

**'N FUNDERING VAN DIE INTERNE ORGANISASIE VAN DIE
UNIVERSITEITSBIBLIOTEEK OP TEORETIESE GRONDSLAE**

deur Albertus Johannes Viljoen

**Verhandeling voorgelê ter voldoening aan die
vereistes vir die graad M.A. (Bibl.) aan die
Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O.**

**Potchefstroom
1967**

VOORWOORD

Aan die einde van hierdie studie buig ek my in ootmoedige dankbaarheid voor Hom wat my deur Sy genade gelei en met krag en sterkte toegerus het om die taak te voltooi.

Aan my ouers wat my met die ideaal van akademiese studie die besiel het en vir die bereiking daarvan baie opgeoffer het, dra ek hierdie studie op.

Die volgende persone ontvang my hartlike dank vir hul deel in die studie.

PROF. H.C. VAN ROOY wat as die leier van die studie opgetree het en baie kosbare tyd daaraan afgestaan het. Hy is terselfdertyd meer as enige ander persoon vir my vorming in die biblioteekkunde en in die biblioteekwese verantwoordelik. PROF. A.J.E. SORGDRAGER wat geen moeite ontsien het om advies in verband met die bedryfsekonemiese aspek van die studie te verleen nie. PROF. H. VENTER en MNR. J. OOSTHUIZEN vir hul taalkundige advies.

Die personeel van die Ferdinand Postma-Biblioteek vir hul flinke diens en vir hul samewerking in verband met die ondersoek van die organisasie van die Biblioteek. MNRE, C.J.H. LESSING en P. AUCAMP word uitgesonder vir hul bydrae om die studie af te handel. MEV. A. LESSING en MEJ. J. DE JONG wat die tikwerk van die verhandeling onderneem het.

My vrou vir haar volgehoue belangstelling en getroue bystand wat 'n faktor van deurslaggewende betekenis in menige opsig was.

INHOUDSOPGAWE

1. INLEIDING EN DOEL VAN STUDIE
 - 1.1. Inleiding 1
 - 1.2. Probleemstelling 3
 - 1.3. Indeling van die verhandeling 3
 - 1.4. Beperkings 4
2. BEGRIPSBEPALING IN DIE ORGANISASIEPROBLEMATIEK
 - 2.1. Inleiding 5
 - 2.2. Administrasie en bestuur 6
 - 2.3. Organisasie 9
 - 2.4. Waarom is organisasie nodig 12
 - 2.5. Arbeidsverdeling en verbesondering 14
3. DIE INTERNE ORGANISASIE VAN DIE UNIVERSITEITS=
BIBLIOTEEK: ALGEMEEN
 - 3.1. Inleiding 16
 - 3.2. Organisering 17
 - 3.3. Verskillende benaderingswyses van die organisasie=
problematiek 19
 - 3.4. Grondslae van die organisasiestruktuur 20
4. DIE INTERNE ORGANISASIE VAN DIE UNIVERSITEITS=
BIBLIOTEEK: DIE ORGANIEKE STRUKTUUR
 - 4.1. Inleiding 23
 - 4.2. Verbesondering in die organieke struktuur van die
universiteitsbiblioteek 23
 - 4.2.1. Spesialisasie 24
 - 4.2.2. Differensiasie 29

4.2.2.1.	Departementering	31
4.2.2.2.	Departementering in die organieke struktuur van die universiteitsbiblioteek	33
4.2.2.3.	Spesialisasie vs. differensiasie in die organieke struktuur	36
4.2.3.	Die geografiese faktor	39
5.	DIE INTERNE ORGANISASIE VAN DIE UNIVERSITEITSBIBLIOTEEK: DIE PERSONEELSTRUKTUUR	
5.1.	Inleiding	42
5.2.	Die opbou van die personeelstruktuur	43
5.2.1.	Vertikale differensiasie van die uitvoerende arbeid	43
5.2.2.	Vertikale differensiasie van die bestuur	47
5.2.3.	Horisontale differensiasie van die uitvoerende arbeid	51
5.2.4.	Die opbou van individuele betrekkings	52
5.3.	Organisasiestelsels en die universiteitsbiblioteek	54
5.3.1.	Inleiding	54
5.3.2.	Lynorganisasie	55
5.3.3.	Funksionele organisasie	59
5.3.4.	Stafororganisasie	61
5.3.5.	Samevatting	63
6.	'N EMPIRIESE ONDERSOEK VAN DIE ORGANISASIESTRUKTUUR VAN 'N UNIVERSITEITSBIBLIOTEEK IN DIE LIG VAN DIE GRONDSLAE VAN ORGANISASIE	
6.1.	Inleiding	65

6.2. Die bestaande organisasiestruktuur van die Ferdinand Postma-Biblioteek	67
6.2.1. Inleiding	67
6.2.2. Algemene tipering van die organisasiestruktuur	68
6.2.3. Bestuursdepartement	70
6.2.4. Aanskafdepartement	75
6.2.5. Voorbereidingsdepartement	77
6.2.6. Uitleen- en naslaandepartement	81
6.2.7. Takbiblioteke en laboratoriumversamelings	87
6.2.8. Bindery	92
6.2.9. Samevatting	94

SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKINGS	97
--------------------------------	----

BYLAES	100
--------	-----

BIBLIOGRAFIE	113
--------------	-----

1. INLEIDING EN DOEL VAN STUDIE

1.1. Inleiding

Dit word aanvaar dat die interne organisasie van enige onderneming 'n belangrike rol in die suksesvolle funksionering daarvan speel. Die uitspraak van 'n Nederlandse regeringskommissie wat „nog eens de betekenis onderstreept welke een goede organisatie heeft voor de efficiëntie van de interne bedrijfsvoering en de concurrentiekracht van het Nederlandse bedrijfsleven" dien as voorbeeld van hierdie beskouing.¹⁾ 'n Goeie organisasie kan alleen geskep word indien 'n juiste begrip van wat dit alles behels, aanwesig is. Op biblioteekkundige gebied het nog nie veel oor die fundering van biblioteekorganisasie as sodanig in druk verskyn nie. Die geskrifte van F.W. Reeves en T. Friis moet hier genoem word. Albei skrywers poog om 'n reeks algemene beginsels vir 'n suksesvolle biblioteekorganisasie neer te lê.

Oor die breër terrein van die biblioteekbestuur en -organisasie is veel meer geskryf. Wasserman wys egter daarop dat daar nog nie 'n omvattende biblioteekkundige monografie waarin 'n fundering uitgewerk en op die biblioteek toegepas word ten einde 'n beter begrip van die organisasie en bestuur daarvan moontlik te maak, verskyn het nie. Biblioteekkundige geskrifte in die verband word in die reël gekenmerk deur breedvoerige beskrywings van detail eerder as deur 'n teoretiese besinning, die behandelings van bepaalde institusionele probleme en die operatiewe aspekte van tipes biblioteke, die beklemtoning van metode en tegniek en deur 'n gebrek aan belangstelling in beginsels wat algemeen op biblioteekbestuur en -organisasie van toepassing kan wees.²⁾

1) . Vgl. Kruisinga. De organisatiestructuur van het bedrijf, p. 3.

2) Wasserman. Development of administration in library service. College and research libraries, 19, 1958, p. 285.

Enkele jare na hierdie uitspraak van Wasserman verskyn 'n proefskrif deur Kittle waarin hy, met die klem op die teoretiese benadering van bestuur, poog om op chronologiese wyse „the interplay between library administrative policy and the human aspects of library operation" na te spoor en te ontleed.³⁾ In hierdie studie val die klem op „the activity of managing people."⁴⁾ Alhoewel hierdie werk vir die ontwikkeling van die bestuursteorie in die openbare biblioteekwese van belang is, kom die skrywer nie tot 'n fundering van al die aspekte van biblioteekorganisasie nie.

Die stadige vordering wat met die bestudering van biblioteekorganisasie in die besonder gemaak is, word deur Friis daaraan toegeskryf dat die organisasiestruktuur van biblioteke in die verlede „hoofsaaklik deur opvoedkundiges en sosiale hervormers uitgewerk en deurgevoer (is), sonder dat hulle veel wetenskaplike, empiriese of professionele kennis van die rasionele organisasietegniek besit het."⁵⁾ Meer bepaald ten opsigte van die universiteitsbiblioteek gee MacAnally die volgende drie oorsake vir die stadige vordering aan:

die relatiewe kleinheid van die universiteitsbiblioteek in vergelyking met organisasies in die ondernemingslewe;

die afwesigheid van 'n strewe na groter winste; en

die verwikkeldheid van die universiteitsbiblioteek se organisasie as gevolg van die tipe materiaal wat gehanteer word, die uiteenlopende behoeftes van sy kliënte, en sy gebondenheid aan 'n moederliggaam.⁶⁾

3) Kittle. Management theories in public library administration in the United States, 1925-1955, p.1.

4) Ibid.

5) Friis.. Die toepassing van die wetenskaplike organisasieleer op provinsiale biblioteekdienste in Suid-Afrika, p.vi.

6) MacAnally. Departments in university libraries. Library trends, 7, 1958/59, p.448-449.

Met die oog op hierdie leemte in die biblioteekliteratuur word in hierdie studie grootliks op beskouinge wat in die ondernemingslewe ontwikkel is, gesteun.

1.2. Probleemstelling

Aan die hand van beskouings uit die ondernemingslewe word gepoog om tot 'n fundering van die interne organisasie van die universiteitsbiblioteek te kom. Die bespreking van die opbou van die organisasiestruktuur geskied met verwysing na die situasie in die universiteitsbiblioteek soos dit in die literatuur opgeteken is. Soos reeds aangetoon, het bibliotekarisse nie veel oor die saak geskryf nie, en daarom word die resultaat van die fundering ook aan die organisasiestruktuur van 'n bestaande universiteitsbiblioteek getoets.

1.3. Indeling van die verhandeling

Na die inleiding word die tweede afdeling aan 'n verkenning van die vernaamste begrippe wat in die studie gebruik word, gewy. Dit is noodsaaklik omdat daar selfs vandag nog nie 'n eenvormige terminologie op die gebied van die organisasie- en bestuurswetenskap ontwikkel is nie.

In afdelings drie, vier en vyf word die fundering van die interne organisasie van die universiteitsbiblioteek behandel. Die fundering word op beskouings uit die Bedryfseconomie, waarvan Th. Limperg die grondlegger was, gebaseer. Volgens die skrywer kan sekere grondslae waarop die vorming van 'n organisasiestruktuur berus, aangetoon word.

Die sesde afdeling word aan 'n empiriese ondersoek van die organisasiestruktuur van 'n bepaalde biblioteek gewy. Die biblioteek waarin die ondersoek uitgevoer is, is die Ferdinand Postma-Biblioteek van die Potchefstroomse Universiteit.

In die eerste plek word 'n kort beskrywing van die wyse waarop die bestaande organisasiestruktuur van die Ferdinand Postma-Biblioteek vasgelê is, gegee. Tweedens word bepaal in hoeverre die organisasiestruktuur van die genoemde biblioteek volgens die grondslae van organisasie gebou is.

Ten slotte word gevolgtrekkings wat uit die studie voortvloei, aangedui.

1.4. Beperkings

Die organisasieproblematiek verteenwoordig 'n wye veld en daarom was dit nodig om, in die lig van die beperkte omvang van hierdie studie, sekere sake buite rekening te laat.

Die eerste hiervan is die informele organisasie. Die studie bly tot formele organisering beperk. Hiermee word die belangrikheid van informele organisasie geensins ontken nie. Dit word bloot in die lig van die omvang van die studie buite rekening gelaat.

Dieselfde geld ten opsigte van die vergelyking, in afdeling ses, van die bestaande organisasiestruktuur van die Ferdinand Postma-Biblioteek met die grondslae van organisasie. Die vergelyking bly op 'n teoretiese vlak en alleenlik die mees voor-die-hand-liggende uitwendige faktore, soos die grootte van die biblioteek, wat 'n invloed op die ontwikkeling van die organisasiestruktuur kan hê, is in ag geneem. Die bepaling van al die relevante faktore en hul invloed op die organisasiestruktuur vereis 'n afsonderlike studie.

2. BEGRIPSBEPALING IN DIE ORGANISASIEPROBLEMATIEK

2.1. Inleiding

Organisasie hou met die bestuur van 'n onderneming verband. Dit val op dat daar in die literatuur en praktyk 'n gebrek aan eenvormigheid is wat die gebruik van hierdie en aanverwante begrippe betref. Verskillende skrywers, onder wie Dimock¹⁾, Sorgdrager²⁾, Meij en Diepenhorst³⁾, McDiarmid⁴⁾ en Kittle⁵⁾, wys op hierdie verwarrende gebruik van begrippe in die organisasieleer. Met die oog hierop moet vooraf aangetoon word watter begripsinhoud aan begrippe soos administrasie, bestuur en organisasie toegeken word.

Voordat die begrippe as sodanig die aandag geniet, moet tussen die begrippe formele en informele organisasie onderskei word. Wanneer die organisasiestruktuur doelbewus en op rasonale oorwegings gebou word, is dit formele organisering. Formele organisasie verteenwoordig die raamwerk wat volgens Sterck aandui „op welke wijze de te verrichten taken zijn gegroepeerd over de in het bedrijf aanwezige organen en functionarissen en door middel van welke relaties deze organen en functionarissen met elkaar zijn verbonden.”⁶⁾ Naas hierdie formele struktuur ontwikkel

- 1) Dimock. The place of organization in institutional development (In Joeckel. Current issues in library administration, p.67).
- 2) Sorgdrager. The particularization of indirect cost in modern costing administration, p.147.
- 3) Meij & Diepenhorst. Begrippensamenhang en terminologie in de organisasieleer. Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde. 26, 1952, p.467.
- 4) McDiarmid. Current concepts in library administration. Library trends, 7, 1958/'59, p.346.
- 5) Kittle, op.cit., p.17-18.
- 6) Sterck. Organisatiestructuur en menselijke factor, p.16.

daar in enige onderneming ook 'n informele organisasie. In teenstelling met die formele aard van eersgenoemde behels laasgenoemde die „informal patterns of behaviour of particular work groups, with their associated sentiments and beliefs, to which the individuals also has to conform, i.e. the particular codes and routines of behaviour of local groups.”⁷⁾

Hierdie groepe wat informeel deur die spontane wisselwerking tussen persone buite die bestaande formele organisasie om ontstaan, het elk sy eie gedragskode, oortuigings, menings en standarde. Dit kan gedrag en optrede deur lede van die groep(e) meebring wat nie met die beoogde gedrag soos formeel in taakbeskrywings neergelê, ooreenstem nie. By die bestuur van enige onderneming moet daar deeglik met die informele organisasie rekening gehou word om harmoniese werkverrigting te verseker.

Weens die beperkte omvang van hierdie studie sal daar nie aan die informele organisasie aandag gegee kan word nie. Slegs die formele organisasie word behandel.

2.2. Administrasie en bestuur

In enige onderneming is daar diegene wat die werk doen (uitvoerders), en diegene wat as leiers of bestuurders optree en die onderneming na sy doel lei. In die Engel-Saksiese literatuur bestaan die neiging om die bestuurstaak met òf „administration” òf „management” aan te dui. Vir die gebruik om die bestuurstaak met hierdie twee begrippe aan te dui, word onderskeidelik na Newman⁸⁾ en Allen⁹⁾ verwys. Dié skrywers ontleed die taak om die onderneming na sy doel te voer min of meer in dieselfde funksies, naamlik beplanning, organisering, personeelvoorsiening of leiding en kontrole of beheer. Hieruit moet afgelei word dat albei skrywers dieselfde saak in gedagte het, maar dit met twee verskillende terme aandui.

7) Roethlisberger. Management and morale, p.186.

8) Newman. Administrative action (1963).

9) Allen. The management profession (1964).

In die biblioteekkunde gebruik Wilson en Tauber¹⁰⁾ ewe-eens die term „administration" vir die bestuurstaak in die universiteitsbiblioteek, terwyl 'n ander biblioteekkundige, E.W. McDiarmid, besluit: „the term 'administration' in librarianship has been subjected to various interpretations and definitions."¹¹⁾ Hy wys daarop dat administrasie vroeër in baie opsigte as sinoniem vir Biblioteekkunde gebruik is. Vandag word die term in meer beperkte sin gebruik. So word dit enersyds gebruik om sekere soorte biblioteekaktiwiteite soos die verhouding met die biblioteekowerhede, personeelsake en die begroting aan te dui en andersyds vir aktiwiteite op sekere vlakke soos beplanning of organisering.¹²⁾

Aangesien nie een van die toepassings bevredig nie, omskryf McDiarmid biblioteekadministrasie aan die hand van vier kenmerkende eienskappe daarvan, te wete, alternatiewe keuses, analise, gesag en verantwoordelikheid. Die skrywer se gevolgtrekking is dat „these four attributes ... characterize the most widely accepted concept of administration in librarianship today, one which phrased in less verbiage might be described as that of administration as management."¹³⁾

Die terminologiese verwarring betreffende die gebruik van „administration" en „management" wat in die Bedryfseconomie voorkom, word in die lig van McDiarmid se uitspraak ook in die Biblioteekkunde weerspieël.

In Suid-Afrika het daar mettertied in die Bedryfseconomie, onder Engelse en Nederlandse invloed, 'n tweeledige betekenis vir administrasie ontwikkel. Enersyds word daarmee bestuur bedoel en andersyds word dit as 'n afgeleide funksie in die sin van 'n hulpmiddel by die bestuur van 'n onderneming gebruik.¹⁴⁾

10) Wilson & Tauber, op.cit., p.115-117.

11) McDiarmid, op.cit., p.346.

12) Ibid.

13) Ibid, p.347.

14) Reynders. Die taak van die bedryfsleier, p.23.

Die term administrasie is van die Latynse woord „administratio” afgelei, wat met diens- of hulpbetoon en bestuur vertaal kan word.¹⁵⁾ Soos reeds aangetoon, word die term in Engels in die sin van bestuur gebruik, in welke betekenis die inhoud van die oorspronklike Latynse woord bewaar gebly het. In die Nederlandse spraakgebruik word administrasie ook in die sin van diens- of hulpbetoon gebruik. Dit behels die sistematiese optekening van gegewens, soos die boekhouding, asook die verwerking en verskaffing van inligting aan die bestuur waarvolgens besluite en riglyne vir toekomstige optrede neergelê word, byvoorbeeld die verskaffing van kostesifers oor alternatiewe metodes van produksie, die opstelling van begrotings en die bepaling van standaarde. Sodoende het die administrasie 'n diensverlenende funksie en staan dit in 'n afhanklike posisie tot 'n hoër gesag met betrekking tot wat dit sal verrig.

Die Nederlandse skrywer, Van der Schroeff gebruik leiding in dieselfde verband as „management”, en administrasie in die meer beperkte sin van diensverlenende funksie,¹⁶⁾ terwyl Reynders leiding en bestuur in Afrikaans as sinonieme beskou.¹⁷⁾ Beide „administration” en „management” word verder in Afrikaans met die term bestuur vertaal.¹⁸⁾

In hierdie studie word bestuur, wat in die elemente van beplanning, organisering, personeelvoorsiening en kontrole of beheer ontleed word, as die omvattende term gebruik. Administrasie word in die meer beperkte sin van hulpmiddel by die bestuur gebruik. Vir ander moontlike onderskeidings tussen administrasie en bestuur word na uitsprake deur skrywers soos Sheldon¹⁹⁾ en Sorgdrager²⁰⁾ verwys.

15) Van der Schroeff. Leiding en organisatie van het bedrijf, p.159.

16) Ibid., p.16 & hoofstuk XI.

17) Reynders, op.cit., p.23.

18) Bosman, e.a. Tweetalige woordeboek, p.967 & 1400.

19) Sheldon. The philosophy of management, p.32.

20) Sorgdrager, op.cit., p.147-148.

Hiermee is terselfdertyd aangetoon dat organisasie, die primêre belangstelling in die studie, as een van die ondergeskikte funksies van bestuur beskou moet word.

2.3. Organisasie

Organisasie is van die woord orgaan afgelei, wat in Latyn (organun) en in Grieks (organon) werktuig beteken.²¹⁾ In letterlike sin behoort organiseer dus te beteken: om organe of werktuie te skep of te vorm.

Hierdie sienswyse word deur woordeboekdefinisies bevestig. In Van Dale se Groot woordenboek der Nederlandse taal word „organiseren” so omskryf: „van organen voorzien” en „zodanig regelen dat verschillenden onderdelen van iets een systematisch geheel vormen, goed samenwerken.” In dieselfde woordeboek word die betekenis van „organisatie” as „het verenigen tot lichamen” aangegee. Webster's third new international dictionary, gee die volgende relevante betekenis van die twee terme: „Organize: to arrange or constitute into a coherent unity in which each part has a special function or relation ... put in readiness for coherent or cooperative action.” „Organization: ... organic structure ... the administrative and functional structure of an organization ... including the established relationship of personnel through lines of authority and responsibilities with delegated and assigned duties.”

Die afleiding wat uit die woordeboekomskrywings gemaak kan word, is dat organisering ten doel het die samevoeging van dele tot 'n geordende geheel met die oog op die samewerking tussen die dele.

Die begripsinhoud van die term word verder verken deur op omskrywings wat in die literatuur daarvoor voorkom, te let.

Verburg noem die volgende gebruike van organisasie in die Nederlandse spraakgebruik wat ook vir Afrikaans geld: as 'n aanduiding van 'n georganiseerde groep, d.w.s. 'n onderneming of 'n biblioteek; die voorstelling

21) Vgl. Van der Schroeff, op.cit., p.231.

van die resultaat van organisering, d.w.s. wanneer van die doeltreffende organisasie van 'n sakeonderneming of 'n biblioteek gepraat word; en derdens, verwys hy na „het organiserend handelen”.²²⁾ Dit is hierdie derde betekenis wat verder ontleed word.

Onder die ouer skrywers is daar Mooney & Reiley wat organisasie bestempel „as the form of every human association for the attainment of a common purpose”.²³⁾ Dit beklemtoon die noodsaaklikheid van 'n georden=de geheel wanneer 'n aantal mense saamwerk om 'n doelwit te bereik.

