gebied van die biblioteek- en inligtingwese.
- 9.2 Die Biblioteekdiens is ingestel op die positiewe benutting van kommersieel beskikbare inligtingsdienste.

10. DIE BIBLIOTEEKDIENS SE INGESTELDHEID TEN OPSIGTE VAN LEWERANSIERS

- 10.1 Die Biblioteekdiens erken die rol van die leweransier in die proses van die oordrag van inligting en die beskikbaarstelling van noodsaaklike toerusting.
- 10.2 Die Biblioteekdiens behou die reg voor om sy opsies as gebruiker in belang van dienslewering uit te oefen binne die beslissingsbevoegdhede wat die Universiteit aan hom toeken.
- 10.3 Die Biblioteekdiens streef na die handhawing van eerlike sakeverhoudinge met alle leweransiers.

ROL VAN DIE BIBLIOTEEKDIENS MET BETREKKING TOT DIE AKTIWITEITE VAN DIE UOVS

1. ROL MET BETREKKING TOT UNIVERSITEITSONDERWYS

1.1 Rol met betrekking tot dosente

- 1.1.1 Vennootskap by die identifisering van relevante inligtingsbronne met die oog op die uitbouing van 'n verteenwoordigende en optimaal benutbare versameling eie inligtingsbronne.
- 1.1.2 Aktiewe ondersteuning met die vroeë identifisering en verkryging van bepaalde inligtingsbronne benodig vir spesifieke opdragte of dosent-student kontakte.
- 1.1.3 Vennootskap by die bepaling van leereffekte sover dit benutting van die Biblioteekdiens se geriewe en dienste betref, wat die dosent wil verkry met opdragte waarby die Biblioteekdiens betrek word.
- 1.1.4 Oriëntering en opleiding van dosente self in die optimale benutting van die geriewe en dienste van die Biblioteekdiens, in aansluiting by die dienste van ander instansies op die kampus.
- 1.1.5 Terugvoering aan dosente in verband met die verloop van opdragte aan studente waarby die Biblioteekdiens betrokke is.
- 1.1.6 Optimale bekendstelling en bekikbaarstelling van dienste en geriewe aan dosente as 'n kernegebruikersgroep.
- 1.1.7 Die lewering van aktualiteitsdienste aan dosente om hul lopend op die hoogte te hou met nuwe inligting wat op bepaalde belangstellingsvelde beskikbaar kom.
- 1.1.8 Die lewering van retrospektiewe inligtingsdienste om die dosent in staat te stel om op die hoogte te kom met 'n nuwe doseer- of belangstellingsveld.
- 1.1.9 Aanvullende aktiewe ondersteuning by die seleksie van leerstof vir bepaalde kursusse, opdragte, ensovoorts vir agtergrond vir die dosent en benutting deur die student.
- 1.1.10 Aanvullende aktiewe ondersteuning met die seleksie van onderrigmetodes en -tegnieke in soverre die Biblioteekdiens betrokke gaan wees.
- 1.1.11 Die verlening van advies in verband met die ontwikkeling en bedryf van eie ontsluitingsisteme.

1.2 Rol met betrekking tot studente

- 1.2.1 Optimale bekendstelling van dienste en geriewe van die Biblioteekdiens aan alle studente.

- 1.2.2 Benutting van alle geleenthede om studente te oriënteer en op te lei in die benutting van die dienste en geriewe van die Biblioteekdiens as deel van hul afronding as ware studente.
- 1.2.3 Aktiewe hulpverlening aan studente - soos vooraf ooreengekom met die betrokke dosent - met betrekking tot die verkryging van relevante inligting oor en uit bronne en van onbelemmerde toegang tot die bronne self.
- 1.2.4 Die optimale beskikbaarstelling van alle dienste en geriewe aan studente.
- 1.2.5 Optimale bevordering van die gebruik van die dienste en geriewe van die Biblioteekdiens - los van opdragte deur dosente.
- 1.2.6 Die bevordering van gesonde leesgewoontes en van vaardighede by studente in die optimale benutting van literatuur as kultuurbesit en van inligting as 'n hulpbron.
- 1.2.7 Die vulling van 'n gevarieerde rol wat goed aangepas is by onder- rig op verskillende vlakke, byvoorbeeld voorgraadse, nagraadse, voortgesette en voortdurende onderwys en wat reg laat geskied aan die bepaalde behoeftes van die student in elke situasie.