Urwick toon sekere organiserende handelinge met sy omskrywing aan:

„Organization is the dividing up of all activities which are necessary to any purpose and arranging them in groups which are assigned to individuals.”²⁴⁾

In die omskrywing van Sheldon word organisering as 'n proses van ordening beskou wat dit moontlik maak om die doelmatigheidsbeginsel, naamlik om werkkragte in die uitvoering van die werk optimaal in te span, na te kom.

„Organization is the process of so combining the work which individuals or groups have to perform with the faculties necessary for its execution that the duties, so formed, provide the best channels for the efficient, positive, and co-ordinated application of the available effort.”²⁵⁾ In die moderne

idroom en geskoei op die lees van resente beskouings van organisasie, is die omskrywing van Pfiffner & Sherwood: „Organization is the pattern of ways in which large numbers of people, too many to have intimate face-to-face contact with all others, and engaged in a complexity of tasks, relate themselves to each other in the conscious, systematic establishment and accomplishment of mutually agreed purposes.”²⁶⁾

22) Verburg. Organiseren en organisatie - onderzoek, p.13.

23) Vgl. Friis, op.cit. p.2 waar hy die aanhaling uit Onward. industry (1931) maak.

24) Ibid., p.2 vir die aanhaling uit Management of tomorrow (1933).

25) Sheldon, op.cit., p.32.

26) Pfiffner & Sherwood. Administrative organization, p.30.

'n Ontleding van bostaande omskrywings bring die volgende kenmerke van organisering na vore:²⁷⁾

organisering is nie 'n doel op sigself nie maar slegs 'n middel tot 'n doel, m.a.w. organisering geskied ter bereiking van die voorafbepaalde doelstellings van die onderneming. Organiseringsring moet daarom doelgerig, doelbewus en doelmatig geskied; organisering veronderstel die bepaling van daardie werksaamhede wat vir die bereiking van die doelstellings nodig is en die groepering daarvan in logiese en saamverbonde eenhede of onderdele. Dit is in wese orgaanvorming;

hierdie verdeling van die werksaamhede veroorsaak die behoefte aan die rangskikking van die dele in 'n geheel sodat samewerking tussen die lede en groepe in die onderneming moontlik gemaak en bevorder kan word;

organisering behels verder die bepaling van die basiese verantwoordelikhede- en ander verwantskappe tussen die verskillende onderdele.

Deur die opbou van organisasie kom 'n formele organisasiestruktuur tot stand. Hierdie struktuur vorm „the stage for human action; it provides the channels through which coordinated human activity becomes possible; it is essential for effective group effort”.²⁸⁾ Dit is die instrument waarmee die bestuur werk om die voorafbepaalde doelstellings van die onderneming te verwesenlik.

In navolging van sekere Nederlandse skrywers word die organisasiestruktuur in twee substrukture, die organieke struktuur en die personeel=

27) Vgl. in dié verband die ontledings deur skrywers soos Dale. Planning and developing the company organization structure, p.17; Litterer. Organizations, p.38; en Petersen, e.a. Business organization and management, p.26.

28) Petersen, e.a., op.cit., p.27.

struktuur onderskei.²⁹⁾ Die organieke struktuur omvat die organe wat deur die organisering gevorm is, terwyl die personeelstruktuur die personeelbesetting van funksies en betrekkings in die onderneming behels. Die twee strukture staan nie los van mekaar nie en moet goed met mekaar gekoördineer word om 'n gebalanseerde organisasiestruktuur te verseker.

Die feit dat die organisasie van 'n onderneming nie 'n doel op sigself is nie, maar alleen middel tot 'n doel, laat die vraag na die noodsaaklikheid daarvan ontstaan.³⁰⁾

2.4. Waarom is organisasie nodig?

Die organisasiegedagte gaan daarvan uit dat die voorafbepaling van wat in 'n onderneming gedoen moet word, hoe dit gedoen moet word, waar en wanneer die werk gedoen sal word, en wie daarmee belas sal word

vir die onderneming tot 'n resultaat sal lei, wat lonender sal wees as die resultaat van die aktiwiteite van 'n aantal mense wat nie in 'n georganiseerde verband optree nie. Dit laat die verdere vraag ontstaan of hierdie eis van effektiewe werkverrigting noodsaaklik is. Effektiewe werkverrigting beteken die bereiking van 'n gegewe doel met die minimum verbruik van arbeidskrag en middele. Welke faktore stimuleer die strewe na groter effektiwiteit in 'n onderneming? In die ekonomiese lewe vorm die strewe na groter winste 'n belangrike stimulant in die verhoging van effektiwiteit in werkverrigting. In instellings, soos openbare dienste, waaronder die biblioteek ook ressorteer, is 'n ander stimulant aanwesig. Dit spruit voort uit die spanning tussen die beskikbare middele aan die een kant en

29) Vgl. Meij & Diepenhorst, op.cit., p.469 en Van der Schroeff, op.cit., p.232.

30) Aan die hand van Verburg, op.cit., p.3-6 word 'n uiteensetting gegee van die noodsaaklikheid van organisering vir 'n onderneming.

die uitgawes wat nodig is om in die toenemende aanvraag na dié dienste te voorsien aan die ander kant.

Hierdie faktore is egter te algemeen om „elke afzonderlijke actie zodanig te richten, dat het totaal van alle gebeurtenissen in een bedrijf tezamen als een efficiënt geheel kan worden beschouwd.”³¹⁾ Addisio= nele arbeidskrag kan byvoorbeeld ingespan word om die gehalte van die diens te verhoog. Diegene wat die arbeid verrig, kan egter nie altyd oordeel hoeveel arbeid nodig is om die gehalte te verhoog nie en of dit die moeite geloon het nie. Daar is die behoefte aan 'n aktiwiteit wat die geheel oor= sien en alles in die onderneming op so 'n gunstig moontlike verhouding tussen uitgawe en resultaat rig. Dit is die behoefte aan bestuursaktiwi= teite of leidinggewende arbeid wat 'n belangrike faktor in effektiewe werk= verrigting is.

Die uitoefening van bestuur moet self ook aan die eise van effektiwi= teit voldoen. So kan bestuur op improviserende wyse geskied. Dit hou in dat besluite ten opsigte van die vraag wie die werk moet doen, waar, wanneer, en hoe dit gedoen moet word, pas op die tydstip dat dit dringend noodsaaklik is, geneem word. Die moontlikheid van verkeerde organisa= toriese beslissings word hierdeur vergroot, veral omdat die geheel van die gebeure in die onderneming nie in berekening gebring word nie.

'n Biblioteekkundige, E.J. Reece, beweer dat bibliotekarisse hulle aan improvisering in die bestuur skuldig maak. Hy wys daarop dat, waar die bibliotekaris die literatuur van organisasie en bestuur versamel en aan gebruikers beskikbaar stel, dit opvallend is dat hierdie kennis nie in biblio= teke toegepas word nie. Daar is gevalle „in which organization as a whole looks improvised”.³²⁾ In 'n ander artikel beweer dieselfde skrywer ook dat „the attitude of librarians to administration has been hamperingly

31) Ibid., p.5.

32) Reece. Auxiliary administrative tasks. Library trends, 7, 1958/'59, p.434.

empirical ..."³³⁾ Alhoewel hierdie bewerings van Reece waarskynlik te algemeen van aard is, toon dit dat bibliotekarisse nie altyd organisasie=bewus genoeg is nie.

2.5. Arbeidsverdeling en verbesondering

Arbeidsverdeling word as die beginpunt van organisering beskou. Die voorkoms daarvan kan die beste aan die hand van 'n eenmansaak of -biblioteek wat tot 'n groter organisasie ontwikkel, beskryf word.

Aanvanklik is dit slegs die een persoon wat al die werk doen. Na=mate die omvang van die werksaamhede vermeerder, word dit nodig om 'n tweede persoon en later nog meer persone aan te stel. Dit laat die behoefte aan arbeidsverdeling ontstaan sodat die opleiding, ervaring en kennis van elke funksionaris ten beste benut kan word. Verder word ekon=omiese werkverrigting deur arbeidsverdeling in die hand gewerk, omdat elke werker slegs 'n klein gedeelte van die hele taak het om aan te leer en hy deur oefening dit ook gouer kan doen. Die opvatting bestaan nou dat die ekonomiese voordele wat hier ter sprake is, uit die arbeidsverdeling voort=spruit. Van der Schroeff wys egter daarop dat arbeidsverdeling slegs die skeiding van werksaamhede wat nie gelyksoortig is nie, teweegbring. Om die taak van elke funksionaris of groep in aansyn te kan roep moet daar op die skeiding weer 'n samevoeging volg „waarby gelyksoortige verrichtingen tot nuwe taken word saamgevoegd, op zodanige wyse dat die grootst moelike ekon=omiese en organisatoriese voordele word verkregen.”³⁴⁾ Wesenlik spruit die ekon=omiese voordele waarna hierbo verwys word voort uit die samevoeging, hergroepering of sentralisering van werksaamhede wat op die verdeling volg. Vir hierdie aktiwiteit van samevoeging, hergroe=pering of sentralisering van gelyksoortige werksaamhede bestaan daar in

33) Id. Current trends in library administration: Introduction. Library trends, 7, 1958/'59, p.335.

34) Van der Schroeff, op.cit., p.233.

die Nederlandse literatuur die term „verbijzondering“, wat oorspronklik³⁵⁾ deur Limperg geformuleer is.

In die Afrikaanse literatuur word die sentralisering van werksaamhede ook deur sommige skrywers met hierdie term aangedui.³⁶⁾ In die verdere verloop van die studie word „verbesondering“ in bogenoemde sin gebruik.

Ten slotte kan besluit word dat die doelmatigheid van die organisasie=struktuur deur die verbesondering van die werksaamhede en nie deur die arbeidsverdeling op sigself bepaal word nie.³⁷⁾

35) Ibid.

36) Vgl. Sorgdrager. Die verbesondering van indirekte koste (1961), Viljoen. Die invloed van administratiewe outomatisasie op die bepaling van die kosprys (1965) en Lessing. Die kostevraagstuk van die mede- en neweprodukte in die chemiese bedryf ... (1965).

37) Vgl. Van der Schroeff, op.cit., p.233.

3. DIE INTERNE ORGANISASIE VAN DIE UNIVERSITEITSBIBLIOTEEK: ALGEMEEN

In hierdie en die volgende twee hoofstukke word gepoog om tot 'n fundering van die interne organisasie van die universiteitsbiblioteek te kom in die lig van beskouinge uit die Bedryfseconomie.

3.1. Inleiding

In die vorige hoofstuk is die begrip organisasie bepaal. Dit het geblyk dat organisering nie 'n doel op sigself is nie. Dit omvat „de ordening van de actie en het scheppen van het doelmatig samenstel van middelen nodig ter bereiken van een gesteld doel.”¹⁾ Binne 'n onderneming moet alle handeling daarom steeds doelbewus op die eindresultaat waarna gestreef word, gerig word. Behalwe die eis van doelgerigtheid en doelbewustheid, moet organisering ook aan die eis van doelmatigheid voldoen. Dit beteken „dat er een economisch verantwoorde aanwending moet zijn van de middelen, waarover men beschikt of die men voor het gestelde doel wenst aan te trekken”.²⁾

Van der Schroeff beklemtoon verder dat hierdie ekonomiese verantwoordes doelstelling van organisering nie met die doelstellings van byvoorbeeld 'n sakeonderneming wat ekonomies van aard is, verwar moet word nie. Ook moet daarop gelet word dat 'n instelling soos die biblioteek, wat nie bepaalde ekonomiese doelstellings het nie, die ekonomiese verantwoorde aanwending van die middele net so min as die sakeonderneming kan ontbeer. Die teendeel is meer waar: die biblioteek met sy ontoereikende finansiële middele moet juis die mees effektiewe gebruik daarvan maak.³⁾ Die organisasiestruktuur word geskep om vir die bestuur as instrument te dien om

1) Van der Schroeff, op.cit., p.277.

2) Ibid.

3) Van der Schroeff, op.cit., p.278.

die doel van die biblioteek te bereik. Organisasie moet daarom doelgerig, doelbewus en doelmatig wees.

3.2. Organisering

Die opbou van die organisasie moet deur die omlyning van die doel= stellings van die biblioteek voorafgegaan word. McDiarmid & McDiarmid onderskryf hierdie stelling in hul werk, wat die resultaat van 'n grondige studie van die organisasie en bestuur van 315 openbare biblioteke in Amerika is.⁴⁾ Na die mening van die skrywers is enige biblioteek se organisasie en bestuur aan die volgende bepalende invloede onderhewig: die doelstellings wat nagestreef word, wetlike bepalings en die verhouding met die plaaslike bestuur. Uit hul ondersoek blyk dit verder dat daar nie voldoende aandag aan die vasstelling en reflektoring van die doelstellings in die organisasie en bestuur van die biblioteek gegee word nie. „At present, library administration is built around activities performed: departments are created for individual activities ...”⁵⁾ Hulle stel dan voor, en myns insiens is dit vir die universiteitsbiblioteek ewe noodsaak= lik, dat elke openbare biblioteek langtermynbeplanning moet invoer. Hier= toe is dit nodig om eers 'n grondige ondersoek in te stel na die doelstellings wat die biblioteek presies wil bereik. Hiervolgens word die biblioteek se organisasie en bestuur dan ingerig, sodat elke aktiwiteit op die bereiking van die vooropgestelde doelstellings ingestel kan word.⁶⁾

Die universiteitsbiblioteek verkeer in die posisie dat dit aan 'n instel= ling met 'n vooropgestelde taak verbonde is. In die uitvoering van hierdie taak van die universiteit word sy biblioteek as instrument gebruik. Die universiteitsbiblioteek staan in diens van die universiteit en as sodanig

4) McDiarmid & McDiarmid. Administration of the American public library, p.6.

5) Ibid., p.235.

6) Ibid., p.6 & 235.

moet sy doel en funksie afgelei word van en bepaal word deur dié taak van die universiteit. „Any discussion," sê Wilson en Tauber, „of the organization, administration, and functions of the university library should be related to the institution whose objectives it is intended to advance".⁷⁾

Is die doelstellings eenmaal bepaal, blyk in breë trekke wat die bedrywighede van die biblioteek moet wees om dié doel te verwesenlik. Hieruit word die beleid wat by die nastrewing van die doel sal geld, opgestel.

Die beleid ten opsigte van sake soos oop of geslote magasyns en gesentraliseerde of gedesentraliseerde dienste moet bekend wees, omdat dit by organisering onder andere invloed op sake soos taakverdeling en -vorming uitoefen. Vervolgens moet al die besondere werksaamhede wat vir die uitvoering van die doelstellings en die beleid noodsaaklik is, uitgeken word.

Uit die werksaamhede waarin die taak van die universiteitsbiblioteek ontleed is, word sy organisasiestruktuur opgebou om effektiewe samewerking tussen die lede en groepe in die organisasie moontlik te maak.

Die opbou van die organisasiestruktuur geskied deur die werksaamhede in funksies en take te verbesonder. Deur die verbesondering van die werksaamhede word betrekkings gevorm en, indien die grootte van die biblioteek dit vereis, word groter eenhede soos departemente ook geskep. Die verhoudings tussen die lede en groepe in die organisasie word verder bepaal, en 'n persoon word benoem en met gesag bekleed om die taak van die biblioteek ten uitvoer te bring.

Hierdie ontleding van die taak van die biblioteek word uitgevoer om seker te maak dat alle funksies en werksaamhede wat vir die bereiking van die doel nodig is, uitgeken en in die organisasiestruktuur opgeneem word.

In die verloop van hierdie studie sal die oorwegings wat aan die opbou van 'n organisasiestruktuur vir 'n universiteitsbiblioteek ten grondslag lê, bespreek word sonder om die groepering van werksaamhede in funksies en take self te behandel.

7) Wilson & Tauber, op.cit., p.19.

3.3. Verskillende benaderingswyses van die organisasieproblematiek

Daar het in die Bedryfseksonomie met verloop van tyd, volgens Sterck,⁸⁾ drie verskillende benaderingswyses tot organisasie ontwikkel. In die eerste plek is daar die strewe van verskillende skrywers om algemeen geldende beginsels van organisasie vas te stel, d.w.s. „om op basis van grotendeels persoonlike ervarings en insigte algemeen geldende riglyne te formuleren betreffende doelmatig organiseren”.⁹⁾ 'n Vooraanstaande verteenwoordiger van hierdie rigting is die Engelse organisasiedeskundige Urwick.¹⁰⁾ Op biblioteekkundige gebied verdien die werk van Reeves¹¹⁾ en Friis¹²⁾ in dié verband vermelding. 'n Tweede ontwikkelingsrigting is om op 'n omvangryke skaal inligting te versamel oor die organisasievorme wat in die praktyk voorkom en organisasietegnieke wat toegepas word, om dan tot normatiewe uitsprake te kom. 'n Goeie voorbeeld van hierdie benaderingswyse is die werk van Holden, Fish en Smith wat die resultaat is van 'n ondersoek na die praktyke in 'n aantal groot Amerikaanse bedrywe.¹³⁾ Die derde benaderingswyse laat die nadruk op 'n teoretiese analise van organisasie val. Sekere prinsipiële grondslae word as uitgangspunt by die bespreking van organisasievraagstukke geneem. As verteenwoordigers van hierdie rigting kan twee Nederlandse geleerdes, Th. Limperg en J.L. Meij, genoem word.

'n Voorstander van laasgenoemde benaderingswyse, Kruisinga, wys daarop dat daar in die bespreking van organisatoriese vraagstukke te veel klem op die sogenaamde organisasietegnieke gelê word, met die gevolg dat „in de literatuur en in de praktijk, onvoldoende aandacht geschonken

8) Sterck. op.cit., p.25-27.

9) Ibid., p.25.

10) Vgl. Urwick. Notes on theory of organization (1952).

11) Reeves. Some general principles of administrative organization
(In Joeckel. Current issues in library administration, p.1-21.)

12) Friis. Die toepassing van die wetenskaplike organisasieleer op provinsiale biblioteekdienste in Suid-Afrika (1956).

13) Holden, e.a. Top management organization and control (1951).

(worden) aan de principiële vraagstukken van die organisatiestructuur".¹⁴⁾ Kruisinga wys verder daarop dat by die bestudering van organisatoriese vraagstukke gewoonlik van die standpunt van wat in organisasie gewens is, uitgegaan word in plaas van om in die eerste plek die grondslae waarop dit gefundeer is te ondersoek. So byvoorbeeld word verskillende organisasiesistels (vorms of tipes) wat in die praktyk ontwikkel het, uitgeken en met mekaar vergelyk, en dan word volgens merietoorwegings besluit watter een van die stelsels in die praktyk die mees doelmatige vir 'n spesifieke onderneming sal wees. 'n Nadere ontleding van hierdie verskillende stelsels sal egter toon dat almal uit een grondvorm, naamlik die lynorganisasie voortspruit en dat die ander stelsels variante daarvan is.¹⁵⁾

In die lig van bostaande sal daar nie in hierdie verhandeling gepoog word om 'n resep vir doeltreffende organisering aan die hand van algemeen erkende organisasiebeginsels te ontwikkel nie, soos deur Friis voorgestaan, of om 'n organisasiestruktuur wat geskik is vir enige universiteitsbiblioteek te probeer vind nie, maar eerder om deur 'n teoretiese ontleding van die kragte wat aan die opbou van 'n organisasiestruktuur ten grondslag lê 'n beter begrip van die organisasie van die universiteitsbiblioteek en die vraagstukke wat daaruit voortvloei, te probeer verkry. Kruisinga druk dit so uit: „Het kernvraagstuk is ... de werking van de krachten die de natuurlijke structuur, en de varianten daarvan beheersen.”¹⁶⁾

3.4. Grondslae van die organisasiestruktuur

Die behandeling van die universiteitsbiblioteek se organisasiestruktuur geskied volgens die beskouing dat sekere kragte die verbesondering

14) Kruisinga, op.cit., p.5.

15) Ibid., p.6.

16) Ibid.

by die opbou daarvan beheers. Soos reeds aangetoon, is dit die verbesondering wat die doelmatigheid van die organisasiestruktuur bepaal. Die grondlegger van die beskouing is Th. Limperg en dit is verder deur J.L. Meij ontwikkel.¹⁷⁾

Daar word eers op die agtergrond van die beskouing gelet. In die organisasieleer word tussen die eksterne en interne organisasie onderskei. Eersgenoemde is op die vorming van organe soos sakeondernemings en openbare dienste binne die geheel van die maatskaplike opset, gerig. Hier= die ordening geskied nie doelbewus nie, in teenstelling met die interne organisasie wat op die doelmatige ordening van handeling en middele binne die onderneming ter bereiking van vooropgestelde doelstellings ingestel is.

Ten spyte van hierdie verskil bestaan daar 'n noue samehang tussen die eksterne en interne organisasie. Hierdie samehang spruit voort uit die feit dat die onderneming 'n orgaan binne die maatskappy se ekonomiese lewe is „en als zodanig alle invloeden van de economische (en andere) krachten ondervind, welke zich in de externe organisatie voordoen".¹⁸⁾

Limperg onderskei twee kragte wat in die eksterne organisasie die verbesondering bepaal en wat in verskillende rigtings werk, naamlik spesialisasie en differensiasie en hul onderskeie teenpole, parallelisasie en integrasie. Spesialisasie is op die groepering of verbesondering van die werksaamhede volgens die produk of diens wat gelewer word, gerig. Differensiasie daarteenoor is die verbesondering van die werksaamhede volgens die aard van die te verrigte handeling. Differensiasie kan ook as die verbesondering volgens die verskillende stappe in die proses van dienslewering beskryf word.

17) Vgl. Limperg. Bedrijfseconomie, dl.V: Leer van de inwendige organisasie (1965) en Meij. Leerboek der bedrijfseconomie, dl. II (1958).

18) Van der Schroeff, op.cit., p.231.

Wat die interne organisasie van afsonderlike ondernemings betref, wys Limperg daarop dat die kragte van spesialisasie en differensiasie ook hier deurwerk en hul invloed op die verbesonderingsverskynsel laat geld. Binne die onderneming vertoon die verbesondering egter sekere voorkomste wat nie in die eksterne organisasie voorkom nie. Waar ooreenkomste in aard en rigting wel voorkom, moet sekere onderskeide gemaak word.¹⁹⁾ Daarby moet daar op gelet word dat die begrip verbesondering „niet alleen functioneel kan worden opgevat, zoals in de begrippen differentiatie en specialisatie gebeurt, doch ook geografisch, dus ruimtelijk en ten slotte ook tijdruimtelijk”.²⁰⁾ Hiermee is die derde grondslag, naamlik die geografiese faktor, wat die verbesondering bepaal, aangegee.

Hierdie beskouing van Limperg met betrekking tot die interne organisasie is deur J.L. Meij verder uitgewerk. Hy maak 'n onderskeid tussen twee kategorieë van verbesondering binne die onderneming, naamlik die organieke en die personeelverbesondering.²¹⁾

Die organieke struktuur kom in sowel die eksterne as die interne organisasie voor. Dit behels die vorming van organe op grond van die drie kriteria hierbo genoem. In teenstelling hiermee ontstaan die personeelstruktuur slegs binne die onderneming en behels „de personele bezetting van functies en posities binnen het bedrijf”.²²⁾ Die personeelstruktuur is eiesoortig aan die interne organisasie en kan nie as 'n voortsetting van die verbesondering in die eksterne organisasie beskou word nie.

In die bespreking van die opbou van die universiteitsbiblioteek se organisasiestruktuur word die organieke en die personeelstruktuur afsonderlik behandel, alhoewel hulle saam die geheel van die struktuur vorm.

19) Vgl. Limperg, op.cit., p.168.

20) Meij & Diepenhorst, op.cit., p.469.

21) Meij, op.cit., p.301.

22) Van der Schroeff, op.cit., p.232.

4. DIE INTERNE ORGANISASIE VAN DIE UNIVERSITEITSBIBLIOTEEK: DIE ORGANIEKE STRUKTUUR

4.1. Inleiding

Die organieke struktuur het betrekking op die vorming van organe in die interne organisasie. Die grondslag waarop die orgaanvorming berus, is, „het streven om gelijksortige aktiviteite zoveel moegelijk te sentraliseren".¹⁾ Hierdie aktiwiteit van die sentralisering van werksaamhede wat op die arbeidsverdeling volg, word deur die term verbesondering aangetoon. Van der Schroeff beweert dat die neiging in die praktyk en in die algemene spraakgebruik bestaan om spesialisasie as die enigste basis vir die verbesondering te beskou.²⁾ Voorbeelde van skrywers wat spesialisasie as die enigste basis vir verbesondering aangee, is die bedryfs-ekoonoom, Newman en die biblioteekkundige, Immelman.³⁾ Soos reeds gestel, is daar DRIE kriteria waarvolgens die verbesondering in die organieke struktuur verloop, naamlik spesialisasie, differensiasie en die geografiese faktor. Die onderskeiding van die drie kriteria is van belang vir 'n korrekte begrip van die probleme in die organisasiestruktuur omdat die kragte nie alleen verskillende ontstaansgronde het nie, maar dikwels ook uiteenlopende ekonomiese gevolge kan hê.

4.2. Verbesondering in die organieke struktuur van die universiteitsbiblioteek

Op welke wyse word die organieke patroon van die universiteitsbiblioteek se organisasie volgens hierdie drie hoofrigtings van die verbesondering gebou? Die bespreking wat volg, is in hoofsaak op Van der Schroeff se siening van die sake gegrond.⁴⁾

1) Van der Schroeff, op.cit., p.232.

2) Ibid., p.234.

3) Newman, op.cit., p.152-154 en Immelman. The foundations of library management, p.14-15, 19.

4.2.1. Spesialisasie

Spesialisasie in die eksterne organisasie is die horisontale krag wat die produksie op die bevrediging van verskillende kategorieë behoeftes in die gemeenskap rig. 'n Gespesialiseerde onderneming hanteer slegs een of 'n beperkte aantal produkte of lewer slegs 'n gespesialiseerde diens. Die organe wat op die wyse gevorm word kan as vertikale kolomme binne die ondernemingslewe voorgestel word. Hiervolgens bestaan daar afsonderlike kolomme vir byvoorbeeld die vervaardiging van mans-, vroue- en kinderklere. Teenoor hierdie vorms van eksterne spesialisasie kry ons interne spesialisasie binne die onderneming indien die bedrywighede volgens die produk of die diens gegroepeer word.

Parallelisasie („diversification") is die teenpool van spesialisasie. Dit is die kombinerings van die produksie van verskillende soorte goedere of die lewering van verskillende soorte dienste in een onderneming. Gespesialiseerde ondernemings of dienste wat vroeër afsonderlik bestaan het of kan bestaan, word hier in een onderneming saamgevoeg. Die nadele van spesialisasie dwing dikwels die verbesondering van werksaamhede in die rigting van parallelisasie en ook differensiasie. So kan 'n onderneming wat eers net mansklere vervaardig het, vind dat die afset te klein word om 'n winsgewende bestaan te kan voer. Die vervaardiging van vroue- en kinderklere word nou in dieselfde onderneming aangepak om genoemde nadeel van spesialisasie uit te skakel. So beskou is spesialisasie en parallelisasie relatiewe begrippe wat alleen sin het indien hulle in verhouding tot mekaar gebruik word. Dieselfde geld vir die ander krag, differensiasie en sy teenpool, integrasie.

In die algemeen gesproke vertoon 'n organieke struktuur wat op grond van spesialisasie tot stand kom die volgende voordele:

In die eerste plek vergroot dit die ekonomies nuttige effek van die diens deur die optimale aanpassing daarvan by die behoeftes van die gebruikers. Tweedens, bied dit die moontlikheid om die gespesialiseerde opleiding, kennis en ervaring van arbeidskragte sowel as 'n gespesialiseer-

de boekevoorraad beter by die eise van die diens, veral wat die tegniese aspek daarvan betref, aan te pas.

In die universiteitsbiblioteek is daar volgens hierdie kriterium veral drie moontlike verbesonderingswyses:

die groepering van werksaamhede volgens die tipe gebruiker en wel in afsonderlike dienste vir voorgraadse studente aan die een kant en nagraadse studente en dosente aan die anderkant;

die groepering van dienste rondom kennis- of onderwerps=terreine, byvoorbeeld die verbesondering van 'n biblio=teek in afsonderlike dienste vir die geestes-, sosiale- en natuurwetenskappe; en

die groepering van dienste volgens die vorm van die materiaal, byvoorbeeld vervolgpublikasies, mikromateriaal, staats=publikasies en seldsame boeke.

Dit is vorms van spesialisasie wat algemeen in die organisasiestruktuur van biblioteke voorkom en erken word, dog dit word meestal verkeerdelik as departemente aangedui, soos later bewys word.

✓ In elke geval kan die voordele van spesialisasie duidelik aangetoon word. Wat die spesialisering volgens tipe gebruiker betref, blyk dit dat voorgraadse studente se inligtings- en studiebehoeftes redelik volledig deur 'n basiese gebruiksversameling gedek kan word, terwyl nagraadse studente meesal gespesialiseerde materiaal, soos vaktydskrifte, herdrukke uit tydskrifte en navorsingsverslae benodig.

Die voorgraadse student het verder 'n behoefte aan 'n katalogus met soveel as moontlik onderwerpsinskrywings om hom as leek op sy studie=terrein na die verlangde inligting te lei.

Die nagraadse student, aan die anderkant, is beter met die literatuur op sy vakgebied bekend en gebruik die katalogus merendeels as treflys, wat die behoefte aan volledige onderwerpskatalogisering verminder. Verder vereis studente wat met gevorderde nagraadse studie besig is 'n

uitgebreide versameling naslaanwerke, veral die wat bibliografies van aard is, om hom te help om al die inligting oor sy onderwerp op te spoor.

Deur die biblioteek in afsonderlike dienste vir voor- en nagraadse studente te spesialiseer, is dit moontlik om dit beter by die behoeftes van elke groep aan te pas.

Die spesialisering van die universiteitsbiblioteek se diens volgens onderwerpsterreine en die vorm van die materiaal bied veral die moontlikheid om die gespesialiseerde opleiding, kennis en ervaring van arbeidskragte sowel as gespesialiseerde versamelings ten beste by die behoeftes van die gebruikers aan te pas. Vakdeskundiges wat vir die voorbereiding van die materiaal sowel as die ontsluiting van die inligting verantwoordelik gestel word, moet noodwendig 'n beter diens aan die gebruiker lewer. Hulle is nie alleen beter daartoe in staat om die behoeftes van die gebruiker te peil nie, maar is ook met die literatuur op die vakgebied beter vertrouwd. So moet die personeel wat vir die voorbereiding en ontsluiting van tydskrifte verantwoordelik is, oor gespesialiseerde opleiding en kennis van die tegnieke daarby betrokke, beskik. Hulle moet ook die gespesialiseerde naslaanwerke, byvoorbeeld tydskrifindekse en ekserptydskrifte wat vir die ontsluiting van die inligting uit die soort materiaal gebruik word, ken en kan hanteer.

Die groepering van die dienste rondom onderwerpsterreine bied verder die moontlikheid om alle materiaal op 'n vakgebied, soos naslaanwerke, monografieë en tydskrifte gerieflik byeen te bring met 'n vakdeskundige op daardie terrein om die leser met die gebruik daarvan te help.

Dit is in breë trekke omskrywings van die voorkoms van spesialisasie in die organieke struktuur van die universiteitsbiblioteek.

Die spesialisering van 'n biblioteek volgens net een van die spesialisasies hou die moontlikheid in dat nie in die behoeftes van al die gebruikers voldoen word nie. So het dit geblyk dat die spesialisering van die biblioteek volgens onderwerpsterreine uitstekend by die behoeftes van die meer gevorderde student aanpas. Al die materiaal op sy vakgebied is bymekaar en hy word van hulp en advies deur 'n vakdeskundige bedien.

Die voorgraadse student wat in sy studie die basiese beginsels van verskillende vakgebiede bestudeer, het 'n behoefte aan 'n algemene versameling en die hulp van personeel wat met die verskillende vakgebiede bekend is.

Hierdie nadeel van spesialisering volgens die onderwerpsterrein skep die behoefte aan parallelisasie in die universiteitsbiblioteek. In dieselfde biblioteek word die diens aan nagraadse studente volgens onderwerpsterreine en die diens aan voorgraadse studente in die sogenaamde voorgraadse biblioteek ingerig. Die diens is dus beide volgens die onderwerpsterrein en die tipe gebruiker verbesonder, wat 'n geparalleliseerde organieke struktuur met interne spesialisasies skep.

'n Volgende aspek van spesialisasie in die organieke struktuur van die universiteitsbiblioteek wat die aandag vereis, is die mate waarin gespesialiseer word.

Indien van hierdie spesialisasies in hul uiterste vorm in die biblioteek deurgevoer word, hou dit in dat die werksaamhede deurgaans op die besondere grondslag verbesonder word. Sodoende kom afsonderlike eenhede vir voor- en nagraadse studente, of volgens verskillende onderwerps-terreine, of volgens die vorm van die materiaal tot stand. Dit beteken dat elke eenheid onder sy eie bestuur staan en sy eie aanskaffing, voorbereiding, uitlening en naslaanwerk verrig. Soiets blyk met die eerste oogopslag, veral weens die duplisering van arbeidskragte, 'n onekonomiese struktuur te wees.

Die mate van spesialisasie word veral deur die grootte van die biblioteek bepaal. Weens die hoë koste wat spesialisasie ten opsigte van die duplisering van materiaal en arbeidskrag meebring, moet die omvang van die diens groot wees om dit te regverdig. Geen maatstawwe ten opsigte van die tydstip waarop spesialisasie nodig word, is nog geformuleer nie.

Spesialisasie as grondslag vir organisering en meer spesifiek die verbesondering van die werksaamhede in die organieke struktuur van die universiteitsbiblioteek het, soos aangetoon, besliste voordele. Dit het

egter ook nadele waarmee rekening gehou moet word. Alhoewel elk van die genoemde verbesonderingswyses sy eie bepaalde nadele het, is hoë koste die vernaamste faktor wat hierdie grondslag by organisering in die algemeen ongewens maak.

Die hoë koste word veral deur die behoefte aan meer personeel en dikwels personeel met gespesialiseerde opleiding en ervaring veroorsaak. Duplisering van materiaal is in sekere gevalle ook 'n bron van uitgawe.⁵⁾

Die grootte van die biblioteek en die omvang van die diens is die vernaamste stimulant vir spesialisering. Met die uitsondering van die spesialisasie volgens die vorm van die materiaal, is spesialisasie alleen in groter biblioteke geregverdig. In die klein universiteitsbiblioteek sal hierdie grondslag dus nie by die opbou van die organieke struktuur sterk oorweeg kan word nie.

Verder kan op grond van organisasiestrukture van universiteitsbiblioteke wat in die literatuur opgeteken is,⁶⁾ die algemene stelling gemaak word dat die universiteitsbiblioteek se organieke struktuur in die reël nie op 'n suiwer en ten volle deurgevoerde gespesialiseerde grondslag gebou word nie. Hieruit moet afgelei word dat dit nie doelmatig is om byvoorbeeld 'n universiteitsbiblioteek se werksaamhede in drie afsonderlike eenhede vir die geestes-, sosiale- en natuurwetenskappe te verbesonder, elk met sy eie bestuur en onderafdelings vir aanskaffing, voorbereiding, uitlening en naslaanwerk nie.

Die nadele van spesialisasie sal in sommige gevalle vereis dat die verbesondering van die werksaamhede in die organieke struktuur of volgens

5) Vgl. McDiarmid & McDiarmid, op.cit., p.76 vir 'n bespreking van die probleem van koste by spesialisasie volgens onderwerpsterreine.

6) Vir die doel is gesaghebbende bronne gekontroleer. Vgl. Wilson & Tauber. *The university library* (1958) en MacAnally. *Organization of college and university libraries*. Library trends, 1: 20-36, 1952/'53 en van dieselfde skrywer *Departments in university libraries*. Library trends, 7: 448-464, 1958/'59.

ander grondslae ðf slegs gedeeltelik volgens spesialisasie en in kombinasie met ander grondslae geskied.

Die rol wat die ander twee grondslae, differensiasie en die geografiese faktor kan vervul indien dit blyk dat spesialisasie nie doeltreffend is nie, moet nou oorweeg word.

4.2.2. Differensiasie

Eksterne differensiasie het 'n vertikale werking waardeur dit die ondernemingslewe in horisontale geledinge verdeel. Wat vroeër 'n bepaalde fase in die produksieproses van 'n onderneming was, word deur die werking van differensiasie afgeskei en as 'n afsonderlike onderneming voortgesit. Die onderneming beperk hom nou tot een of enkele bewerkings wat die eindproduk op sy pad van die grondstofbron na die verbruiker ondergaan. So is die afskeiding van die maal van meel vir die produksie van brood in 'n afsonderlike onderneming 'n differensiasie. Differensiasie is die groepering van werksaamhede op grond van die gelyksoortigheid van die bewerkings teenoor spesialisasie, waar die produk of diens wat gelewer word as uitgangspunt geneem word.

Soos reeds gestel werk beide spesialisasie en differensiasie tot in die interne organisasie deur en daarom moet met hul uiteenlopende werking deeglik rekening gehou word.

Interne differensiasie is die basis waarop departementering in 'n onderneming plaasvind. Dit is die verbesondering van die werksaamhede op grond van die aard van die handeling wat in die proses van dienslewering verrig word. Differensiasie veroorsaak die groepering van gelyksoortige handeling in afsonderlike eenhede, byvoorbeeld vir die boekhouding, personeelsake, inkoop en verkoop in 'n onderneming.

Dit is op hierdie vlak waar interne spesialisasie en interne differensiasie in teenoorgestelde rigtings kan werk of mekaar stimuleer. In die lig van die uiteenlopende voordele wat die twee grondslae meebring, mag dit nodig word om te besluit of 'n sentrale hersteldiens (differensiasie)

meer voordelig as 'n hersteldiens by elke proses (spesialisasie) sal wees.

'n Gedifferensieërde organieke struktuur hou sekere voordele in. Die eerste voordeel is in die ekonomiese effek van die verskeidenheids=faktor geleë. Dit kom daarop neer dat 'n kleiner kapasiteit aan arbeids=krag en middele vir die lewering van 'n sekere diens aan 'n groep vereis word as wanneer elke individuele lid die diens vir homself sou gelewer het.

Hierdie voordeel van differensiasie is in die eksterne organisasie van die biblioteek waar te neem in die bibliografiese dienste wat nasionale biblioteke aan 'n land in sy geheel lewer. In plaas daarvan dat elke Suid-Afrikaanse biblioteek met pligleweringvoorregte 'n afsonderlike nasionale bibliografie saamstel, word een volledige en bibliografies goed versorgde werk deur die nasionale biblioteek saamgestel en gepubliseer.

'n Tweede voordeel van differensiasie is in die gunstig eweredige aanwending van die produksiemiddele te vinde. Die sentrale voorbereiding van materiaal in 'n universiteitsbiblioteek met verskillende takbiblioteke kan hier as voorbeeld dien. In plaas daarvan om katalogiseerders by elke takbiblioteek vir die voorbereiding van die materiaal te plaas, word 'n kleiner aantal, maar beter opgeleide en ervare persone in die sentrale organisasie saamgetrek om al die materiaal voor te berei. Sodoende word die kapasiteit van die arbeidskragte en ander hulpmiddels beter benut, waar hulle in die takbiblioteke nie altyd ten volle beset sou gewees het nie.

Die vorming van organe in die organieke struktuur op grond van interne differensiasie kan nie, soos in die geval van interne spesialisasie met die orgaanvorming in die eksterne organisasie vergelyk word nie. Intern ontwikkel onder die invloed van differensiasie vorms van verbesondering in die onderneming wat nie na buite voorkom nie.

Hierdie verskynsel staan as departementering of afdelingsvorming bekend en dit lei tot die vorming van organe wat as departemente en

afdelings aangedui word.⁷⁾

Departementering is geen onbekende verskynsel in die organisering van biblioteke nie.⁸⁾ Dit word egter nie altyd op korrekte wyse ontleed nie.

4.2.2.1. Departementering

Volgens Newman is „departmentation ... the process of grouping activities into units for purposes of administration”.⁹⁾ Hierdie stelling is te algemeen om as kriterium by departementering te dien, aangesien die aard van die groepering nie aangetoon word nie. Daar kan egter met Wilson en Tauber saamgestem word, waar hulle sê „It is the grouping together of activities on the basis of homogeneity ...”¹⁰⁾, want sodoende word die aard van die groepering aangegee. Uit hierdie omskrywing kan afgelei word dat departementering deur die werking van differensiasie veroorsaak word, aangesien „differentiatie de verbijzondering is, gericht op de gelijksoortigheid van de verrichtingen”.¹¹⁾

Hierteenoor staan Immelman se beskouing wat hy soos volg formuleer: „The common basis on which departmentation rests is that of specialization. That is to say, departments are organized according to the functions performed ...”¹²⁾ Gesien in die lig van die feit dat spesialisasie op grond van die diens wat gelewer word, geskied en differensiasie

7) In hierdie studie word departement gebruik om die eenheid wat deur differensiasie tot stand kom aan te dui, terwyl afdeling die groter eenheid is, wat byvoorbeeld deur die integrering van twee afsonderlike departemente gevorm word. 'n Onderdeel van 'n departement word as 'n onderafdeling aangedui.

8) Vgl. Wilson & Tauber, op.cit., p.120-121; McDiarmid & McDiarmid, op.cit., p.69-112; Immelman, op.cit., p.18; en MacAnally (1958/'59), op.cit., p.451-452.

9) Newman, op.cit., p.145.

10) Wilson & Tauber, op.cit., p.120.

11) Van der Schroeff, op.cit., p.264.

12) Immelman, op.cit., p.19. Vgl. ook MacAnally (1958/'59), op.cit., p.457.

die basis vorm vir die verbesondering volgens die gelyksoortigheid van die handeling, kan nie met sy beskouing saamgestem word nie. Wat wel waar is, is dat die funksionele indeling van werksaamhede in departemente bestaan, maar dan onder invloed van interne differensiasie en nie van spesialisasie nie, soos deur hom beweer word.

Voorstanders van Immelman se beskouing wys verder 'n aantal basisse aan op grond waarvan spesialisasie tot die vorming van departemente aanleiding gee, naamlik

- die tipe gebruiker wat bedien word, byvoorbeeld kinders en nie-blankes in die openbare biblioteek en voor- en nagraadse studente in die universiteitsbiblioteek;
- die vorm van die materiaal, byvoorbeeld vervolgpublikasies, staatspublikasies;
- die onderwerpsterrein, byvoorbeeld geestes-, sosiale- en natuurwetenskappe, of regte, medisyne, ingenieurswese; funksies, byvoorbeeld aanskaffing en voorbereiding;
- die geografiese faktor, byvoorbeeld departementele en takbiblioteke en depôts.¹³⁾

Ook hierin skuil 'n element van waarheid aangesien spesialisasie die krag is agter die eerste drie vorms van verbesondering, naamlik die groepering van die werksaamhede volgens die tipe gebruiker, rondom onderwerpsterreine en volgens die vorm van die materiaal. Die organe wat so geskep word, neem egter die vorm van afsonderlike dienste aan en is nie departemente in die sin waarin dit hier gebruik word nie. Verder word die funksionele basis nie deur spesialisasie nie, maar deur differensiasie veroorsaak. Die geografiese basis staan, soos later aangedui sal word, heeltemal op sy eie en word nie deur die eersgenoemde twee kragte veroorsaak nie.

13) Vgl. Immelman, op.cit., p.19 en MacAnally (1958/'59), op.cit., p.451.