2. ROL MET BETREKKING TOT NAVORSING

- 2.1 'n Deurlopende vennootskap met navorsers en navorsingsinstansies in verband met die tydige voorsiening van benodigde inligting en inligtingsbronne (hetsy deur die uitbouing van 'n eie verteenwoordigende en optimaal benutbare versameling navorsingsbronne of langs ander weë).
- 2.2 Aanvullende aktiewe bystand aan navorsers met die verkenning en keuse van terreine vir moontlike navorsing in soverre dit verband hou met die bepaling van die huidige stand van inligting soos weerspieël in die bronne wat normaalweg deur biblioteek- en inligtingsdienste hanteer word.
- 2.3 Aktiewe bystand aan die navorser in sy eie vertroudstelling met navorsingsmetodes en -tegnieke vir sover dit neerslag gevind het in die bronne wat normaalweg deur biblioteek- en inligtingsdienste hanteer word.
- 2.4 Aktiewe bystand aan die navorser met die retrospektiewe identifisering, lokalisering en verkryging van bronne en inligting uit bronne wat betrekking het op sy navorsingsterrein (hetsy in die Biblioteekdiens se eie versameling of van elders).
- 2.5 Deurlopende aktualiteitsdienste aan die navorser om hom op die hoogte te hou met die nuutste inligting wat op sy navorsingsterrein verskyn (hetsy deur middel van interne of eksterne aktualiteitsdienste).

- 2.6 Oriëntering en opleiding van navorsers in die dienste en geriewe wat die Biblioteekdiens aanbied of van elders kan beskikbaar kry.
- 2.7 Die optimale bekendstelling en beskikbaarstelling van alle dienste en geriewe van die Biblioteekdiens en ander dienste van elders aan navorsers en potensiele navorsers.
- 2.8 Hulp aan navorsers met die afronding van navorsingspublikasies in soverre voorskrifte daarvoor neerslag gevind het in bronne wat normaalweg deur die Biblioteekdiens hanteer word.
- 2.9 Die aanbieding van 'n gevarieerde diens wat aansluiting vind by die spesifieke behoeftes van alle navorsers.
- 2.10 Die verlening van advies in verband met die ontwikkeling en bedryf van eie ontsluitingsisteme.

3. ROL MET BETREKKING TOT SAMELEWINGSDIENS

- 3.1 Aktiewe ondersteuning van alle formele samelewingsdiensprojekte, onder andere van voortdurende onderwys soos amptelik deur die Universiteit aangebied, deur die beskikbaarstelling van inligting en inligtingsbronne waaroor die Biblioteekdiens beskik, by paslike geleenthede.
- 3.2 Die beperkte aanbieding van inligtingsdienste en inligtingsbronne (in soverre dit nie die Biblioteekdiens se primêre gebruikers-groepe benadeel nie) aan individue, groepe en instansies wat nie regstreeks aan die Universiteit gekoppel is nie maar
 - met wie goeie verhoudinge gehandhaaf moet word; en/of
 - waar nie twyfel bestaan oor die meriete van sodanige behoeftes nie; en/of
 - waar ander biblioteek- en inligtingsdienste nie regstreeks tot
 - die beskikking van sodanige gebruikers is nie; en/of
 - waar kostes vir die aanbieding van sulke dienste, geriewe en
 - inligtingsbronne verhaal kan word en terselfdertyd die breë belang van die Universiteit en die Biblioteekdiens gedien word.
- 3.3 Die selektiewe beskikbaarstelling van die dienste en geriewe van die Biblioteekdiens tot voordeel van die uitbouing van 'n positiewe openbare beeld vir die Universiteit.

4. ROL MET BETREKKING TOT ANDER AKTIWITEITE

- 4.1 Die optimale bekendstelling en beskikbaarstelling van die dienste en geriewe van die Biblioteekdiens aan ander personeel van die Universiteit as dosente en navorsers.
- 4.2 Die bevordering van die aanwending van inligting waaroor die Biblioteekdiens beskik by ander aktiwiteite op die kampus wat nie regstreeks verband hou met onderrig en navorsing nie, byvoorbeeld bestuur, administrasie, openbare betrekkinge, ensovoorts.

- 4.3 Die identifisering van sodanige ander aktiwiteite en die lewering van retrospektiewe en aktualiteitsdienste ter ondersteuning daarvan.
- 4.4 Die selektiewe uitbouing van 'n optimaal benutbare versameling inligtingsbronne om hierdie ander aktiwiteite te ondersteun.

UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

BIBLIOTEEKDIENS

OORHOOFSE BELEID

1. OMSKRYWING VAN DIE BEGRIP OORHOOFSE BELEID

Beleid stel riglyne vir die gedagtes, besluite en aksies van die bestuur en aktiwiteite van die Biblioteekdiens met die oog op bereiking van die gestelde doel en doelwitte.

2. OORHOOFSE BELEIDSTELLING VIR DIE BIBLIOTEEKDIENS

- 2.1 Die Biblioteekdiens bepaal hom by die amptelike landswette, ordonnansies, regulasies, voorskrifte, ensovoorts as breedste raamwerk waarbinne hy funksioneer.
- 2.2 Die Biblioteekdiens neem die oorhoofse doel, beleid, strategieë, ensovoorts wat deur die Universiteit as moederliggaam daar gestel word in ag, as raamwerk vir al sy werksaamhede en inisieer en formuleer dienooreenkomstig, uit hoofde van sy professionele rol en in interaksie met belanghebbendes, biblioteekbeleid in belang van die Universiteit en pas sodanige beleid met diskresie toe.
- 2.3 Die Biblioteekdiens aanvaar sy amptelike geformuleerde doel as sy vertrekpunt by al sy aktiwiteite - niks word onderneem wat nie daarbinne verantwoord kan word nie en dit streef alles wat daarbinne val, aktief na.
- 2.4 Die Biblioteekdiens aanvaar sy amptelike geformuleerde organisasiefilosofie as riglyn vir sy ingesteldheid en rol ten opsigte van die mense en instansies met wie dit kontak het, die orgaan waarbinne dit funksioneer en die gemeenskap waarbinne die Universiteit staan.
- 2.5 Die Biblioteekdiens lewer slegs dienste aan geïdentifiseerde gebruikers, en binne die raamwerk van geformuleerde beleid. Kyk aangehegte lys van geïdentifiseerde gebruikers van die Biblioteekdiens, p. 444.
- 2.6 Die aard van dienste wat deur die Biblioteekdiens aangebied word, varieer volgens kategorie van gebruiker.
- 2.7 Die Biblioteekdiens spit hom toe op relevante inligting. Relevantheid word bepaal deur

- dit wat die primêre gebruiker identifiseer as nodig vir die uitvoering van sy dagtaak (studie, navorsing, doseerwerk, bestuur, ensovoorts); en
- dit wat die Biblioteekdiens identifiseer as latent relevant.

- 2.8 Die Biblioteekdiens opereer volgens eie oortuiging binne die voorskrifte, riglyne en standaarde van die beroepsorgaan vir die biblioteek- en inligtingwese en bevorder die implementering daarvan in die mate waarin dit deur die Universiteit as moederorgaan aanvaar word.
- 2.9 Die Biblioteekdiens vertolk sy rol as 'n skakel in 'n nasionale en internasionale netwerk van biblioteek- en inligtingsdienste in so verre dit deur die Universiteit as moederorgaan aanvaar word.
- 2.10 Die Biblioteekdiens onderhandel tot die mate waarin die Universiteit beslissingsbevoegdheids aan hom toeken met leweransiers vir die beste voordele.
- 2.11 Die Biblioteekdiens funksioneer sover moontlik binne formele ooreenkomste vir die wedersydse benutting van dienste en geriewe met susterinstellings op die kampus en elders.
- 2.12 Die Biblioteekdiens tree onderhandelend eerder as voorskriftelik op ten opsigte van ander instellings en individue aan die Universiteit en elders.
- 2.13 Die Biblioteekdiens pak sover moontlik, al sy werksaamhede aan binne behoorlik geformuleerde planne en vermy sover moontlik, ad hoc-optredes.
- 2.14 Die Biblioteekdiens aanvaar 'n beleid van optimale sentralisering van sy dienste en geriewe. By die oorweging van desentralisering van die dienste en geriewe van die Biblioteekdiens, geld faktore soos
 - aard van gebruikersbehoefte;
 - omvang van die behoefte en die getal gebruikers daarby betrokke;
 - die plek waar sodanige behoeftes ontstaan met betrekking tot bestaande dienste en geriewe van die Biblioteekdiens;
 - teenstellende gebruikersbehoefte;
 - ekonomiese oorweging;
 - logistiese oorweging van die kant van die Biblioteekdiens.
- 2.15 Die Biblioteekdiens is oorhoofs teenoor die Universiteit verantwoordelik en aanspreeklik vir die hulpbronne wat tot sy beskikking gestel word maar ook vir inligtingsbronne wat normaalweg deur 'n biblioteekdiens hanteer word en wat langs ander weë tot die beskikking van die Universiteit kom.