Die miskenning van die kragte waardeur verbesondering, en in dié geval departementering in die organieke struktuur bepaal word, kan tot 'n gebrekkige begrip van organisatoriese probleme aanleiding gee.¹⁴⁾

4.2.2.2. Departementering in die organieke struktuur van die universiteitsbiblioteek.

Differensiasie is die basis waarop werksaamhede in die interne organisasie tot departemente verbesonder word. Hierdie verbesondering word as 'n horisontale differensiasie van die uitvoerende arbeid in die organieke struktuur bestempel. Dit moet van vertikale differensiasie van die uitvoerende- en bestuursaktiwiteite en horisontale differensiasie van die bestuursaktiwiteite in die personeelstruktuur onderskei word.¹⁵⁾

Horisontale differensiasie van die uitvoerende arbeid in die organieke struktuur vind volgens funksie plaas. Hierdie funksionele indeling sien nie net op die suiwer biblioteekfunksies nie, maar kan in hoofsaak soos volg in gedeel word:

die departemente wat met die bestuur van die biblioteek in sy geheel of 'n gedeelte van die uitvoering belas is, byvoorbeeld die kantoor van die bibliotekaris en 'n navorsings- en beplaningsdepartement;

die departemente belas met die uitvoering van die beleid, byvoorbeeld aanskaffing, voorbereiding, uitlening, naslaanwerk, administratiewe- en personeelaangeleenthede; en

die departemente belas met die beheer van die voorrade en toerusting.¹⁶⁾

Suiwer departementele organisasie in die organieke struktuur is veral kenmerkend van die kleiner en middelslag universiteitsbiblioteek omdat dit

14) Vgl. Kruisinga, op.cit., p.18-19.

15) Ibid.

16) Vgl. die ontleding van Van der Schroeffer, op.cit., p.264.

'n betreklike goedkoop struktuur moontlik maak. Hierdie gedifferensieërde organieke struktuur stel die biblioteek in staat om met 'n minimum inset van arbeidskragte en aanwending van middele die nodige diens te lewer, omdat arbeidskragte en middele in meer doelmatige verhoudings aangewend word. Duplikasie van arbeidskragte, hulpmiddels en materiaal wat in die geval van gespesialiseerde dienste noodsaaklik is, word hier vermy.

Beide die voordele van differensiasie wat genoem is, kan verantwoord word, insoverre dat 'n kleiner kapasiteit van arbeidskragte en middele vir die lewering van 'n diens nodig is en dat die beskikbare kapasiteit beter benut word.

Die keuse van hierdie verbesonderingswyse in die kleiner universiteitsbiblioteek is te verstane, want die omvang van die werk en die eise van die diens is sodanig dat dit moontlik is om byvoorbeeld alle aktiwiteite in verband met aanskaffing, voorbereiding, uitleening en naslaanwerk in afsonderlike departemente te verbesonder afgesien van die tipe gebruiker, die vorm of die onderwerp van die materiaal.

In 'n universiteitsbiblioteek van kleiner of gemiddelde grootte mag dit doelmatig wees om al die werksaamhede op grond van differensiasie in departemente te verbesonder. In die ontwikkelende biblioteek sal hierdie struktuur as gevolg van die toename in die omvang van die werksaamhede op 'n sekere punt egter sy doelmatigheid verloor. Die werksaamhede moet dan volgens òf spesialisasie òf die geografiese faktor verbesonder word. Die nadele van die gedifferensieërde struktuur kan egter ook die behoefte skep om volgens die teenpool van differensiasie, integrasie, verder te organiseer.

Eksterne integrasie kom in die ondernemingslewe voor wanneer twee of meer van die geledinge in die bedryfskolom saamgevoeg word. Hierdie geledinge het voor integrasie as afsonderlike gedifferensieërde ondernemings met markte tussen hulle bestaan.

Die werking van eksterne integrasie blyk uit die onderstaande diagramme wat in die een geval 'n vervaardiger van papier voorstel, wat sy

eie hout produseer (fig. 2). Normaalweg word die hout deur een onderneming geproduseer, die houthandel deur 'n tweede onderneming behartig en die vervaardiging van die papier deur 'n derde onderneming (fig. 1).

By 'n toename in die produksie van die papier mag die besondere onderneming soveel hout gebruik dat dit meer lonend word om die hout self te produseer. Die resultaat is 'n integrasie van die houtproduksie en die vervaardiging van die papier in een onderneming en die uitskakeling van die houthandel (fig. 2).

Fig.1: Gedifferensieërde ondernemings

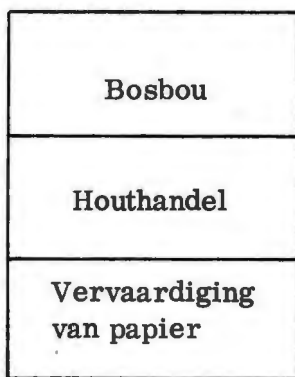
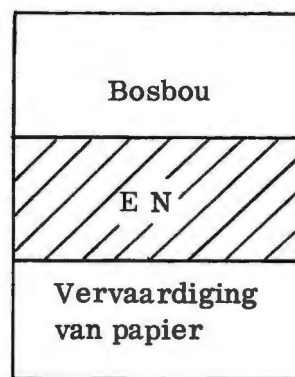


Fig.2: Geïntegreerde onderneming



By interne integrasie vind 'n soortgelyke proses plaas. Hier word departemente wat aanvanklik afsonderlik bestaan het deur integrasie in 'n groter afdeling saamgevoeg.

Die nadele van differensiasie wat in hoofsaak tot integrasie aanleiding gee, is volgens Van der Schroeff, „gelegen ... in de vergroting van de afstand tussen de verbijzonderde delen van de produksie, zowel geografisch als functioneel".¹⁷⁾

Die nadelige werking van differensiasie in geografiese sin wat tot integrasie lei, blyk uit die voorbeeld van 'n biblioteek wat nie oor sy eie

17) Van der Schroeff, op.cit., p.258.

bindery beskik nie. So 'n biblioteek maak gewoonlik van kommersiële firmas se dienste gebruik. 'n Kommersiële bindery vorm 'n eksterne differensiasie ten opsigte van die biblioteek. Na gelang die biblioteek groei en die aantal eksemplare vir herbinding toeneem, bereik die vervoerkoste en die periode wat die boeke uit sirkulasie is, 'n punt waar dit meer lonend word om met 'n eie bindery te begin. Dit bring nie alleen 'n besparing in koste mee nie, maar stel die biblioteek ook in staat om sy program van herbinding beter by sy behoeftes aan te pas.

In funksionele opsig kom die behoefte aan integrasie na vore indien die verbreking deur differensiasie van die organieke verbondenheid wat tussen die verskillende fases van die tegniese prosesse bestaan, 'n nadelige werking begin toon.

Die skeiding van aanskaffing- en voorbereidingfunksies in afsonderlike departemente bied voorbeelde van hierdie probleem. Sekere prosedures, soos die bibliografiese kontrole kan in 'n groot biblioteek meer ekonomies op 'n geïntegreerde grondslag verrig word. In plaas daarvan dat 'n afsonderlike kontrole vir die bestelling en een vir die voorbereiding uitgevoer word, word slegs een volledige kontrole, wat ook aan die eise van die bibliografiese voorbereiding voldoen, vir die bestelling van publikasies onderneem.

4.2.2.3. Spesialisasie vs. differensiasie in die organieke struktuur

Die verhouding tussen interne spesialisasie en interne differensiasie is een van die vraagstukke in die organieke struktuur wat in die lig van hul uiteenlopende werking ondersoek moet word. Die nadele van die een skep dikwels die behoefte aan die verbesondering volgens die ander een.

Waar spesialisasie die moontlikheid skep om arbeidskragte, tegniese hulpmiddele en die boekevoorraad ten beste by die eise van 'n diens aan te pas, bied differensiasie daarteenoor 'n maksimaal gunstige resultaat wat die omvang van die aanwending van arbeidskragte, middele en boekevoorraad betref.

In die geval van gespesialiseerde dienste vir voor- en nagraadse studente of by spesialisasie volgens onderwerpsterreine kom werksaamhede in die onderlinge spesialisasies voor wat deur sentralisering beter met dieselfde arbeidsprosedures en middele verrig kan word. Die aanskaffing- en voorbereiding van materiaal is goeie voorbeelde hiervan. Die feit dat sekere aanskaffing- en voorbereidingsaktiwiteite in die verskillende eenhede gedupliseer word sonder noemenswaardige voordele in verhouding tot die koste wat dit meebring, skep die behoefte aan differensiëring. Deur die aanskaffing- en voorbereidingswerk van die onderskeie gespesialiseerde dienste los te maak en funksioneel te sentraliseer is minder arbeidskragte nodig om die werk te verrig en kan die beskikbare kapasiteit van arbeidskragte en middele ook beter benut word.

Hierdie werking van differensiasie kan soos volg in die geval van spesialisasie volgens onderwerpsterreine geïllustreer word:

Fig. 3: Spesialisasie

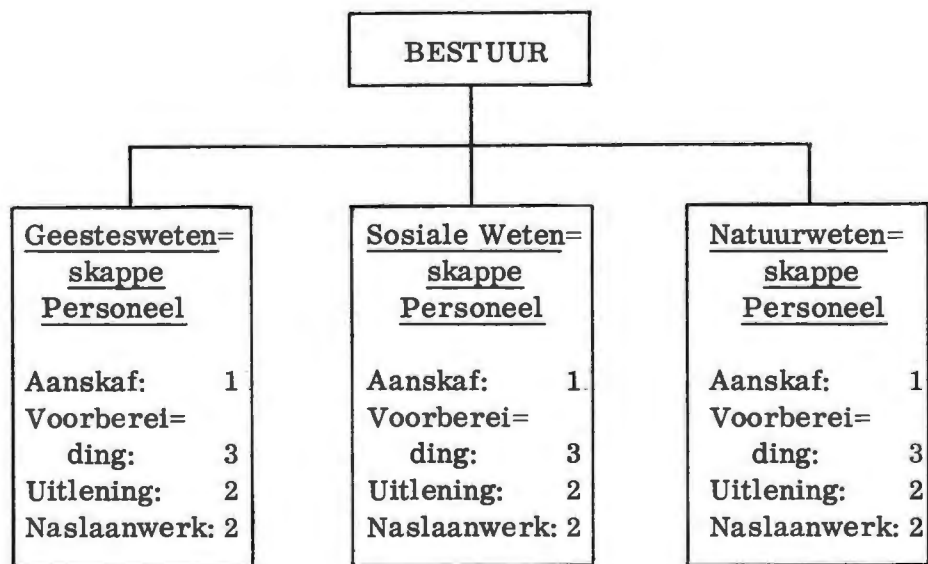
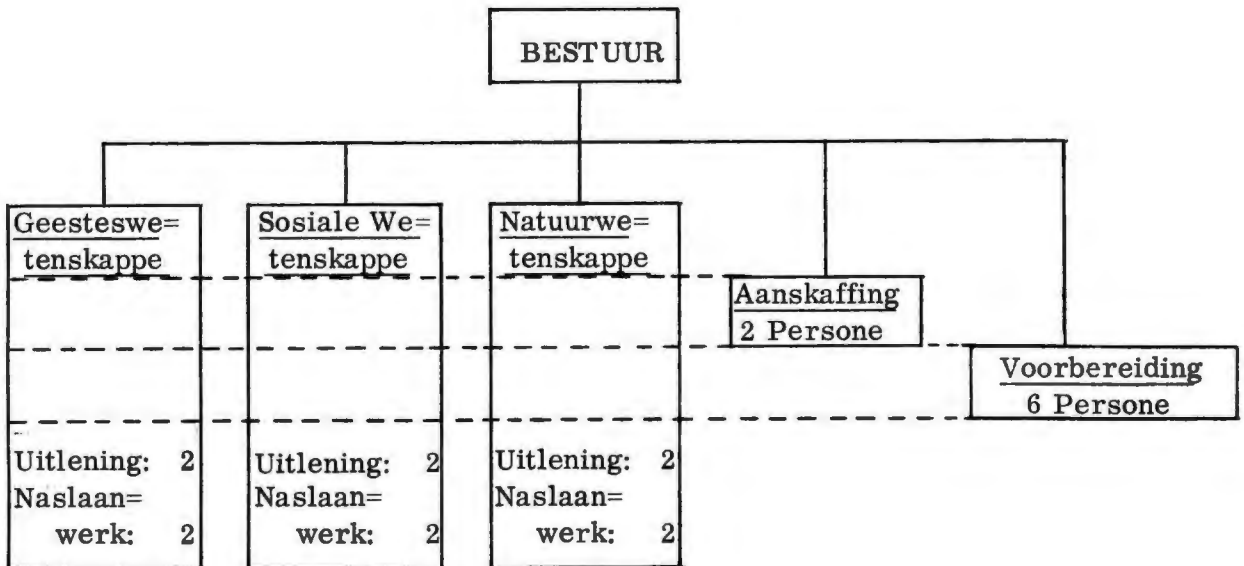


Fig. 4: Spesialisasie en differensiasie

Die diens aan die gebruikers in die vorm van uitleen- en naslaanwerk bly dus gespesialiseerd omdat daardeur beter in die behoeftes van die gebruikers voorsien word.

In 'n gedifferensieërde organieke struktuur mag dit aan die anderkant, met verloop van tyd, doelmatig word om in sekere opsigte te spesialiseer. In so 'n struktuur is die werksaamhede byvoorbeeld, aanvanklik in funksionele departemente vir aanskaffing, voorbereiding, uitleen- en naslaanwerk verbesonder. Die materiaal is in een versameling saamgetrek en die aanskaffing, voorbereiding en beskikbaarstelling van al die materiaal word deur dieselfde personeel behartig. Na gelang die biblioteek ontwikkel, is dit die hantering van vervolgpublikasies, meer bepaald tydskrifte wat in die gedifferensieërde struktuur eerste probleme oplewer. Hierdie probleme spruit uit die bibliografiese samestelling, verskyningswyse en fisiese formaat van hierdie tipe publikasies voort.

Vir die effektiewe voorbereiding en ontsluiting van inligting uit tydskrifte is in die eerste plek personeel met gespesialiseerde opleiding en

ervaring nodig. Tweedens vereis dit ook 'n gespesialiseerde versameling bibliografiese naslaanwerke, wat as hulp by die voorbereiding sowel as die ontsluiting kan dien.¹⁸⁾

Daarby kom die probleem met die gebruik van tydskrifte as dit op die rakke tussen die boekversameling verspreid staan. Die bewaring van los aflewering van tydskrifte, veral die wat fisies groot en lomp is, vereis ook spesiale hantering en sorg.

In 'n biblioteek waar die tydskrifintekening groot afmetings begin aanneem, is dit doelmatig om alle tydskrifte saam te trek en personeel met gespesialiseerde opleiding en ervaring in beheer daarvan te plaas.

Die stelling dat differensiasie en spesialisasie kragte is wat in die organieke struktuur in teenoorgestelde rigtings werk, en dat die nadelige werking van die een gewoonlik die behoefte aan die verbetering van die werksaamhede volgens die ander een skep, blyk uit die voorafgaande bespreking. Dieselfde situasie geld ten opsigte van hul teenpole, integrasie en parallelisasie, in welke geval 'n relatiewe verhouding tussen die komponente van elke begripstelsel bestaan.

4.2.3. Die geografiese faktor

Die geografiese faktor of basis is die derde kriterium by verbetering. Hierdie faktor staan los van spesialisasie en differensiasie en is die krag wat 'n belangrike invloed op desentralisasie in die universiteitsbiblioteek uitoefen.

As 'n groep gebruikers van die biblioteek, weens die afstand wat hulle van die sentrale biblioteek verkeer, nie bevredigende diens ontvang nie, mag dit op grond van hul behoefte geregverdig wees om 'n vertakking van die sentrale biblioteek in hul omgewing tot stand te bring. In die universiteitsbiblioteek word so 'n vertakking gewoonlik as 'n departementele of takbiblioteek bestempel.

18) Vgl. Wilson & Tauber, op.cit., p.232.

In sy behandeling van die wyse waarop Amerikaanse universiteitsbiblioteke georganiseer word, verwys MacAnally na die werking van hierdie krag waar hy die sogenaamde „decentralized subject departmental organization" bespreek.¹⁹⁾ Die organisasiestruktuur waarna MacAnally verwys, bestaan uit 'n stelsel van onderwerpsdepartementele- of takbiblioteke plus 'n sentrale biblioteek wat die kennisterreine wat nie gedesentraliseer is nie, bedien. Die aanskaffing- en voorbereidingsaktiwiteite is in die hoofbiblioteek gesentraliseer. Voorbeelde van kennisterreine wat in die reël gedesentraliseer word, is regte, musiek, geneeskunde, ingenieurswese en die natuurwetenskappe.

In 'n ander artikel van MacAnally dui die skrywer sekere faktore wat die oprigting van takbiblioteke in die hand werk, aan:

boekversamelings van groot omvang,
 'n groot en hoogs gespesialiseerde kliënte,
 'n uitgestrekte kampus en
 opvoedkundige oorwegings.

Verder beweer hy ook, „Perhaps the basic factor leading to the decentralization of monolithic library services and collections is the theory that the amount of use tends to be governed by the readiness of access to books".²⁰⁾ Die faktore wat genoem word, wys dus beide die geografiese faktor en spesialisasie as basisse vir die verbesondering aan. Daarom staan dit as gedesentraliseerde onderwerpsdepartementele biblioteke bekend.

MacAnally wys verder daarop dat bogenoemde struktuur 'n bevredigende diens aan nagraadse studente lewer, maar dat dit nie so goed in die behoeftes van voorgraadse studente voldoen nie. Hierdie rede het die noodsaak aan 'n afsonderlike diens vir voorgraadse studente laat ontstaan.²¹⁾

19) MacAnally (1952/'53), op.cit., p.27.

20) MacAnally (1958/'59), op.cit., p.457.

21) MacAnally (1952/'53), op.cit., p.27.

In die geval gee die nadelige werking van die geografiese faktor dus tot 'n verdere spesialisering aanleiding.

MacAnally verwys ook na die hoë koste aan personeel en die duplisering van bronne wat deur die struktuur meegebring word. Gevolglik is dit nie net onmoontlik om desentralisasie, soos beskryf, op groot skaal in te stel nie, maar die tendens vandag is „to reduce the number of departmental libraries, in the interests of efficiency and economy”.²²⁾

Die groot aantal afsonderlike eenhede wat deur desentralisasie geskep word, bring dikwels ook probleme op die bestuursvlak mee. Die beheerbestek van die bibliotekaris word hierdeur maklik oorskry, wat tot gebrekkige koördinasie en beheer van die afsonderlike eenhede aanleiding gee.²³⁾

Ten slotte moet met die werking van differensiasie by die desentralisering van die biblioteek rekening gehou word. Dit het telkens geblyk dat dit voordeliger is om die aanskaf- en voorbereidingsfunksies in die hoofbiblioteek te sentraliseer. Dit geld ook in die geval van desentralisasie waar dit gewoonlik net die beskikbaarstelling en ontsluiting van die materiaal is wat gedesentraliseer word.

Na gelang so 'n takbiblioteek groei mag dit doelmatig word om met verloop van tyd sekere voorbereidingsaktiwiteite wat beter deur die gespesialiseerde personeel verrig kan word, wel te desentraliseer.

Sover is die groepering, sentralisering of verbesondering van werksaamhede volgens sekere grondslae in afsonderlike organe in die struktuur behandel. Hierdie organieke struktuur word deur die personeelstruktuur aangevul. Die personeelstruktuur behels die besetting van take en funksies deur die personeel en die verhoudings tussen hulle.

22) Ibid., p.28.

23) Ibid., p.27-28.

5. DIE INTERNE ORGANISASIE VAN DIE UNIVERSITEITSBIBLIOTEEK: DIE PERSONEELSTRUKTUUR

5.1. Inleiding

Die personeelstruktuur sien op die besetting van funksies en betrekkings binne die biblioteek. Die verbesondering in die personeelstruktuur is gerig „op het karakter en het niveau van de arbeid, door de in de bedrijfshuishouding samenwerkende personen verricht”.¹⁾ Hierdie verbesondering dring as 't ware deur al die organe in die organisasie heen sodat daar lyne van verbesondering ontstaan wat mekaar deurkruis.

By die organieke struktuur kom afsonderlike organe deur die verbesondering van werksaamhede tot stand. Om die werk te kan verrig moet 'n taakverdeling eers plaasvind en moet funksionariesse aangewys word om die betrekkings te beman. Vir die optimale bereiking van die doelstellings moet daar samewerking tussen die lede en groepe in die organisasie wees. Hier toe moet die bestuur leiding aan die gesamentlike aksie gee.²⁾

Twee sake kom nou na vore, naamlik die lei van die gesamentlike aksie en die taakverdeling. Hiervan is die eerste die primêre oorweging omdat alle handelingse doelgerig moet geskied. Die bestuur rig die samewerking op 'n gemeenskaplike doel, en daarom moet die bestuursaktiwiteite „op zodanige wijze in de organisatiestructuur worden verankerd dat er op alle niveau's van uitvoering eenheid van gezichtspunt en gelijkgerichtheid bij het handelen bestaat”.³⁾ Die verankering van die bestuur in die organisasiestruktuur gee daartoe aanleiding dat daar enersyds bestuursverhoudinge, en andersyds verhoudinge tussen die lede van die organisasie ontstaan, waardeur die samewerking tussen die lede en groepe op doelbewuste wyse gereël word. Deur die verhoudinge formeel te bepaal en 'n taakverdeling tussen die lede en groepe in die organisasie te maak word aan die perso=

1) Meij & Diepenhorst, op.cit., p.471.

2) Vgl. Van der Schroeff, op.cit., p.302.

3) Kruisinga, op.cit., p.9.

neelstruktuur vorm gegee. Dit gaan hier om die delegering van gesag en verantwoordelikheid. Weereens sal slegs die oorwegings wat aan die opbou van die struktuur ten grondslag lê en nie die delegering self nie, in oënskou geneem word.

Die personeelstruktuur tesame met die organieke struktuur vorm die geheel van die organisasiestruktuur. Die onderskeid tussen die twee strukture word bloot om analitiese redes getref. Die noue verband tussen hulle sal onder andere uit die invloed wat van die personeelstruktuur op departementering uitgaan, blyk.

5.2. Die opbou van die personeelstruktuur

Die daarstelling van die personeelorganisasie geskied ewe-eens deur die verbesondering van homogene werksaamhede.⁴⁾ Die mikpunt is die vorming van die betrekkings van die verskillende funksionarisse en die bepaling van die verhoudinge tussen die lede en groepe in die organisasie. Die vorming van betrekkings kan verskillend benader word afhangende van die gesigshoek waaruit die werksaamhede beskou word.

5.2.1. Vertikale differensiasie van die uitvoerende arbeid

Die eerste grondslag vir die opbou van die personeelstruktuur wat deur Kruisinga⁵⁾ genoem word, is die waardering wat in die maatskaplike verband aan die aard van die werksaamhede en die mate van opleiding, oefening en ervaring wat daarvoor vereis word, geheg word. Hierdie waardering word konkreet uitgedruk in die prys wat vir die arbeid betaal word, d.w.s. die loon of salaris. Volgens Van der Schroeff spruit die grondslag uit die eis aan ekonomies doelmatige realisering van die taakverdeling voort, naamlik om 'n organisasiestruktuur wat die laags moontlike koste sal meebring daar te stel.⁶⁾

4) Ibid., p.9.

5) Ibid.

6) Van der Schroeff, op.cit., p.304.

Ter illustrasie van hierdie stelling kan die ontwikkeling van 'n eenmanbiblioteek tot 'n groot organisasie weereens as voorbeeld dien. In die eenmanbiblioteek word alle werk deur een persoon verrig. Dit laat 'n relatief ongunstige kosteverhouding ontstaan, omdat dieselfde persoon arbeid verrig wat hoër sowel as laere kwalifikasies of selfs geen noemenswaardige kwalifikasies vereis nie. In die biblioteek sou dieselfde persoon byvoorbeeld boekkeuring, bibliografiese kontrole, katalogisering, klassifikasie en naslaanwerk, waarvoor professionele opleiding vereis word, moes verrig. Dit sou egter ook sy taak wees om rekords te rangskik, rakke en magasynne te orden en briewe te tik waarvoor geen professionele opleiding vereis word nie. Wanneer dit by 'n toename in die omvang van die werksaamhede nodig word om meer arbeidskragte te betrek, sou dit ekonomies gesien voordeliger wees om die werk soos volg te verbesonder. Die hoër gekwalifiseerde arbeid word van die laere afgeskei en in afsonderlike betrekkinge gegroepeer in plaas van die oorspronklike betrekking bloot te dupliseer. Sodoende kan laer gekwalifiseerde arbeidskragte gebruik word om die nie-professionele take te verrig, terwyl die professioneel opgeleide funksionaris sy tyd meer ekonomies kan aanwend. Die gevolg is 'n meer ekonomies doelmatige realisering in die taakverdeling. Hierdie skeiding van die hoër en laer gewaardeerde arbeid word deur Van der Schroeff as vertikale differensiasie in die uitvoering aangedui.⁷⁾

Vanselfsprekend sal die behoefte aan die afskeiding van laer gewaardeerde arbeid bly voortbestaan by die vergroting van die omvang van die werksaamhede solank daar betrekkinge is wat uit ongelykwaardige take saamgestel is. Uit hierdie werking van vertikale differensiasie lei Van der Schroeff die volgende grondreël vir die opbou van betrekkinge af: „Ter wille van de meest economische arbeidsstructuur zal moeten worden gestreefd naar een opbouw van arbeidstaken, welke uit verrichtingen bestaan die

7) Ibid., p.306.

zoveel mogelijk een gelijke waardering (d.w.z. een gelijke vervangingswaarde) hebben.⁸⁾

Hiermee is 'n duidelike riglyn vir die benadering van 'n aktuele probleem in die biblioteekorganisasie neergelê, naamlik die noodsaak daarvan om by taakverdeling 'n duidelike onderskeid tussen professionele en nie-professionele werksaamhede te tref. Daar bestaan verskillende handleidings⁹⁾ wat biblioteekorganiseerders by die onderskeiding tussen professionele en nie-professionele pligte kan raadpleeg.

Nieteenstaande die eenvoud en duidelikheid van hierdie riglyn blyk dit dat die reël in die biblioteek, net soos in die ondernemingslewe in die praktyk heel dikwels nie nagekom word nie. Die dringendheid van die saak word in baie geskrifte en artikels wat daarvoor verskyn, weerspieël. Hart & Griffith het 'n ondersoek na die mate waarin professioneel opgeleide bibliotekarisse nie-professionele werk in sekere Amerikaanse biblioteke verrig, ingestel. Hulle bevind dat takbibliotekarisse en departementshoofde daaglik van 100 tot 180 minute aan nie-professionele pligte bestee. In die geval van professionele assistente van laer range neem nie-professionele pligte van 60 tot 160 minute van hul tyd per dag in beslag. Die redes wat vir hierdie toestand aangegee word, is dat

hoofde van biblioteke nie van die probleem bewus is nie,
'n algemene onverskilligheid ten opsigte van die saak, en
personeeltekorte.¹⁰⁾

Die feit dat professionele personeel in universiteitsbiblioteke ook in 'n groot mate nie-professionele werk verrig, het volgens Downs en Delzell

8) Ibid., p.307.

9) American Library Association. Descriptive list of professional and non-professional duties in libraries (1948) en Library Association. Professional and non-professional duties in libraries (1962).

10) Vgl. Hart & Griffith. Professional or clerical? Library journal, 86: 2758-2759; 1961.

'n uiters nadelige effek op die status van die personeel, „this is the most valid objection to the acceptance of librarians into academic circles, therefore the first step towards gaining proper recognition of librarians is to make a clear distinction between professional and clerical duties".¹¹⁾

Die verbesondering van die personeelarbeid volgens die waardering wat aan die elemente van die taak en die opleiding, oefening en ervaring om dit uit te voer, geheg word, bring mee dat persone in die hoër gewaardeerde betrekings meer tyd tot hulle beskikking hef. 'n Gedeelte van die tyd wat so vry kom, word vir die lei van die uitvoerende arbeid opgeëis. Die gesamentlike aksie, soos reeds aangetoon, moet na 'n doel gelei word. Vir hierdie aktiwiteit word die hoër gekwalifiseerde personeel in die hoër gewaardeerde betrekings ingespan. Hierdie bestuursaktiwiteite bestaan uit die toewysing van pligte, die gee van opdragte, die koördinering van die handeling en die kontrole daarvan.¹²⁾

Na gelang die vertikale differensiasie deurwerk, word die laer gewaardeerde arbeid, en dus die uitvoering, steeds laer afgeskuif en op die hoër vlakke deur bestuursaktiwiteite vervang. Hoe hoër die betrekking in die personeelstruktuur staan, hoe meer bestuursaktiwiteite en hoe minder uitvoerende take sal daar by betrokke wees. „De verticale differentiatie", sê Van der Schroeff, „brengt een verandering in het karakter van de werkzaamheden, doordat een scheiding ontstaat in leidende en uitvoerende arbeid."¹³⁾

Die verdere verloop van die verbesondering in die personeelstruktuur na die skeiding van die uitvoerende en bestuursaktiwiteite toon 'n verandering aan. Daarna word die verbesondering van die uitvoerende arbeid in hoofsaak deur die verbesondering in die organieke struktuur bepaal en is

11) Downs & Delzell. Professional duties in university libraries. College and research libraries, 26, 1965, p.31.

12) Van der Schroeff, op.cit., p.308.

13) Ibid., p.307.

daarop gebaseer. In die bestuur word die verbesondering van die bestuurs=aktiwiteite egter langs nuwe lyne voortgesit.¹⁴⁾ Die verdere verbesondering van die uitvoerende arbeid word later onder die horisontale differensiasie van die uitvoerende arbeid in die personeelstruktuur bespreek.

5.2.2. Vertikale differensiasie van die bestuur

In die ontwikkelende biblioteek ondergaan die bestuursaktiwiteite ewe-eens 'n differensiëring. Die nuwe lyne in die verbesondering waarvan daar sprake is, kom by die verankering van die bestuursaktiwiteite in die organisasiestructuur na vore.

In 'n jong biblioteek het al die uitvoerders oorspronklik onder die beheer van een hoof gestaan. 'n Toename in die omvang van die werksaam=hede vereis dat steeds meer arbeidskragte aangestel word. By 'n voort=setting van die proses word 'n tydstip bereik waar die beheerbestek van die hoof van die biblioteek op 'n sekere punt oorskry word. Hy is dan eenvoudig nie meer in staat om doeltreffende beheer oor al die personeel onder hom uit te oefen nie. Dit vereis die aanwysing van onderbestuurders om doeltreffende beheer oor die werkverrigting te verseker.

So 'n onderbestuurder word in beheer van 'n eenheid wat 'n onderdeel (orgaan) in die organieke struktuur vorm, geplaas. Na gelang van die ver=besonderingswyse(s) wat in die organieke struktuur gevolg is, kan dit 'n funksionele departement of 'n gespesialiseerde of 'n gedesentraliseerde diens wees. Die behoefte daaraan om die beheerbestek van hoof(de) in die personeelstruktuur te handhaaf deur beheerbare eenhede binne die organisasie=struktuur te skep, word deur die vertikale differensiasie van die bestuur gestimuleer. Hierdie behoefte aan die handhawing van die beheerbestek is terselfdertyd 'n faktor wat verdere verbesondering in die organieke struktuur veroorsaak. Hieruit blyk die saamverbondenheid van die organieke en die personeelstruktuur as komponente van die organisasiestructuur.

14) Vgl. Meij & Diepenhorst, op.cit., p.471.

By vertikale differensiasie in die bestuur is dit noodsaaklik dat die hoof van sy gesag en daarmee saam die verantwoordelikheid aan die onderbestuurders of departementshoofde delegeer. Sonder die nodige gesag kan hulle nie hul taak van bestuur of leidinggewende arbeid na behore uitvoer nie. Deurdat die hoof saam met die departementshoofde vir alles wat in die biblioteek gebeur, verantwoordelik bly, word sy bestuursvermoë vergroot. Sy beheerbestek word egter verklein en sodoende het hy meer tyd om sy aandag aan belangrike sake soos die beplanning van die diens in sy geheel en skakeling na buite te wy.

Die resultaat van die vertikale differensiasie van die bestuur is, dat met die uitsondering van die heel hoogste en laagste vlakke, funksionariesse in bestuursposte op die tussenvlakke 'n tweeledige taak het. Dit is bestuur ten opsigte van ondergeskiktes en uitvoering ten opsigte van meerderes.¹⁵⁾ Uitvoering en bestuur op die tussenvlakke bly daarom baie nou aan mekaar verbonde. By die uitvoering van opdragte van bo moet elke onderbestuurder weer 'n reeks besluite neem en opdragte formuleer wat met die bestuursbesluite op die hoogste vlak verband hou. Alle besluite wat iewers in die organisasiestruktuur geneem word, moet verband hou met en gebaseer wees op die beleid wat op die hoogste vlak neergelê word. Hierdeur word eenheid van bestuur gehandhaaf.

Hierdie eis wat aan die bestuur gestel word om „op alle niveau's van uitvoering eenheid van gezichtspunt en gelijkgerichtheid bij het handelen”.¹⁶⁾ na te streef gee tot die tweede grondslag vir die verbesondering in die personeelorganisasie aanleiding. Aangesien die bestuurders in die organisasie oor die gesag beskik om hul idees en opdragte te laat uitvoer, word bepaalde gesagsverhoudinge tussen bestuurders en ondergeskiktes geskep. Die grondslag berus daarin dat, „het verankeren van deze gezagsverhoudingen in de organisatiestructuur leidt tot een samentrekken van

15) Vgl. Kruisinga, op.cit., p.12.

16) Ibid., p.9.

de arbeidsgeledingen, welke wij bij de vertikale differentiatie zagen ontstaan, tot hiërarchische niveau's. Een typische karakteristiek van de interne organisatie - de hiërarchische structuur is daarmee in zijn ontstaan verklaard."¹⁷⁾ Hierdie verbesondering geskied op grond van die inherente waardes van die bestuursaktiwiteite in terme van die ingewikkeldheid van die werk en die mate van die verantwoordelikheid daarby betrokke. Betrekkings met relatiewe hoër inherente waardes sal gevolglik hoër in die hiërargie tereg kom.

As grondslag vir die personeelorganisasie is hiërargering dus die verbesondering in die bestuur wat op die omvang van die beheerbestek gebou word.¹⁸⁾ Betrekkings wat bestuursaktiwiteite behels waarvan die beheerbestek ooreenstem, val op dieselfde hiërargiese vlak.

Namate die biblioteek ontwikkel, word die proses van vertikale differensiasie onder die invloed van die strewe na die vervanging van laer met hoër gekwalifiseerde arbeid, en ook onder die invloed van die beperkte beheerbestek sowel ten opsigte van die uitvoerende as die bestuursaktiwiteite voortgesit. Hierdeur word die bestuur en die uitvoerende arbeid steeds verder geskei. Hiërargering word sodoende in die hand gewerk en verdere vlakke kom in die personeelstruktuur tot stand.

Die arbeidstruktuur wat op die wyse ontstaan, word as lynorganisasie bestempel. Skematies kan die ontwikkeling van die lynorganisasie soos volg uitgebeeld word.

Fig. 5: Skematiese voorstelling van die ontwikkeling van lynorganisasie

Eenmanbiblioteek

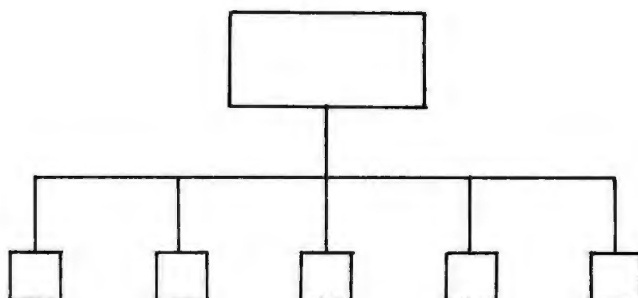


Een persoon verrig al die werksaamhede.

17) Ibid., p.13.

18) Vgl. Meij & Diepenhorst, op.cit., p.472.

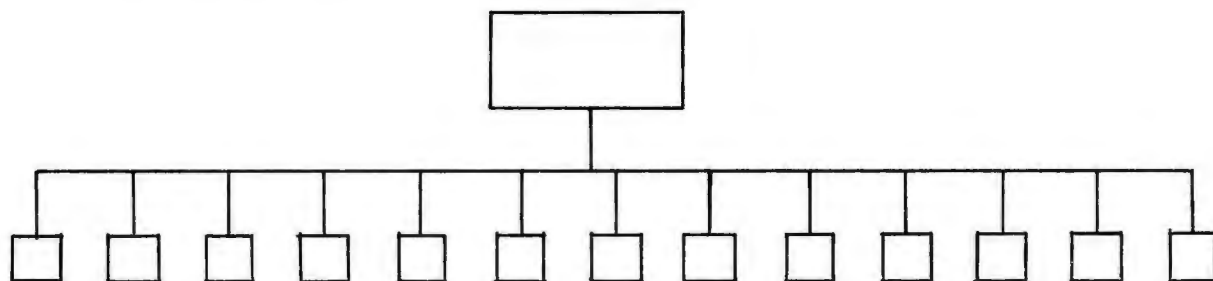
Vertikale differensiasie van die uitvoerende arbeid



In die proses van ontwikkeling is die betrekking van die bibliotekaris deur vertikale differensiasie van die uitvoerende betrekkinge afgeskei.

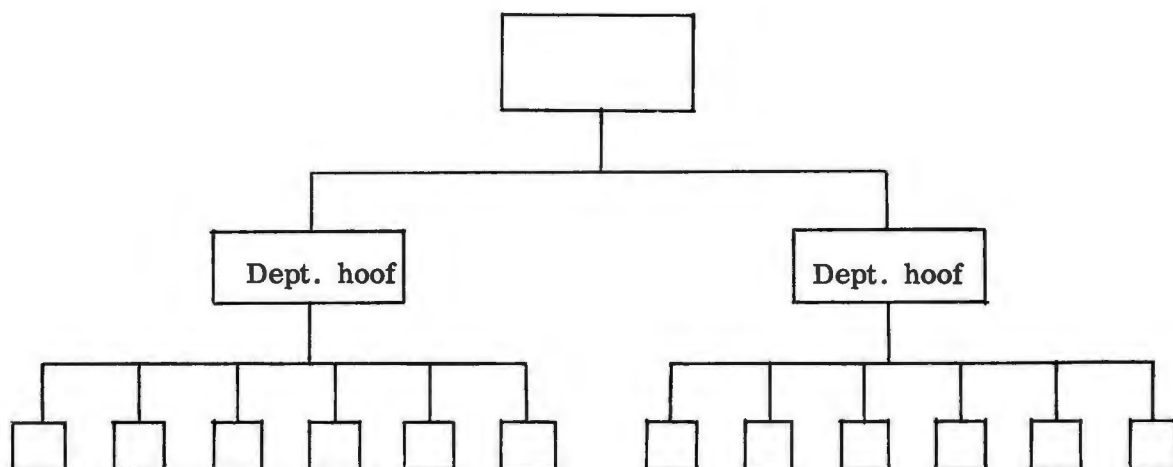
Hy verrig nou die hoër gewaardeerde bestuursaktiwiteite.

Beheerbestek van bibliotekaris word oorskry



Die aantal uitvoerders het sodanig toegeneem dat die bibliotekaris nie meer doeltreffende beheer kan uitoefen nie.

Vertikale differensiasie van die bestuursaktiwiteite



Op grond van die beperkte beheerbestek van die hoof van die biblioteek, word deur die vertikale differensiasie van die bestuur 'n nuwe bestuursvlak geskep. Die betrekkinge van die twee departementshoofde is in terme van hul beheerbestek gelykwaardig.

5.2.3. Horisontale differensiasie van die uitvoerende arbeid

'n Toename in die omvang van die biblioteek se aktiwiteite laat die arbeidstruktuur nie alleen in vertikale, maar ook in horisontale rigting ontwikkel. Hier moet 'n ander grondslag vir die verbesondering dus gevind word.

Die werksaamhede van die universiteitsbiblioteek vertoon 'n groot verskeidenheid. Op die professionele vlak wissel dit van ingewikkelde tegniese prosesse, soos katalogisering en klassifikasie van die materiaal tot by die gevoelig ingestemde dienslewering wat by die verskaffing van inligtings- en naslaandienste betrokke is. Elk van hierdie onderskeie werksaamhede stel uiteenlopende eise aan die uitvoerders ten opsigte van deskundigheid, opleiding, ervaring en persoonlike hoedanighede.¹⁹⁾

Persone wat so veelsydig is dat hulle al die werksaamhede in enige biblioteek suksesvol kan verrig, is baie skaars of bestaan glad nie. Dit sou dus doelmatig wees om in die lig van die ekonomiese voordele daaraan verbonde die arbeidstaak van elke funksionaris uit verrigtinge wat sover moontlik gelyke eise stel, op te bou. Die eise geld ten opsigte van die opleiding, deskundigheid, bedrewenheid, ervaring en ander persoonlike eienskappe wat vir die suksesvolle uitvoering van die taak gewens is.²⁰⁾

Taakverdeling volgens hierdie grondslag lei tot die skepping van betrekkinge wat die moontlikheid bied om arbeidskragte te vind wat tot 'n groot mate oor die opleiding, kennis, ervaring en persoonlike hoedanighede beskik soos vir die suksesvolle uitvoering van die taak vereis word. Hier=

19) Vgl. Kruisinga, op.cit., p.16.

20) Vgl. Van der Schroeff, op.cit., p.310.

die verbesondering word deur Van der Schroeff as horisontale differensiasie in die uitvoerende arbeid ter onderskeiding van die vertikale differensiasie bestempel. Waar laasgenoemde verbesondering op die voordele wat uit die samevoeging van gelykwaardige arbeidsverrigtinge voortspruit, gemik is, wil eersgenoemde dit ten opsigte van die bundeling van gelyksoortige werksaamhede doen.

Kruisinga wys daarop dat laasgenoemde verbesondering in die literatuur as funksionalisasie aangedui word, want elke taak word deur 'n funksie gekenmerk. Die funksie dui die doelstelling van die werksaamhede wat in die taak of betrekking saamgevoeg is, aan.²¹⁾

Die verdere verloop van die verbesondering in die funksionalisasie geskied volgens dieselfde kriteria as in die geval van die organieke struktuur, te wete, interne spesialisasie en differensiasie en die geografiese faktor. Dit hou in dat in 'n biblioteek waar die organieke struktuur byvoorbeeld volgens onderwerpsterreine gespesialiseer is, die betrekkings wat tot stand kom eerstens volgens daardie onderwerpsterreine verbesonder is. Binne hierdie breë raamwerk word die taakverdeling verder volgens die gelyksoortigheid van die verrigtinge voortgesit. So sal 'n katalogiseerder in die gespesialiseerde eenheid vir die natuurwetenskappe, alleenlik materiaal op hierdie vakgebied voorberei. Binne hierdie opset kan die verbesondering van die werksaamhede verder volgens die gelyksoortigheid daarvan voortgesit word, byvoorbeeld die titelbeskrywing van natuurwetenskaplike materiaal of klassifikasie of onderwerpskatalogisering.

5.2.4. Die opbou van individuele betrekkings

Daar is tot dusver twee belangrike grondslae waarvolgens arbeids- en taakverdeling in die personeelstruktuur geskied, aangedui, naamlik vertikale en horisontale differensiasie.

21) Kruisinga, op.cit., p.17.