GEÏDENTIFISEERDE GEBRUIKERS VAN DIE BIBLIOTEEKDIENS, UOVS

PRIMÊRE GEBRUIKERS (Verbonde aan die UOVS)

Dosente
Navorsers
Afdelings van die Universiteit (insluitende departemente,
buro's, institute, ensovoorts)
Nagraadse studente
Voorgraadse studente
Gasdosente aan die Universiteit
Ander personeel van die Universiteit

SEKONDÊRE GEBRUIKERS (Nie verbonde aan die UOVS)

Personeel van ander biblioteke en inligtingsdienste
Dosente en nagraadse studente van ander universiteite en
tersiêre onderwysinstellinge
Oud-studente en -dosente van die Universiteit
Professionele groepe
Voorgraadse studente van ander universiteite en tersiêre
onderwysinstellinge
Skenkers en potensiële skenkers van die Universiteit
Onderwysers en skoliere
Kursusgangers by amptelike voortdurende onderwysprogramme
van die Universiteit
Ander toevallige gebruikers van inligting
Ander biblioteek en inligtingsdienste

UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

BIBLIOTEEKDIENS

DEURLOPENDE DOELWITTE

1. OMSKRYWING VAN DIE BEGRIP: DEURLOPENDE DOELWITTE

Kwalitatiewe of kwantitatiewe stellinge van die deurlopende bedoelinge of voornemens van die Biblioteekdiens wat beskryf welke resultate dit wil bereik en wat dit wil word.

2. STELLINGE VAN DEURLOPENDE DOELWITTE

2.1 Ten opsigte van die gebruikers van die Biblioteekdiens

2.1.1 Wil hy die rol van inligtingverskaffer optimaal vervul.

2.1.2 Wil hy alle potensiële primêre gebruikers bereik met sy dienste en geriewe.

2.1.3 Wil hy 'n optimale vlak en kwaliteit van diens en geriewe vir al sy geïdentifiseerde gebruikers aanbied.

2.1.4 Wil hy die beste moontlike beeld van homself opbou as 'n pro-aktiewe, effektiewe, effisiënte en dinamiese akademies-verwante diensorgaan.

2.1.5 Wil hy dienste en geriewe wat van elders af beskikbaar is (op die kampus en van buite) optimaal aanwend in belang van sy gebruikers.

2.1.6 Wil hy duidelike riglyne verskaf ten opsigte van dienste en geriewe wat beskikbaar is en op welke wyse dit aangewend kan word.

2.1.7 Wil hy 'n akademies-wetenskaplike en volle professionele beeld ontwikkel.

2.1.8 Wil hy inisiatiewe neem om in belang van akademiese voortreflikheid, sy rol op 'n deurlopende basis aan te pas om die beste moontlike voordele vir gebruikers te verseker.

2.2 Ten opsigte van die universiteitsowerhede

2.2.1 Wil die Biblioteekdiens 'n posisie van volle onderlinge vertroue opbou.

2.2.2 Wil die Biblioteekdiens volle begrip opbou vir die rol en plek wat dit potensieel kan vervul in die nastrewing van akademiese voortreflikheid.

- 2.2.3 Wil die Biblioteekdiens 'n posisie van optimale bedinging in belang van sy gebruikers bereik.
 - 2.2.4 Wil die Biblioteekdiens die hulpbronne en hulpmiddele wat tot sy beskikking gestel word, maksimaal aanwend om die beste voordele vir die Universiteit te verseker.
 - 2.2.5 Wil die Biblioteekdiens 'n positiewe bydrae maak tot die bevordering van die akademies-wetenskaplike peil aan die Universiteit.
- 2.3 Ten opsigte van die gemeenskap wat die Universiteit bedien
- 2.3.1 Wil die Biblioteekdiens 'n bydrae maak om 'n positiewe beeld van die Universiteit en van homself op te bou.
 - 2.3.2 Wil die Biblioteekdiens op 'n selektiewe grondslag, wat die Universiteit en sy primêre gebruikers verkieslik tot voordeel strek, ook dienste en geriewe beskikbaar stel.
 - 2.3.3 Wil die Biblioteekdiens bydraes maak tot die algemene kulturele ontwikkeling.
- 2.4 Ten opsigte van sy interne funksionering
- 2.4.1 Wil die Biblioteekdiens 'n dinamiese bestuursbenadering volg wat sal verseker dat gebruikersbehoefte as vertrekpunt vir al sy aktiwiteite geld en dat hulpbronne en hulpmiddele optimaal beskikbaar gestel en aangewend word.
 - 2.4.2 Wil die Biblioteekdiens optimale afronding en verfyning nastreef in sy interne funksionering en die aanbieding van sy dienste en geriewe aan gebruikers, sy skakeling met die universiteitsowerhede en biblioteek- en inligtingsdienste en die biblioteek- en inligtingwese, verskaffers van inligtingsbronne en -dienste, ensovoorts.
 - 2.4.3 Wil die Biblioteekdiens 'n akademies-wetenskaplike benadering en optrede nastreef wat vertroue by gebruikers, die universiteitsowerhede en ander instansies met wie die Biblioteekdiens skakeling het, sal wek.
 - 2.4.4 Wil die Biblioteekdiens professionaliteit en outonomie vir elke personeellid, maar veral vir professioneelopgeleide personeel nastreef, wat optimale funksionering van die individu, maksimum werktevredenheid en optimale funksionering van die Biblioteekdiens as organisatoriese eenheid behoort te verseker.
 - 2.4.5 Wil die Biblioteekdiens steeds hoër standaarde van werkverrigting, dienslewering, werktevredenheid en effektiwiteit en produktiwiteit nastreef.

- 2.4.6 Wil die Biblioteekdiens sy interne funksies, nowe-funksies, take, prosedures, ensovoorts gereeld krities beskou, aanpas na behoefte en uitbou om optimale interne funksionering, dienslewering aan gebruikers en die beste voordele vir die Universiteit te verseker.
- 2.4.7 Wil die Biblioteekdiens deurlopend en vooruit kennis neem van alle verwickelinge, ontwikkelinge, vernuwinge, deurbrake, ensovoorts op alle relevante terreine, ten einde betyds aanpassinge en voorbereidinge te tref om die bogenoemde te ontmoet, te benut, ensovoorts.
- 2.5 Ten opsigte van die beroep vir biblioteek- en inligtingwerkers en die dissipline van biblioteek- en inligtingkunde
 - 2.5.1 Wil die Biblioteekdiens noue bande handhaaf op 'n nasionale en internasionale vlak om sodoende kennis te neem van nuwe ontwikkelinge wat van belang mag wees, sy mededingende posisie te handhaaf en verder te verbeter en ook leiding te neem waar moontlik, met die uitbouing van die beroep.
 - 2.5.2 Wil die Biblioteekdiens lidmaatskap van alle relevante beroepsorgane handhaaf en uitbou.
 - 2.5.3 Wil die Biblioteekdiens veral noue bande handhaaf met die Departement Biblioteek- en Inligtingkunde aan die UOVS ter wille van die wedersydse bevrugting van teorie en praktyk, die nastrewing van 'n interne akademies-wetenskaplike karakter vir die Biblioteekdiens, die bevordering van navorsing op die gebied van die biblioteek- en inligtingkunde en die opleiding van professionele kollegas.
 - 2.5.4 Wil die Biblioteekdiens sy personeel optimaal bloot stel aan nuwe ontwikkelinge, konsepte, inligting, ensovoorts sover dit die biblioteek- en inligtingkunde en relevante ander dissiplines betref.
 - 2.5.5 Wil die Biblioteekdiens ook 'n beeld opbou van professionaliteit, akademies-wetenskaplike benaderinge en hoë standaarde van werkverrigting, dienslewering, bedinging, effektiwiteit en effisiëntheid.
- 2.6 Ten opsigte van die biblioteek- en inligtingwese as bedryf en verskaffers van inligtingsbronne en -dienste
 - 2.6.1 Wil die Biblioteekdiens noue bande handhaaf ten einde kennis te neem van nuwe ontwikkelinge en dit tydig aan te wend vir sy interne funksionering en veral dienslewering aan gebruikers.
 - 2.6.2 Wil die Biblioteekdiens ook, waar moontlik, 'n bydrae lewer en leiding neem in die uitbouing van 'n infrastruktuur en die verbetering van dienslewering en die aanwending van inligting as

'n nasionale hulpbron, veral in belang van die onderwys, navorsing en kultuuroordrag in die algemeen.