Ten slotte word 'n opsomming van die vernaamste riglyne wat vir die opbou van harmoniese betrekkings noodsaaklik is, gegee.²²⁾

Eerstens moet die betrekking uit werksaamhede wat sover moontlik gelyksoortig is, bestaan. In dieselfde betrekking moet daar nie werksaamhede wees wat verskillende soorte menslike vermoëns vereis nie. In die tweede plek moet die vlak van die werksaamhede in ag geneem word sodat die taak uit werksaamhede wat sover moontlik 'n gelyke waardering het, opgebou word. Derdens is die samehang in die aard van die werksaamhede belangrik. Die taakverdeling moet daarop gerig wees om werksaamhede met die grootste verwantskap saam te bring. Hierdie verwantskap kan met die tegniek van die uitvoering en die volgorde van die werk verband hou. So kan dit doelmatig wees om die bibliografiese kontrole van beide aanskaffing en katalogisering in dieselfde betrekking saam te trek vir die verrigting van voorafkatalogisering. Vierdens moet die betrekking so saamgestel word dat dit sowel afwisseling as 'n geleentheid vir die ontplooiing van inisiatief bied. Die funksionaris moet in staat gestel word om homself in die werk uit te leef. Dit help ook die vorming van opvolgers aan. Vyfdens is die plek van uitvoering belangrik. In die algemeen is dit ondoelmatig om verrigtinge wat op verskillende plekke uitgevoer word, in dieselfde betrekking saam te trek. Baie tyd sou verlore gaan as 'n katalogiseerder daaglik in die sentrale biblioteek en in afgeleë takbiblioteke moet werk. Ten slotte sal die samevoeging van werksaamhede met inagneming van bostaande riglyne sodanig moet wees dat 'n so volledig moontlike dagtaak gevorm word.

Betrekkings word in die algemeen nie om individue nie, maar om funksies gebou, want arbeidskragte kom en gaan. Die betrekking word eers daargestel en daarna word 'n geskikte funksionaris gesoek. Dit neem egter nie weg dat beskikbare arbeidskragte by taakverdeling in aanmerking geneem kan word om sodoende hul vermoëns en bekwaamhede kwalitatief

22) Gebaseer op soortgelyke ontledings deur Van der Schroeff, op.cit., p.310-311 en Verburg, op.cit., p.40-49.

sowel as kwantitatief te benut nie. Daar moet gepoog word om die taak en die persoonlikheid van die individu te harmoniseer.²³⁾

Indien die werksaamhede op 'n sekere punt sodanig toeneem dat die betrokke funksionaris(se) dit nie meer kan behartig nie, word deur horisontale differensiasie van die uitvoerende arbeid verdere betrekking(s) geskep om die situasie te verlig.

Hiermee is aangetoon op welke wyse 'n organisasiestruktuur volgens die grondslae van organisasie ontwikkel. Die bespreking is terselfdertyd aan die hand van voorbeelde uit die biblioteekliteratuur op die organisasie van die universiteitsbiblioteek toegepas. Sodoende was dit moontlik om te bewys dat die organisasiestruktuur van die universiteitsbiblioteek ook volgens die grondslae van organisasie ontwikkel.

5.3. Organisasiestelsels en die universiteitsbiblioteek

5.3.1. Inleiding

Die bespreking van die opbou van die personeelstruktuur toon dat die natuurlike organisasiestelsel wat volgens die grondslae van organisasie ontwikkel, die lynorganisasie is. In die literatuur van sowel die Bedryfs= ekonomie as die Biblioteekkunde word na ander stelsels soos funksionele organisasie en staforganisasie ook verwys. Die vraag is of hierdie stelsels op grond van die grondslae van organisasie ontleed kan word en wat hulle verband met lynorganisasie is.

Daar is skrywers wat die mening huldig dat die lynorganisasie ook die grondvorm is waarop elke ander organisasiestelsel gebaseer is.²⁴⁾

In teenstelling hiermee het skrywers soos F.W. Taylor en H. Emerson die lynorganisasie as ondoelmatig beskou. Hulle ontwerp gevolglik hul eie

23) Vgl. Reynders, op.cit., p.102.

24) Vgl. die uitsprake van Van der Schroeff, op.cit., p.314-315, Kruisinga, op.cit., p.22 en Wessels & Reynders. Die bedryfsleiding (In Rädcl & Reynders. Inleiding tot die bedryfseconomie, p.271.)

stelsels, naamlik funksionele organisasie (Taylor) en staforganisasie (Emerson). Taylor wou selfs die lyn- met die funksionele organisasie vervang.

Op grond van hierdie sogenaamde nuwe stelsels wat ontwikkel is, het die gebruik ontstaan om die verskillende organisasiestelsels op meriete te beoordeel en deur middel van 'n vergelyking op 'n stelsel te besluit wat in die praktyk die beste resultate behoort te lewer. Volgens Kruisinga staan die verskillende stelsels egter nie los van mekaar nie en kan hulle nie afsonderlik beoordeel en vergelyk word nie.²⁵⁾

5.3.2. Lynorganisasie (militêre of hiërargiese organisasie)

Die lynorganisasie is uit 'n aantal hiërargiese trappe opgebou, wat elkeen 'n vertikale differensiasie in die bestuur en die uitvoering beteken. Die lyne waardeur die trappe verbind word, stel gesagslyne voor. Gesag tot die uitoefening van bestuur word, met die uitsondering van die heel laagste vlak, van vlak tot vlak oorgedra. „De kracht van de lijnorganisatie wortelt in de duidelijk afgetekende gezagsverhoudingen op ieder hiërarchisch niveau.”²⁶⁾ Elke lid van die organisasie is direk aan slegs een hoof ondergeskik.

In 'n klein onderneming of biblioteek ressorteer alle funksionariesse aanvanklik onder een hoof. Groei die biblioteek tot 'n punt waar die hoof se beheerbestek oorskry word, word onder invloed van die kragte van verbesondering onderdele in die organisasie, elk met 'n onderbestuurder, gevorm. Aan die onderbestuurders word die gesag en verantwoordelikheid ten opsigte van hul onderdeel gedelegeer en hulle alleen doen verantwoord na bo. As die beheerbestek van onderleier(s) oorskry word, vind verdere onderverdeling plaas.

Die gesag word dus in 'n direkte lyn wat van die hoof op die hoogste

25) Vgl. Kruisinga, op.cit., p.6.

26) Van der Schroeff, op.cit., p.312.

vlak deur die verskillende hiërargiese vlakke tot by die uitvoerders op die heel laagste vlak loop, onderverdeel. Op elke hiërargiese vlak word bestuursaktiwiteite verrig wat gelykwaardig is en wat van die voorafgaande vlak daarin verskil dat die beheerbestek van die funksionaris(se) meer beperk is.

Die voordele van die lynorganisasie kan as volg saamgevat word:

die stelsel is eenvoudig, beide wat die ontwerp en die werking daarvan betref;

eenheid van bestuur bestaan weens die duidelik afgebakende gesagsverhoudings;

samevattende toesig oor al die elemente van die uitvoering is moontlik omdat elke onderdeel en ook die hele organisasie uiteindelik onder die bestuur van slegs een persoon staan;

daar is kostevoordele aan verbonde omdat die stelsel teen 'n lae koste opgebou kan word.²⁷⁾

Volgens Van der Schroeff word in die literatuur heelwat kritiek op die lynorganisasie uitgeoefen. F.W. Taylor was veral 'n groot kritikus daarvan en so ook H. Emerson. Hy som hierdie besware soos volg op:

die funksionarisse in bestuursposte word met take en verantwoordelikhede van te 'n groot omvang belas;

hul take omvat 'n reeks van werksaamhede wat hoë en uiteenlopende eise aan hul bekwaamhede stel.²⁸⁾

In sy bespreking van die universiteitsbiblioteek se organisasie toon MacAnally aan dat hierdie nadele van lynorganisasie wel deeglik na vore kom. In biblioteke met 'n departementele organisasie, wat basies lynorganisasie is, het die verskynsel hom voorgedoen dat die dertig tot

27) Vgl. ook Wessels & Reynders, op.cit., p.269-271.

28) Vgl. Van der Schroeff, op.cit., p.316.

veertig afsonderlike eenhede wat in die organieke struktuur ontwikkel het, almal onder die beheer van een hoofbibliotekaris geplaas is. Die gevolg hiervan is dat „administration began to break down, or else the librarian became so immersed in operational duties that he had little time left for the broader aspects of librarianship, such as educational planning and institutional relationships, two very important relationships.”²⁹⁾

Sonder om verdere voorbeelde uit die biblioteekliteratuur ter staving van bogenoemde nadele van die lynorganisasie aan te haal, let ons op Van der Schroeff se beskouing van die saak. Volgens hom is die nadele van lynorganisasie nie soseer stelselfoute nie, maar eerder uitvoeringsfoute.³⁰⁾

Die feit dat bestuurders in die lynorganisasie 'n taak van te 'n groot omvang en verantwoordelikheid moet verrig, of dat hulle taak uit heterogene verpligtinge bestaan kan in die meeste gevalle aan ondoelmatige taakverdeling toegeskryf word. Dit is in wese uitvoeringsfoute. Die vertikale en horisontale differensiasie is naamlik nie ver genoeg nie of onjuis deurgevoer sodat die situasie ontstaan het dat in bestuursposte òf ongelykwaardige òf ongelyksoortige verrigtinge of albei saamgebundel is. Die resultaat hiervan is dat 'n bestuurder se beheerbestek oorskry word of dat sy aandag in so 'n mate deur minder belangrike sake in beslag geneem word, dat hy die belangriker aspekte van sy bestuurstaak soos beplanning verwaarloos. Hieruit word dan afgelei dat lynorganisasie ondoeltreffend is.

Dit is interessant dat bibliotekarisse in sekere gevalle die genoemde nadele van lynorganisasie, of dit nou stelsel- of uitvoeringsfoute is, korrek opgesom het en deur verdere differensiasie in horisontale en vertikale rigting oorbrug het.

In biblioteke met 'n lynorganisasie waar die aantal afsonderlike eenhede deur die verbesondering van werksaamhede in die organieke en personeelstruktuur so toegeneem het dat die beheerbestek van die biblioteka-

29) MacAnally (1952/'53), op.cit., p.22.

30) Vgl. Van der Schroeff, op.cit., p.316.

ris oorskry is, is afdelingshoofde aangestel. Hierdie verbesondering met die oog op die verkleining van die beheerbestek van die hoofbibliotekaris bestaan daarin om aanverwante eenhede in 'n aantal groter afdelings in die organieke struktuur saam te trek. Die verbesondering neem gewoonlik die vorm van òf 'n integrasie òf 'n parallelisasie aan.

MacAnally verwys na 'n bepaalde vorm van afdelingsorganisasie, naamlik „a bifurcated functional organization”.³¹⁾ Hiervolgens word alle biblioteekaktiwiteite onder òf tegniese dienste òf diens aan die gebruikers geïntegreer. Op die wyse word die groot aantal afsonderlike eenhede tot 'n paar groot afdelings, gewoonlik nie meer as vier nie, verminder.

Afdelingshoofde word met gesag beklee en in beheer van die afdelings geplaas. Hierdie afdelingshoofde word op 'n nuwe hiërargiese vlak tussen die hoofbibliotekaris en die departementshoofde ingeskuif. Die afdelingshoofde alleen is aan die hoof van die biblioteek verantwoording verskuldig. Hierdie verbesondering geskied deur vertikale differensiasie van sowel die uitvoering as die bestuursaktiwiteite. Sodoende word die beheerbestek van die hoofbibliotekaris verklein en beter koördinasie is moontlik.

By die bespreking van die organieke struktuur is na die sogenaamde gedesentraliseerde onderwerpsdepartementele organisasie verwys. Die nadele wat aan dié verbesondering verbonde is, is nie alleen hoë koste as gevolg van die duplisering van arbeidskragte en materiaal nie, maar ook die probleme van beheer en koördinasie wat dit meebring.³²⁾ Ook hier word die probleem opgelos deur onder invloed van vertikale differensiasie 'n nuwe hiërargiese vlak in die vorm van 'n afdelingshoof in die personeelstruktuur in te bring. 'n Aantal aanverwante takbiblioteke word onder sy beheer gesentraliseer. Dikwels is dit net die beheer wat in die hande van die afdelingshoof gesentraliseer word, terwyl die takbiblioteke afsonderlik bly voortbestaan.³³⁾

31) MacAnally (1952/53), op.cit., p.22.

32) Ibid., p.27-28.

33) Ibid., p.28-29.

In die lig van bostaande voorbeelde kan met Van der Schroeff saamgestem word dat die nadele wat aan lynorganisasie toegeskryf word, eerder uitvoerings- as stelselfoute is.

Dit neem egter nie weg dat die lynorganisasie, veral in die groter onderneming, nie altyd die gewenste resultate lewer nie. Dit laat die behoefte ontstaan om onder sekere omstandighede variasies in die lynorganisasie aan te bring sodat die nadele uitgeskakel kan word.³⁴⁾

Hierdie variasies in die lynorganisasie word deur die horisontale differensiasie van die bestuursaktiwiteite teweeggebring.³⁵⁾ Dit geskied deur die verbesondering van gelyksoortige bestuursaktiwiteite in betrekkings in die personeelstruktuur. Uit hierdie verbesonderingswyse vloei funksionele en staforganisasie as variante vorms van die lynorganisasie voort.

5.3.3. Funksionele organisasie

Funksionele organisasie is deur F.W. Taylor in reaksie teen die sogenaamde gebreke van die lynorganisasie ontwikkel.³⁶⁾ Hy voer aan dat bestuurders in die lynorganisasie dikwels 'n taak van te 'n groot omvang en wat hoë en uiteenlopende eise stel, moet verrig.

In die plek van lynorganisasie stel Taylor funksionele organisasie wat in hoofsaak daarop neerkom dat deskundiges in die beheer van verskillende funksies geplaas word met die gesag om uitvoering daaraan te gee. Behalwe die hoof is daar dus ander persone wat ook opdragte en instruksies aan die personeel gee.

As dit in die biblioteek op die voorbereidingsdepartement toegepas word, kom dit daarop neer dat behalwe die departementshoof, deskundiges wat in beheer van departementele aktiwiteite soos titelbeskrywing, klassi-

34) Vgl. Kruisinga, op.cit., p.22.

35) Ibid.

36) Vir 'n bespreking van Taylor se stelsel vgl. Van der Schroeff, op.cit., p.318-332.

fikasie en onderwerpskatalogisering is, ook gesag oor die personeel uitvoeren. Die departementshoof hoef dus nie 'n deskundige op elkeen van hierdie terreine, soos in die geval van die lynorganisasie waar hy alle opdragte self moes gee, te wees nie. Dit veronderstel dat elke uitvoerende funksionaris dieselfde taak, bestaande uit titelbeskrywing, klassifikasie en onderwerpskatalogisering het. Sodoende ontvang uitvoerders opdragte en instruksies van meer as een hoof.

In die lig van die grondslae van organisasie in die personeelstruktuur is hierdie verbesondering 'n horisontale differensiasie van die bestuur. Basies is dit 'n lynorganisasie waar die bestuursaktiwiteite verder in 'n horisontale rigting op die elemente van die uitvoerende arbeid gedifferensieër is.³⁷⁾ In die genoemde voorbeeld van die voorbereidingsdepartement dien die verskillende elemente van die uitvoerende arbeid, soos titelbeskrywing, klassifikasie en onderwerpskatalogisering dus as die uitgangspunt waarvolgens die werksaamhede van die funksionele onderbestuurders in betrekkings verbesonder word. Die mikpunt is om die taak van die hoof te verlig.

Die kritiek teen hierdie stelsel is voor-die-hand-liggend. In die eerste plek word die eenheid van bestuur verbreek. Elke uitvoerder ontvang opdragte en instruksies van meer as een hoof. Dit lei tot verwarring en wrywing. Tweedens is daar 'n gebrek aan samevattende toesig oor die geheel van die werk wat in die biblioteek verrig word.

Hierdie nadele is sodanig van aard dat die stelsel in sy oorspronklike vorm vandag nog net historiese waarde het.

Funksionele organisasie word wel in 'n gewysigde vorm vandag teruggevind. In hierdie geval bly dit egter tot die hoër vlakke in die organisasie beperk.

Hedendaagse funksionele organisasie kan as die verbesondering van bestuursaktiwiteite op 'n hoër vlak wat op die elemente van die uitvoerende

37) Vgl. Kruisinga, op.cit., p.23.

arbeid op 'n laer vlak gerig is, beskryf word.³⁸⁾

'n Voorbeeld hiervan is te vinde in die geval van 'n universiteitsbiblio= teek wat sy dienste aan die mediese skool van die universiteit in die vorm van 'n takbiblioteek gedentraliseer het. In beheer van die takbiblioteek is 'n professioneel opgeleide persoon wat die uitlening en naslaanwerk be= hartig. Die persoon se tyd word egter nie volledig in beslag geneem deur wat hy verrig nie. Gevolglik word die katalogisering van mediese werke aan hom opgedra, alhoewel die biblioteek oor 'n gesentraliseerde voorbe= reidingsdepartement beskik. As takbibliotekaris ressorteer die funksio= naris onder die hoof van die biblioteek, maar die enkele aktiwiteit, kata= logisering, word onder die beheer van die hoof van die gesentraliseerde voorbereidingsdepartement geplaas. Laasgenoemde departementshoof verkry dus funksionele gesag ten opsigte van die katalogisering van me= diese werke in die takbiblioteek.

Deur 'n variasie op die bestuursvlak aan te bring, is die beheerbestek van die hoofbibliotekaris verklein en terselfdertyd is meer doeltreffende be= heer in die bepaalde geval verseker.

5.3.4. Staforrganisasie

Hierdie variante stelsel is met 'n tweeledige doel deur H. Emerson ontwikkel.³⁹⁾ In die eerste plek wou hy die gebreke van die lynorganisa= sie uitskakel en in die tweede plek die eenheid van bestuur handhaaf. Die gebrek aan eenheid van bestuur is die vernaamste tekortkoming van Taylor se funksionele organisasie. Emerson soek 'n oplossing vir die genoemde probleme deur staffunksionarisse tot die lynstruktuur toe te voeg.

'n Staffunksionaris is 'n assistent wat in 'n adviserende hoedanigheid ten opsigte van 'n bestuurder (lynfunksionaris) op enige vlak in die hiërar=

38) Vgl. Meij & Diepenhorst, op.cit., p.472.

39) Vir 'n bespreking van Emerson se staforrganisasie vgl. Van der Schroeff, op.cit., p.369-391.

gie gestel word. In teenstelling met die lynfunksionaris beskik die staf-funksionaris oor geen gesag om opdragte en instruksies aan ander lyn-funksionarisse te gee nie. As deskundige adviseer hy die lynfunksionaris ten opsigte van bestuursake soos beplanning, dienslewering, finansiële- en personeelaangeleenthede. Hy versamel gegewens, verwerk en vertolk dit aan die bestuur, waarop laasgenoemde dan die besluite neem. Verder kan die staffunksionaris hierdie besluite en opdragte aan die uitvoerende personeel vertolk, maar hy mag nooit opdragte aan lynfunksionarisse gee nie.

Staffunksionarisse en stafdepartemente kan op enige vlak in die hiërargie ingevoeg word, terwyl 'n sentrale stafdepartement, byvoorbeeld 'n navorsingseenheid wat die hele organisasie bedien, ook voor kom.

Staforganisasie word net soos funksionele organisasie deur 'n horisontale differensiasie van die bestuursaktiwiteite in 'n lynorganisasie te weeggebring. In die geval is die verbesondering egter op die verskillende elemente van die bestuurstaak gerig. „De aspecten van de leiding, die bij de groei van het bedrijf de aandacht eisen van gespecialiseerde kennis vormen hierbij het groeperingsgezichtspunt.”⁴⁰⁾ Die bestuursaktiwiteite waarvoor die hoofde (lynfunksionarisse) nie die nodige tyd of gespesialiseerde kennis het nie, word gewoonlik eerste in stafbetrekkings gedifferensieër.

Een van die bekendste voorbeelde van staforganisasie in die universiteitsbiblioteek is die toevoeging van 'n administratiewe hulp tot die kantoor van die bibliotekaris wat „in charge of general accounting, budget work, supplies, space assignment, payrolls, etc.”⁴¹⁾ is. Hierdie persoon verrig alle roetینewerk, versamel en verwerk inligting vir die opstelling van die begroting en adviseer die bibliotekaris in verband met finansiële sake. Enige besluite wat geneem moet word of opdragte aan ander lynfunksionarisse wat hieruit mag voortvloei, bly die verantwoordelikheid van die

40) Kruisinga, op.cit., p.22.

41) MacAnally (1952/'53), op.cit., p.23.

bibliotekaris.

MacAnally verwys ook na eksperimente wat aan die universiteite van Yale, Harvard en Texas in Amerika in hul biblioteke gedoen word „with a floating research and planning staff attached to the director's office.”⁴²⁾ Hy beweer dat so 'n sentrale stafdepartement 'n belangrike bydrae tot die verbetering van biblioteke kan lewer, deur die bestaande dienste te evalueer en die gegewens vir doeltreffende beplanning te voorsien.

Die voordele van staforganisasie lê in die groter deskundigheid wat in die personeelstruktuur ingebring word, sonder dat die eenheid van bestuur verbreek word. Verder verlig dit die funksionaris in bestuursposte van roetine werk en word hul bestuursvermoë sodoende vergroot.⁴³⁾

Van werklike nadele is daar by staforganisasie nie sprake nie. Probleme wat wel ontstaan, is aan die verkeerde toepassing van die stelsel te wyte deurdat staffunksionaris soms toegelaat word om opdragte en bevels aan lynfunksionaris te gee. Hierdeur word die personeel nie alleen verwar nie, maar dit lei ook tot wrywing en botsing.

5.3.5. Samevatting

Die personeelstruktuur van enige organisasie kan moeilik net volgens die staf- of funksionele organisasie opgebou word. In vergelyking met die lynorganisasie is die twee vorms nie volledige stelsels wat selfstandig kan bestaan nie.

Die lynorganisasie word deur die verbesondering van die werksaamhede volgens vertikale en horisontale differensiasie van die uitvoerende arbeid en die vertikale differensiasie van die bestuursaktiwiteite opgebou. Beide die funksionele en die staforganisasie kom deur die horisontale differensiasie van die bestuurstaak in 'n bestaande lynorganisasie tot stand. As sodanig spruit die twee stelsels uit die lynorganisasie voort en hoewel

42) Ibid.

43) Vgl. Wessels & Reynders, op.cit., p.274.

dit 'n nuwe verbesondering is, moet hulle as variante vorms beskou word. Op grond van die eiesoortige kenmerke van beide stelsels is dit doelmatig om aan elk 'n eie naam toe te ken.⁴⁴⁾

Die feit dat die lynorganisasie die grondvorm is, skep die situasie dat een of albei van die ander twee stelsels, veral in groter organisasies, in kombinasie met eersgenoemde as basis vir die verbesondering van die werksaamhede in die personeelstruktuur kan dien. So 'n kombinasie met lynorganisasie bied die moontlikheid om die personeelstruktuur op die mees doelmatige wyse volgens die eise van 'n bepaalde diens in te rig.

Hierdie praktyk kom so algemeen voor dat bepaalde mangvorms ontwikkel het, wat as verdere variante op lynorganisasie beskou kan word.⁴⁵⁾

Deur die verskillende organisasiestelsels nie los van mekaar te beskou nie, maar as variasies op die grondvorm, lynorganisasie, word 'n eenheid van opvatting en behandeling van die organisasiestelsels verkry.

In die lig van die feit dat in die biblioteekliteratuur nog baie min oor die teoretiese fundering van biblioteekorganisasie verskyn het, word in die volgende hoofstuk nagegaan in hoeverre die organisasiestruktuur van 'n bepaalde biblioteek volgens die grondslae gebou is.

44) Vgl. Kruisinga, op.cit., p.6.

45) Vgl. Friis, op.cit., p.23-25.

6. 'N EMPIRIESE ONDERSOEK VAN DIE ORGANISASIESTRUKTUUR VAN 'N UNIVERSITEITSBIBLIOTEEK IN DIE LIG VAN DIE GRONDSLAE VAN ORGANISASIE.

6.1. Inleiding

In die voorafgaande afdelings is gepoog om deur middel van 'n teoretiese ontleding van organisasie die grondslae waarvolgens die organisasiestruktuur ontwikkel, aan te dui. Die organisasievorme en -stelsels wat in die universiteitsbiblioteek voorkom, is deurgaans aan die hand van voorbeelde uit die literatuur daarmee in verband gebring. Die doel van hierdie afdeling is om op grond van 'n empiriese ondersoek die organisasiestruktuur van 'n bepaalde universiteitsbiblioteek aan die genoemde grondslae van organisasie te toets.

Vir die doel van die studie is die organisasie van die Ferdinand Postma-Biblioteek aan die Potchefstroomse Universiteit ondersoek.

Die bepaling van die mate waarin die Ferdinand Postma-Biblioteek se organisasie volgens die grondslae van organisasie opgebou is, kan alleen uitgevoer word indien die organisasiestruktuur, soos dit op 'n gegewe tydstip bestaan, ontleed en vasgestel word. Die ondersoek is gedurende November 1965 uitgevoer.

In die proses van die vasstelling van die bestaande organisasiestruktuur is slegs die formele organisasie en nie ook die informele organisasie in berekening gebring nie.

In die ondernemingslewe is dit noodsaaklik bevind en het dit 'n algemene praktyk geword om van tyd tot tyd ondersoeke na die doeltreffendheid waarmee die bestuurstaak uitgeoefen word, in te stel. Wanneer die bestuurstaak in al sy aspekte ondersoek word, staan dit as 'n „management audit“ bekend.¹⁾ In die biblioteekwese word na hierdie tipe ondersoek

1) Vgl. Leonard. The management audit (In Lazzaro.. Systems and procedures, p.93-125) en Heyel. The encyclopedia of management, p.461-466.

as 'n „library survey" of biblioteekopname verwys.²⁾ Soms word slegs een van die elemente van die bestuurstaak, naamlik die organisasie, ondersoek. Dit word algemeen as „organization audit" of organisasieonderzoek aangedui.³⁾

Die doel van hierdie afdeling is nie om 'n volskaalse organisasieonderzoek in te stel nie. Die organisasiestruktuur, soos dit in die praktyk bestaan, word slegs ontleed en vasgestel en aan die grondslae van organisasie getoets.

In die biblioteekliteratuur kon geen inligting gevind word wat met die tipe organisasieonderzoek waarna Van der Schroeff verwys, ooreenstem nie. Die naaste daaraan is die taakanalise, wat vry algemeen bekend is en wat dikwels op die biblioteek toegepas word.⁴⁾

Vir die bepaling van die metode waarvolgens 'n organisasiestruktuur ontleed en vasgestel word, is daarom op beskrywings van metodes en tegnieke in die bedryfseksies literatuur teruggeval.⁵⁾

'n Studie van die bronne toon dat die vasstelling van 'n organisasiestruktuur daaruit bestaan dat 'n opname van die verskillende betrekkings in die betrokke organisasie en hul funksie, take, magte en verhoudings tot ander betrekkings gemaak word. Alle moontlike bronne van inligting word met die oog hierop geraadpleeg.

In die eerste plek kan bronne soos organisasiekaarte, organisasiehandleidings en taakbeskrywings wat reeds bestaan, gebruik word om inligting aangaande die bestaande organisasiestruktuur te verkry. Die

2) Vgl. Wheeler en Goldhor. Practical administration of public libraries, p.136-140 vir 'n oorsigtelike bespreking van die biblioteekopname.

3) Vgl. Van der Schroeff, op.cit., p.295-297.

4) Vir 'n beskrywing van die taakanalise in die biblioteekliteratuur vgl. American Library Association. Board on Personnel Administration. Position classification and salary administration in libraries (1951).

5) Reynders, op.cit., p.150; Verburg, op.cit., p.177-245; Dale, op.cit., p.171-232; Luijk & Verburg. Het organisatie-onderzoek (1959); Doelmatige organisatie (1964); en Bosch. De organisatiegids (1961).

inligting uit hierdie bronne moet egter nie sonder meer aanvaar word nie omdat dit verouderd kan wees en nie die huidige situasie weerspieël nie. Tweedens, kan die inligting deur direkte ondersoek en waarneming van die persoon wat die ondersoek doen, ingesamel word. Vir die doel word veral die volgende drie tegnieke aanbeveel:

onderhoude;
vraelyste wat deur die personeel self ingevul word; en
waarneming van die feitlike gang van sake deur die onder=soekbeampte.

'n Uiteensetting van die wyse waarop die Ferdinand Postma-Biblio=teek se organisasiestruktuur ontleed en vasgestel is, asook van verdere metodes en tegnieke wat gebruik is, word in bylae 1 gegee.

6.2. Die bestaande organisasiestruktuur van die Ferdinand Postma-Biblioteek

6.2.1. Inleiding

Die Ferdinand Postma-Biblioteek in sy huidige vorm is die resultaat van 'n geforseerd snelle ontwikkeling nadat die vorige biblioteek in 1949 deur 'n brand vernietig is. Dit het meegebring dat in die tydperk van 1949 tot 1965, op welke tydstip hierdie ondersoek ingestel is, 'n biblioteek wat aan die eise van 'n moderne universiteit moes voldoen, ontwikkel moes word.

Een van die probleme wat uit die snelle ontwikkeling voortspruit en wat in die ondersoek in die oog gehou moes word, is die feit dat die voor=berediging van die materiaal nie met die omvang van die aanskaffing kon tred hou nie. Die uitwissing van die agterstand veroorsaak 'n enigsins ongebalanseerde personeelvoorsiening in die voorbereidingsdepartement.

Tydens die ondersoek in 1965 het die biblioteek 'n totale studentetal van 2,350, waarvan 1,712 met voorgraadse studie en 638 met nagraadse studie besig was, en 193 dosente bedien. Die boekevoorraad het bykans 195,000 boekdele getel en 2,397 lopende tydskrifte is ontvang. Die blan=ke personeel het uit 36 persone, waarvan 6 met die oog op agterstands=

werk benoem is, bestaan.⁶⁾

Volgens aanvaarde norme staan die Ferdinand Postma-Biblioteek tans op die oorgang van 'n klein na 'n groot biblioteek. MacAnally dui aan dat die oorgangsstadium bereik word as die boekevoorraad 200, 000 boekdele tel. Hy wys daarop dat dit op hierdie stadium is dat „organization begins to emerge as a problem and (needs) to be recognized as a separate element of administration”.⁷⁾

In die lig hiervan kan verwag word dat die organisasiestruktuur van die Biblioteek ook in 'n oorgangsstadium sal verkeer en dat die voortekens van nuwe ontwikkelinge reeds aanwesig sal wees.

In die bespreking wat volg, word die bestaande organisasiestruktuur soos vasgestel en in figure 6 tot 11 uitgebeeld aan die grondslae van organisasie getoets. Die beoordeling bly op 'n teoretiese vlak aangesien ander faktore soos finansiële voorsiening, personeelvoorsiening en die kapasiteit van die personeel, wat die struktuur kan beïnvloed, nie in detail ondersoek is nie.

Die bespreking van die organisasiestruktuur wat volg, geskied aan die hand van die inligting wat op die liniêre kaarte aangebring is. In die lig daarvan dat voortdurende raadpleging van die inligting op die kaarte nodig is, is hulle as figure in die teks ingevoeg en nie in die vorm van bylaes by die studie aangeheg nie.

6.2.2. Algemene tipering van die organisasiestruktuur

Die organisasiestruktuur van die Ferdinand Postma-Biblioteek vertoon 'n organieke struktuur wat uit 'n sentrale biblioteek, twee takbiblioteke en 'n aantal laboratoriumversamelings bestaan.⁸⁾ In die sentrale biblioteek is afsonderlike eenhede vir die bestuur van die biblioteek, vir aanskaffing, voorbereiding, uitlening en naslaanwerk en inbinding van die materiaal.

6) Vgl. Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys. Akademiese en verwante aangeleenthede aan die P.U. vir C.H.O., p.215-286.

7) MacAnally (1952/'53), op.cit., p.20.

8) Vgl. bylae 2 vir 'n organisasiekaart van die Biblioteek soos dit in die aangehaalde verslag oor Akademiese en verwante aangeleenthede aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys voorkom, p.219.

In die lig daarvan dat die werksaamhede in die sentrale biblioteek volgens die funksies wat verrig word, verbesonder is, kan die afleiding gemaak word dat interne differensiasie die grondslag vir die organisering is. Uit die bestaan van die twee takbiblioteke en die laboratoriumversamelings kan verder afgelei word dat die gedifferensieërde struktuur met verloop van tyd sy doelmatigheid in sekere opsigte verloor het. Die verbesondering van die werksaamhede in die organieke struktuur is daarom ten dele volgens ander grondslae, naamlik die geografiese faktor en spesialisasie, voortgesit.

Algemeen gesproke is dit nog 'n relatief eenvoudige organieke struktuur, wat kenmerkend van 'n universiteitsbiblioteek van gemiddelde grootte is.

Die verbesondering in die organieke struktuur laat sy invloed op die verbesondering in die personeelstruktuur geld. Daar is slegs drie bestuursvlakke in die personeelstruktuur met die betrekkings van die universiteits- en onderuniversiteitsbibliotekaris op die eerste en tweede vlak. Direk onder die onderuniversiteitsbibliotekaris op die derde vlak volg die betrekkings van die departementshoofde van die funksionele departemente, wat met die uitsondering van die boekbinder as bibliotekaris bekend is.

Die afleiding wat hieruit gemaak kan word, is dat die personeelstruktuur van die biblioteek in hoofsaak volgens die lynorganisasie gebou is.

In elke departement, uitgesonderd die bindery, is die werksaamhede deur vertikale differensiasie in grade van betrekkings verbesonder. In 'n rangorde van bo na onder volg die betrekkings van die departementshoofde of bibliotekaris en dan die assistentbibliotekaris wat as hoër professionele betrekkings beskou word; op 'n volgende vlak in die struktuur is daar die laer professionele betrekkings van biblioteekassistent; en op die laagste vlakke volg die nie-professionele betrekkings van tikster/klerk graad I en II. In die geval van die bindery is dit die boekbinder, assistent-boekbinder en bindersassistent.

Die betrekkinge van die twee takbibliotekaris, wat as assistent= bibliotekaris gegradeer is, val op 'n laer vlak as die van die departement= hoofde, alhoewel hulle saam onder die onderuniversiteitsbibliotekaris res= sorteer.

Die nie-blanke personeel word in die studie almal as tegniese perso= neel aangedui.

Vervolgens word 'n nadere ontleding van die verskillende onderdele in die organisasiestruktuur uitgevoer.

6.2.3. Bestuursdepartement (Fig.6.)

In die organieke struktuur van die bestuursdepartement is die werk= saamhede volgens funksies wat verrig word, verbesonder. Dit is 'n dif= ferensiasie.

Daar is werksaamhede wat uitsluitlik of tot 'n groot mate in die kan= toor van die universiteitsbibliotekaris verbesonder is: in die eerste plek die formulering van algemene beleid en die beplanning van die diens in sy geheel (Fig.6, take 1, 2, 6, 7, 10, 15, 17, 21) en tweedens die skakeling na buite met die owerhede, gebruikers en die algemene publiek (Fig.6, take 3, 4, 5, 14, 48, 49, 50, 51).

Die verbesondering van die volgende funksies is sodanig dat dit ge= deeltelik in die kantore van die universiteits- en die onderuniversiteits= bibliotekaris berus: personeelsake (Fig.6, take 22-47) en boekkeuring (Fig.6, take 54-62).

Die volgende aktiwiteite is uitsluitlik in die kantoor van die onder= universiteitsbibliotekaris verbesonder: die uitvoering van die beleid (Fig.6, taak 13), finansies (Fig.6, take 8, 18, 56) en die interne organi= siasie en beheer van die biblioteek (Fig.6, take 9, 11, 12, 16, 20).

Die administrasie, as diensverlenende funksie, is in 'n afsonderli= ke onderdeel van die departement verbesonder (Fig.6, take 63-79).

Dit val op dat daar tot 'n mate tussen die kantore van die universi= teits- en onderuniversiteitsbibliotekaris in die organieke struktuur onder=

skei kan word. In die lig van die verbesondering van die boekkeurings- en personeelfunksie en enkele take (Fig.6, take 2, 5, 10, 14, 15, 17, 19, 48) kan daar nog nie na twee afsonderlike onderafdelings verwys word nie.

Die verbesondering van die werksaamhede in die personeelstruktuur word ten nouste deur die vorm van die organieke struktuur bepaal. Die enigste betrekkings in die twee kantore is dié van die universiteits- en die onderuniversiteitsbibliotekaris. Die verbesondering van die werksaamhede in die personeelstruktuur stem gevolglik met dié in die organieke struktuur ooreen.

Gesien in die lig van die relatiewe kleinheid van die biblioteek skyn dit asof te veel van die take en verantwoordelikhede van die universiteitsbibliotekaris deur vertikale differensiasie na die betrekking van die onderuniversiteitsbibliotekaris afgeskuif is. Take soos die beplanning van die begroting (taak 8), bepaling van die personeelgrootte en salarisskale (taak 22) en rekrutering van personeel (taak 26) wat vir 'n groot deel deur die onderuniversiteitsbibliotekaris uitgevoer word, hoort in die betrekking van die universiteitsbibliotekaris tuis.

Hierdie ver deurgevoerde vertikale differensiasie word in die hand gewerk deur die feit dat die universiteitsbibliotekaris nie alleen hoof van die Departement Biblioteekkunde aan die universiteit is nie, maar self ook 'n volle doseerlas dra.

Andersins is goed met die eise van sowel vertikale as horisontale differensiasie by die opbou van die twee funksionariese betrekkings rekening gehou. In verhouding tot die taak van die onderuniversiteitsbibliotekaris is die universiteitsbibliotekaris met hoër gewaardeerde take, soos beleidsbepaling, beplanning en skakeling na buite belas.

In die personeelstruktuur van die onderafdeling vir die administrasie is daar twee nie-professionele betrekkings van tikster/klerk graad I en II vir die uitvoering van die werk. Hierdie verbesondering is in ooreenstemming met die eise van vertikale differensiasie insoverre dat met die uitsondering van enkele take (Fig.6, take 38 en 40) alle nie-

* Nie-professionele taak

			Universiteitsbibliotekaris Onderwysersbibliotekaris Tikster/Klerk Graad I Tikster/Klerk Graad II Tegniese personeel											
			A	B	C	D	E							
PERSONEELBESTUUR	Toesig oor instandhouding van werkroosters	37	2											1
	* Instandhouding van werkroosters	38		1										Verrig die werk
	Beplanning van verlofroosters	39	2	1										
	* Opstel van verlofroosters	40		1										
	Samesprekings met individuele personeellede	41	2	1										2
	Lei van personeelbyeenkomste	42	1	1										Algemene toesig
	Bevordering van personeelwelyaart	43	1	1										
	Lees van professionele literatuur	44	1	1										
	Bywoning van personeelbyeenkomste	45	1	1										3
	Bywoning van professionele byeenkomste	46	1	1										Direkte toesig oor werk
OPENBARE BETREKINGE	Deelname aan aktiwiteite van professionele organisasies	47	1	1										
	Bewerkstelling van kontak met gebruikerskorps	48	1	1										
	Beplanning van biblioteekpublisiteit	49	1	6										4
	Hou van toesprake en praatjies	50	1											Toesig gerig op koördinasie
	Reël en lei van besoeke aan biblioteek	51	1	6										
	* Samestelling en hersiening van versendingslyste	52	2	1										
BOEKKEURING	* Instandhouding van versendingslyste	53		2		1								5
	Formulering van die boekkeuringsbeleid	54	1	6										Beslissings oor sake voorgelê
	Vasstelling van die behoeftes van gebruikers	55	5	1										
	Toewysing van fondse aan departemente en vakke	56	3	1										
	Oorweging van versoeke vir spesiale materiaal	57	5	1										6
	Beslist o.v. duplikasie van materiaal	58	5	1										Persoon MOET geraadpleeg word
	Aanvaarding van geskenke	59	1	6										
	Finale beslissings in die keuring van materiaal	60	5	1										
	Keuring van nuwe vervolgpublikasies	61	5	1										7
	Ondersoek materiaal vir uitskakeling	62	5	1										Persoon MOET ingelig word
ADMINISTRASIE	Vasstelling van boekhoumetodes en -prosedures	63	2	1	7									
	* Boekhouding en ander rekenkundige werk	64	2	3	1									
	Keuring van voorrade en toerusting	65	3	1										
	* Aankoop van voorrade en toerusting	66		1										
	* Bestel, hou en uitgee van voorrade	67		3	1									
	* Verkoop van materiaal	68		3	1									
	* Oopmaak & verspreiding van inkomende korrespondensie	69		1										
	* Afneem en tik van korrespondensie	70	3	3		1								
	* Roetine korrespondensie afhandel	71		3		1								
	* Tik van interbiblioteeklenings	72				1								8

* Nie-professionele take

professionele en laer gewaardeerde take in die departement na hierdie twee betrekkings afgeskuif is.

6.2.4. Aanskafdepartement (Fig.7.)

Die organieke struktuur van die departement is met enkele uitsonderings op 'n gedifferensieërde basis volgens die handelinge wat verrig word, naamlik die bestuur, aankope, geskenke, ruilmateriaal, die aanwinslys en inbinding gebou, soos uit die opskrifte by die taakontleding in figuur 7 blyk.

Die uitsonderings waarna verwys word, is die spesialisering van die aanskaffing van tydskrifte (Fig.7, take 13, 23, 26, 36, 37, 39, 40, 41, 43-51, 54-56) en die gedeeltelike integrering van aanskaffing en voorbereidingsaktiwiteite (Fig.7, taak 16).

In die personeelstruktuur word die verbesondering van die uitvoerende arbeid gewoonlik deur die posisie in die organieke struktuur beïnvloed. So het daar in dié departement twee betrekkings, wat deels op die aanskaffing van tydskrifte toegespits is, ontwikkel. Die een is 'n hoër professionele betrekking van assistentbibliotekaris (Fig.7, betrekking G), en die ander een op laer professionele vlak is 'n klerk graad II (Fig.7, betrekking H). Beide betrekkings ressorteer onder die hoof van die aanskafdepartement.

Dit is die eerste tekens wat op die vorming van 'n moontlike nuwe orgaan, naamlik 'n gespesialiseerde eenheid vir tydskrifte, dui.

Die differensiasie tussen aankope, geskenke en ruilmateriaal wat in die organieke struktuur sigbaar is, word nie in die personeelstruktuur voortgesit nie.

'n Belangrike verskynsel is die feit dat die werksaamhede van die aanskaf- en voorbereidingsdepartemente nie in twee waterdigte eenhede verbesonder is nie. Dit blyk dat die organieke struktuur van die aanskafdepartement sekere aktiwiteite wat by die voorbereidingsdepartement tuishoort, insluit. Hier word na die titelbeskrywing van nuwe boeke ver-

wys. Titelbeskrywing word nie as 'n aktiwiteit van die aanskafdepartement aangetoon nie, maar voorlopige titelbeskrywing vind reeds by die bibliografiese kontrole van bestellings plaas (Fig.7, taak 16).

Die bibliografiese kontrole van bestellings word so volledig en in ooreenstemming met die eise vir titelbeskrywing uitgevoer dat dit in wese reeds titelbeskrywing is. Duplikasie van werk word hierdeur uitgeskakel. Vroeër is 'n bibliografiese kontrole voor bestelling en een voor titelbeskrywing uitgevoer. - 'n differensiasie wat die organieke verbondenheid wat tussen tegniese prosesse bestaan, verbreek. By 'n toename in die omvang van die werksaamhede kan dit die voordele van differensiasie, deur byvoorbeeld die duplikasie van werk wat dit meebring sodanig verminder dat dit doelmatig word om die werk in een proses te integreer. Dit is wat hier in die organieke struktuur van die aanskaf- en voorbereidingsdepartemente gebeur.

Die integrasie wat in die organieke struktuur voorkom, laat sy invloed op die verbesondering van die werksaamhede in die personeelstruktuur geld. Wat die uitvoerende arbeid betref behels die betrekking van die biblioteekassistent (Fig.7, betrekking D) beide aanskaf- en voorbereidingsaktiwiteite ten opsigte van die voorafkatalogisering. Dit bring mee dat die biblioteekassistent vir die uitvoering van die funksie beide onder die hoof van die aanskaf- en voorbereidingsdepartement ressorteer (Fig.7, taak 16).