- 2.6.3 Wil die Biblioteekdiens te alle tye ook 'n professionele en akademies-wetenskaplike beeld openbaar, met die klem op hoë standarde van funksionering, dienslewering, bedinging, effektiwiteit en effisiëntheid.

ONTWIKKELING VAN 'n OMVATTENDE BEPLANNINGSTELSEL VIR 'n SUID-AFRIKAANSE
UNIVERSITEITSBIBLIOTEEK

S A M E V A T T I N G

Hierdie studie het sy ontstaan by bepaalde praktiese omstandighede wat aan die begin van die tagtigerjare aan die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat ondervind is. Ontwikkelingsprojekte wat ten behoeve van die Biblioteekdiens aangepak is asook ontwikkelinge ten opsigte van onderwys en navorsing op die kampus, het dit noodsaaklik gemaak om 'n omvattende beplanningsprojek namens die Biblioteekdiens aan te pak. Die omvang van hierdie projek en die kritiese aard daarvan, het geveg dat dit sistematies aangepak en deurgevoer sou word. Die oplossing hiervoor is gesoek in 'n omvattende beplanningstelsel wat moes verseker dat die beplanningsprojek self slaag maar dat beplanning as 'n element van bestuur, daarna ook op 'n lopende grondslag voortgesit word. Naas die beplanningsprojek, is 'n parallelle navorsingsprojek geformuleer om insette tot die sukses van die beplanningsprojek te lewer. Hierdie studie is die neerslag van die betrokke navorsingsprojek.

Die bydrae van die studie tot die beplanningsprojek, kan soos volg opgesom word:

- teoretiese verkenning van beplanning en verwante begrippe met betrekking tot bestuur in die algemeen en die bestuur van 'n universiteitsbiblioteek in die besonder;
- verkenning van die begrip beplanningstelsel en die identifisering van toepaslike stelsels wat in 1980 bestaan het en wat as grondslag kon dien vir die genoemde beplanningsprojek;
- die ontwerp en beskrywing van 'n voorgestelde beplanningstelsel vir die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat;
- kritiese waarneming van die implementering van die voorgestelde stelsel en die aanvulling en verfyning daarvan aan die hand van praktiese probleme wat ondervind is;
- 'n selektiewe literatuurverkenning met die oog op die evaluering van die voorgestelde beplanningstelsel en die verdere afronding daarvan;

- 'n kritiese evaluering van die voorgestelde beplanningstelsel aan die hand van die empiriese toepassing daarvan en die resultate van die literatuurverkenning, veral kriteria wat in die proses geïdentifiseer is; en
- die beskrywing van 'n hersiene beplanningstelsel aan die hand van die kritiese evaluering van die bestaande stelsel.

Die studie gee 'n oorsig oor relevante beplanningsbegrippe, die empiriese toepassing van beplanning aan 'n universiteitsbiblioteek, die evaluering van beplanningstelsels, bestaande beplanningstelsels wat geïdentifiseer kon word en 'n beskrywing van die inhoud van die voorgestelde en hersiene beplanningstelsels vir die Biblioteekdiens van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat. Die hersiene beplanningstelsel maak voorsiening vir 'n beplanningsproses wat in fases ingedeel kan word en komponente, wat hulpmiddele of produkte van die beplanningsproses verteenwoordig.

Die volgende fases in die beplanningsproses word beskryf:

- Voorbeplanning of beplanning vir beplanning;
- Uitklaring van filosofiese aspekte;
- Behoeftebepaling (intern, institusioneel en ekstern);
- Skepping van planne (wat voorsiening maak vir doelwitte, beleid, strategieë en aksieprogramme);
- Verslaglewering en goedkeuring;
- Implementering;
- Evaluering of hersiening; en
- Opvolgsikli.

Die volgende komponente word beskryf:

- Beplanningsorganisasie, -bestuur en -besluitnemingsmeganismes;
- Beplanningsinligting;
- Planne; Verslae en
- Begrotings.

Die studie beklemtoon die noodsaaklikheid van beplanning, gee 'n breë oorsig oor die stand van beplanning in biblioteke, benadruk die noodsaaklikheid van toepaslike beplanningstelsels vir beplanning en lê klem op die waarde van praktiese eksperimentering en evaluering en bekendstelling van resultate wat behaal word.