Die funksionaris is verder vir die titelbeskrywing van alle nuwe boeke verantwoordelik. Hierdie aktiwiteit berus egter in die organieke struktuur van die voorbereidingsdepartement en die beheer daaroor word dus ook deur funksionaris van daardie departement uitgeoefen (Fig.8, take 12 en 19). Dit is 'n verbesondering wat nie met die werking van vertikale differensiasie in die personeelstruktuur rekening hou nie en moet as 'n verbreking van die eenheid van bestuur beskou word.

Verdere voorbeelde van die verbreking van die eenheid van bestuur is sigbaar by die inrangskikking van bestelrekords vir boeke in die hoofkatalogus (Fig.7, taak 23) deur die aanskafklerk (Fig.7, betrekking E) en die samestelling en tik van die aanwinslys (Fig.7, take 52 en 53) deur die

tikster in die aanskafdepartement (Fig.7, betrekking F). In albei gevalle word die aktiwiteite onder toesig van die hoof van die voorbereidingsdepartement (Fig.7, betrekking C) uitgevoer. Hierdie verbesonderings is ook 'n aanduiding van die integrering wat besig is om plaas te vind.

Die versteuring in die eenheid van die bestuur van die departement moet in die eerste plek aan die gedeeltelike integrering van die aanskaf- en voorbereidingfunksie toegeskryf word. In die tweede plek is dit deels daaraan te wyte dat die onderuniversiteitsbibliotekaris tydelik ook as hoof van die aanskafdepartement optree (Fig.7, betrekking B). Dit bring mee dat sy betrekking uit werksaamhede van ongelyke waardering, naamlik die laer gewaardeerde aanskafaktiwiteite en ongelyksoortige werksaamhede, naamlik uitvoerende arbeid teenoor sy basiese taak van bestuur, saamgestel is.

In die lig van die eise van vertikale en horisontale differensiasie in die personeelstruktuur is dit nie gewens nie, en daarom bestaan die neiging om soveel moontlik van hierdie ongelykwaardige en ongelyksoortige take na ander betrekkings af te skuif.

In die verbesondering van die ander betrekkings in die departement is goed met die eise van vertikale differensiasie van die uitvoerende arbeid rekening gehou. Die laer gewaardeerde nie-professionele take is na die betrekkings van laer gekwalifiseerde personeel afgeskuif (Fig.7, betrekkings E, F en H). Die assistentbibliotekaris vir tydskrifte verrig wel enkele nie-professionele take (Fig.7, take 46, 48, 49, 55 en 56).

6.2.5. Voorbereidingsdepartement (Fig.8.)

Die organieke struktuur van die departement is primêr op 'n gedifferensieërde basis verbesonder. Die werksaamhede is naamlik volgens die funksies van bestuur, titelbeskrywing, klassifikasie, toekenning van onderwerpshoofde, fisiese reproduksie van katalogi, meganiese voorbereiding en inbinding saamgegroepeer, soos uit die opskrifte by die taak=

FIG. 7: AANSKAFDEPARTEMENT

FIG. 7: AANSKAFDEPARTEMENT

		Universiteitsbibliotekaris Onderuniversiteitsbibliotekaris Dept's hoof. Bibl. ass.: Voorbereidingsdepl. Klerk Graad II: Aanskafklerk Ass. bibl. klerk: Tydskrifte Klerk Graad II: Tydskrifte								Boek mat.	Tydskrifte
		A	B	C	D	E	F	G	H		
ALGEMENE BESTUUR	Opstelling van werkprogramme	1	1		7	7	7	7	7		1
	Vasstelling van prosedures en metodes	2	2	1		7	7	7	7	7	Verrig die werk
	Verdeling en toewysing van take	3		1		7	7	7	7	7	
	Interne en eksterne koördinasie	4		1							
	Toesig oor werksaamhede	5		1							2
	Indiensopleiding van personeel	6		1				1			Algemene toesig
	Leiding, hulp en advies aan personeel	7		1				1			
	Beoordeling van personeel	8		1				8			
	Verslag i. v. m. departement se werksaamhede	9		1		8	8		8		3
	Beheer oor besteding van boekgelde & skedulering van aankope	10		1							Direkte toesig oor werk
	Hou van statistieke i. v. m. besteding van gelde	11		2		3	1				
	Onderhandel met uitgewers en boekhandelaars	12		1							
	* Hantering van materiaal vir boekkeuring	13		2			1			1	4
	* Verskaffing van inligting insake aanskaf aangeleenthede	14		1		8			8		Toesig gerig op koördinasie
	* Waardering van spesiale en skaars materiaal	15		1	1						
AANKOPE: BOEKMATERIAAL	* Besit- en bibliografiese kontrole van aanbevole bestellings	16		3	6	1					5
	* Afronding van bestellings vir tik	17		1							6
	* Beslissing oor plasing van bestellings	18	3	1							Beslissings oor sake voorgelê
	* Tik van formele bestelrekords	19		2		3		1			
	* Verdeling, samestelling en versending van bestellings	20		2		3		1			
	* Toesig oor rekords vir boeke en staande bestellings	21		2		3		7			7
	* Inrangskikking van bestelrekords in aanskafdepartement	22		2		3	1				Persoon MOET geraadpleeg word
	* Inrangskikking van bestelrekords in katalogi	23		2	3		1		1		
	* Hou van statistiek van die aantal titels bestel per vak	24		2			1				
	* Ontvangs en sortering van besendings publikasies	25				2	1				7
	* Kontrole van ontvange publikasies teen fakture en rekords	26		2		3	1		1		Persoon MOET ingelig word
	* Terugsending van materiaal aan handelaars verkeerd gelewer	27		1							
	* Navrae na uitstaande boekbestellings	28		3			1	1			
	* Afhandeling van fakture vir betaling	29		3			1				8
	* Aanteken van staande bestellings op lopende rekords	30				3	1				Persoon KAN geraadpleeg word
GESKEN-KE	* Toevoeging van boekmateriaal	31		2		3	1				
	* Roetine korrespondensie met handelaars	32		3				1			
	* Aanvra en bedanking van gewone geskenkmateriaal	33		2	3			1			
	* Werwing en bedanking van buitengewone skenkings	34		1	1						
	* Toevoeging van geskenkmateriaal	35		2			1				
	* Opstelling van soek- en duplikaatlyste	36		2			8		8	1	

* Nie-professionele take

[illegible]

ontleding in figuur 8 blyk.

Hierdie verbesonderingswyse laat sy invloed op die verbesondering van die uitvoerende arbeid in die personeelstruktuur geld. So is daar betrekkinge wat uitsluitlik op titelbeskrywing of klassifikasie of die toekenning van onderwerpshoofde of die fisiese reproduksie van die katalogi toegespits is. Hierdie groepering van die werksaamhede kan egter nie as verskillende onderafdelings in die struktuur van die departement beskou word nie omdat die verbesondering nie tot op die bestuursvlak deurgevoer is nie. Die departementshoof bly uitsluitlik vir alles in die departement verantwoordelik (Fig.8, betrekking C). Daar word wel in die geval van die titelbeskrywing van kontroleerders gebruik gemaak, maar hulle funksie is meer toesighoudend as besturend van aard (Fig.8, betrekkinge D en E).

Die vraag ontstaan of die vertikale differensiasie in die bestuur van die departement ver genoeg deurgevoer is. Behalwe bestuursaktiwiteite (Fig.8, take 3, 4, 5, 6, 8 en 10) is die hoof met direkte toesig oor 'n hele aantal ander take belas (Fig.8, take 11, 16-20, 23, 24, 38, 41, 46, 50, 52 en 59). Verder verrig die hoof self ook nog uitvoerende arbeid (Fig.8, take 21, 22, 42). Dit is veral laasgenoemde uitvoerende take wat die omvang van die beheerbestek van die hoof in die lig van die eise van vertikale differensiasie ongebalanseerd laat voorkom.

In die verbesondering van die betrekkinge is oor die algemeen goed met die eise van vertikale en horisontale differensiasie rekening gehou. Titelbeskrywing wat 'n laer gewaardeerde professionele aktiwiteit is, word met die uitsondering van tydskrifte (Fig.8, betrekking F) deur persone met laer professionele opleiding verrig (Fig.8, betrekkinge G, H, I, J, K, L, M). Die kontrole van die titelbeskrywing (Fig.8, betrekkinge D en E), die toekenning van onderwerpshoofde (Fig.8, betrekkinge O en P) en die proeflees van katalogusinskrywings (Fig.8, betrekking Q) word deur hoër professionele persone verrig.

'n Besondere kenmerk van die verbesondering is dat, op een of twee uitsonderings na (byvoorbeeld take 50, 60 en 61), geeneen van die hoër professionele personeellede nie-professionele take verrig nie. Nie-professionele take is na laer betrekkings afgeskuif. Hiervan getuig die feit dat daar agt subprofessionele en vyf klerklike betrekkings uit 'n totaal van twintig betrekkings is.

Die omvang van die werksaamhede in die voorbereidingsdepartement is so groot⁹⁾ dat die gedifferensieërde struktuur sy doeltreffendheid in sekere opsigte verloor het. Die gevolg is dat in sommige opsigte tot spesialisering van die voorbereiding oorgegaan is. Sodoende kon die voorbereiding beter by die behoeftes van die gebruikers aangepas en die gespesialiseerde opleiding, kennis en ervaring van die personeel beter benut word. So is die titelbeskrywing van vervolgpublikasies, mikrofilms en landkaarte en staatspublikasies gespesialiseer (Fig.8, take 13, 14 en 15).

Die voorbereiding van tydskrifte is in sy geheel gespesialiseer (Fig. 8, take 16, 20, 30, 35, 39, 43, 44) en verdien verdere aandag. In die personeelstruktuur is hierdie werksaamhede in die betrekking van 'n funksionaris wat ook in die aanskafdepartement ressorteer, verbesonder (Fig. 7, betrekking G). Dit is dieselfde persoon wat met 'n belangrike deel van die aanskaffing van tydskrifte belas is. Aangesien die hoof van die voorbereidingsdepartement oor die voorbereiding van die tydskrifte beheer uitoefen, is hier ook 'n voorbeeld van 'n gebrek aan eenheid van bestuur.

6.2.6. Uitleen- en naslaandepartement (Fig.9.)

In die organieke struktuur van die departement is differensiasies volgens die funksies wat verrig word, naamlik die bestuur, uitlening, naslaanwerk, lesergidsdiens, interbiblioteeklenings en die instandhouding van die magasyn aanwesig, soos uit die opskrifte by die taakontleding in figuur 9 blyk. Die uitlening en naslaanwerk van tydskrifte is egter gespesialiseer (Fig.9, take 15, 16, 18-21, 25, 26, 28, 36, 38, 43, 57, 58).

Die verbesondering van die uitvoerende arbeid in die personeelstruktuur

9) Dit moet aan die agterstandswerk toegeskryf word, wat as gevolg van die snelle ontwikkeling van die biblioteek, nadat dit 'n aantal jare gelede afgebrand het, ontstaan het.

FIG. 8: VOORBEREIDINGSDEPARTEMENT

FIG. 8: VOORBEREIDINGSDEPARTEMENT

		Titelbeskrywing																										Fis. repr. v. Katalogiens	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W					
ALGEMENE BESTUUR	Formulering van katalogiserings- en klassifikasiebeleid	1	5	1	6																							1	Verrig die werk
	Opstelling van werkprogramme	2		1	6	7	7	7																				2	Algemene toesig
	Vasstelling en ontwikkeling van prosedures & metodes	3		5	1	8	8	8	8	8					8	8		8	8	8	8								
	Verdeling & toewysing van werksaamhede	4		5	1	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7			3	Direkte toesig oor werk
	Interne & eksterne koördinasie	5		3	1																							4	Toesig gerig op koördinasie
	Toesig oor die uitvoering van werkprogram	6		3	1																								
	Indiensopleiding van personeel	7		2	3	1	1									1					1							5	Beslissings oor sake voorgelê
	Leiding, hulp & advies aan personeel	8		2	1																								
	Beoordeling van personeel	9		1	6	8	8														8							6	Persoon MOET geraadpleeg word
	Verslaggewing insake departement se werksaamhede	10		3	1																								
TITELBE-SKRYWING	Kontrole & koördinering van titelbeskrywing	11			3	1	1																					7	Persoon MOET ingelig word
	Titelbeskrywing van boeke & pamflette	12			4	3	3		1	1	1	1	1	1				1											
	Titelbeskrywing van vervolgpublikasies	13			4	3	3		1																				
	Titelbeskrywing van mikrofilms en landkaarte	14			4	3	3		1				1															8	Persoon KAN geraadpleeg word

			Titelbeskrywing																				Fis. repr. v. Katalogi, ens			
			Universiteitsbibliotekaris																							
			Onderuniversiteitsbibliotekaris																							
			Departementshoof																							
			Ass. bibl. karis. Kontr. A																							
			Ass. bibl. karis. Kontr. B																							
			Bibl. ass. Tydskrifte																							
			Bibl. ass. Vervolgpublikasies																							
			Bibl. ass. Aanv.ass.																							
			Bibl. ass. Katalogiseerder 1																							
			Klerk Graad 1																							
			Bibl. ass. Katalogiseerder 2																							
			Bibl. ass. Katalogiseerder 3																							
			Bibl. ass. Katalogiseerder 4																							
			Ass. bibl. karis. Klassifikasie																							
			Ass. bibl. karis. Ondw. hoofde																							
			Ass. bibl. karis. Ondw. hoofde																							
			Bibl. ass. Inrangskikker																							
			Tikster/Klerk I. Meg. voorb.																							
			Tikster/Klerk I. Tikster 1																							
			Tikster/Klerk II. Tikster 2																							
			Temiese personeel																							
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	
TITELBESKRYWING	Titelbeskrywing van staatspublikasies	15			2								1													
	Titelbeskrywing van tydskrifte	16			3			1																		
	Vasstelling van reeksnewe-inskrywings	17			3													1								
	Vasstelling van titelnewe-inskrywings	18			3													1	1							
	Vasstelling van ander newe-inskrywings	19			3					1	1	1	1	1	1					1						
	Herkatalogisering	20			3	1		1																		
KLASSIFI-KASIE	Klassifikasie van materiaal	21			1												1									
	Herklassifikasie van materiaal	22			1																					
ONDW. HOOFDE	Daarstelling & ontwikkeling van 'n lys van Afrikaanse onderwerpshoofde	23			3													1	1							
	Toekenning van onderwerpshoofde	24			3													1	1							
*	Besluite t.o.v. fisiese vorm van katalogi, bibliografieë, ens.	25	5	1	6																					
	Tik van wasvelle vir katalogusinskriftings vir boeke & vervolgpublikasies	26			2																	1	1	1		
	Proeflees & finale kontrole van katalogusinskriftings vir boeke & vervolgpublikasies	27			5														1			7	7	7		
	Proeflees en finale kontrole van aanwinstlys	28			5															1						

1

Verrig die werk

2

Algemene toesig

3

Direkte toesig oor werk

4

Toesig gerig op koördinasie

5

Beslissings oor sake voorgelê

6

Persoon MOET geraadpleeg word

7

Persoon MOET ingelig word

8

Persoon KAN geraadpleeg word

* Nie-professionele taak

* Nie-professionele taak

1
Verrig die werk2
Algemene toesig3
Direkte toesig oor werk4
Toesig gerig op koördinasie5
Beslissings oor sake voorgelê6
Persoon MOET geraadpleeg word7
Persoon MOET ingelig word8
Persoon KAN geraadpleeg word

		FISIESE REPRODUKSE VAN KATALOGI, ENS.																																		
MEG. VOORB.		Titelbeskrywing																										Fis. repr. v. Katalogi, ens.								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W												
		Universiteitsbibliotekaris Onderuniversiteitsbibliotekaris Departementshoof Ass. bibl. karis. Ass. bibl. karis: Kontr. A Ass. bibl. karis: Kontr. B Bibl. ass.: Tydskrifte Bibl. ass.: Aanskaffent Bibl. ass.: Vervolgpublikasies Bibl. ass.: Katalogiseerder 1 Bibl. ass.: Katalogiseerder 2 Klerk Graad II Bibl. ass.: " 3 Ass. bibl. karis: " 4 Ass. bibl. karis: " 5 Ass. bibl. karis: Ondw. hoofde Bibl. ass.: Ondw. hoofde Tikster/Klerk I: Proefleser Tikster/Klerk I: Meg. voorb. Tikster/Klerk II: Tikster 1 Tikster/Klerk II: Tikster 2 Tegniese personeel																																		
	* Inrangskikking van inskrywings vir tydskrifte in katalogus	43			8			3														1											1	Verrig die werk		
	Kontrole oor inrangskikking en onttrekking van inskrywings	44			5			1														8												2	Algemene toesig	
	Toesig oor fisiese instandhouding van katalogi	45			1																															
	* Fisiese instandhouding van katalogi	46			3															1	1													3	Direkte toesig oor werk	
	Toesig oor bydraes tot Gesamentlike katalogi van land	47			2																															
	* Versending van bydraes aan Gesamentlike katalogi van land	48			2															1	1														4	Toesig gerig op koördinasie
	Toesig oor rekords van werk verrig	49		3	1																															
	* Hou statistiek van aantal titels & kaarte afgehandel	50			3													1																	5	Beslissings oor sake voorgelê
	* Hantering van werkrekords en skryfbehoeftes	51																			1														6	Persoon MOET geraadpleeg word
	Toesig oor opstel van lopende rekords	52			3				1																											
	* Tik van lopende rekords	53			2															1		1													7	Persoon MOET ingelig word
	* Uitskakeling van publikasies & kansellering van rekords	54			2			1													1															
	Vasstelling van metodes & roetines vir meganiese voorbereiding	55		1	6																															
	* Implak van besitetikette, uitleensakkies, ens.	56																															1		8	Persoon KAN geraadpleeg word

* Nie-professionele take

			Titelbeskrywing																	Fis. repr. v. Katalogi, ens.					
			Universiteitsbibliotekaris	Onderwysbibliotekaris	Departementshoof	Ass. bibl. karis.	Ass. bibl. karis. Kontr. A	Bibl. ass.: Tydskrifte	Bibl. ass.: Vervolmublikasies	Bibl. ass.: Aanskafdiens	Bibl. ass.: Katalogiseerder 1	Bibl. ass.: Katalogiseerder 2	Klerk Graad II	Bibl. ass.: Katalogiseerder 3	Ass. ass.: " 4	Ass. bibl. karis: 5	Ass. bibl. karis: Ondw. hoofde	Bibl. ass.: Ondw. hoofde	Tikster/Klerk I: Proefleser	Tikster/Klerk I: Meg. voorb.	Tikster/Klerk II: Tikster 1	Tikster/Klerk II: Tikster 2	Tegniese personeel		
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
MEG. VOORB.	* Lettering	57																		3				1	
	* Instandhouding van losvel- en kumulatiewe publikasies	58			2				1																
INBINDING	Beslis t.o.v. publikasies vir herbinding, ens.	59			3															1					
	* Voorbereiding van materiaal vir herbinding	60						1												1					
	* Inspeksie van ingebinde materiaal	61						1																	

* Nie-professionele take

tuur volg nie die organieke struktuur in dieselfde mate soos in die voorbe= reidingsdepartement nie. Met die uitsondering van die funksionaris ver= antwoordelik vir tydskrifte (Fig.9, betrekking I) en die biblioteekassistente wat grotendeels interbiblioteeklenings behartig (Fig.9, betrekking D), het die ander ondergeskikte funksionaris (Fig.9, betrekkings E en F) min of meer 'n gelyke aandeel in die aktiwiteite van die departement.

In die lig van die eise van vertikale differensiasie kan 'n vraagteken by die verbesondering van uitvoerende take in die betrekking van die de= partementshoof geplaas word (Fig.9, take 37-47). Hierdie verbesondering moet uit die redelik beperkte beheerbestek van die hoof, naamlik sewe per= sone verklaar word. In die geval bestaan daar nie so 'n dringende behoefte aan die afskuiwing van laer gewaardeerde arbeid nie. Bowendien is die uitvoerende take wat deur die departementshoof verrig word van 'n hoë pro= fessionele graad.

Aan die anderkant verrig die nie-professionele persone sekere pro= fessionele take (Fig.9, take 36 en 38). Dit is egter take van 'n laer pro= fessionele graad wat aan hulle opgedra is.

Die spesialisering van tydskrifte vertoon ook 'n verbreking van die eenheid van bestuur. Die funksionaris (Fig.9, betrekking I) wat daar= voor verantwoordelik is, ressorteer ook in die aanskafdepartement waar sy ten dele die aanskaffing van tydskrifte behartig (Fig.7, betrekking H). Die funksionaris staan dus onder beide die hoof van die aanskaf- en die uitleen- en naslaandepartement se beheer.

6.2.7. Takbiblioteke en laboratoriumversamelings (Fig.10.)

Die bespreking het tot dusver oor die onderdele in die organieke struk= tuur wat op grond van die differensiasie verbesonder is, gehandel. Die ge= differensieërde struktuur het egter met verloop van tyd sy doelmatigheid in sekere opsigte verloor. Dit het meegebring dat die diens aan die onder= werpsterreine van teologie en musiek in twee afsonderlike takbiblioteke gedesentraliseer is. 'n Aantal laboratoriumversamelings het ook ontwik=

FIG. 9: UITLEEN- EN NASLAANDEPARTEMENT

		Boekmateriaal										Tydsk
		Universiteitsbibliotekaris										
		Onderuniversiteitsbibliotekaris										
		Departementshoof										
		Bibl. ass.: Interbibliotekaris										
		Klerk Graad I										
		Klerk Graad II										
		Tegniese personeelid: Taskamer										
		Tegniese personeelid: Magasyn										
		Klerk Graad II: Tydskrifte										
		Tegniese personeelid: Tydskrifte										
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
ALGEMENE BESTUUR	Formulering van 'n uitleen- en naslaanbeleid	1	3	1	6	8	8	8		8		1
	Vasstelling van prosedures & metodes	2		3	1	8	8	8		8		Verrig die werk
	Verdeling & toewysing van take	3		1	6	7	7	7	7	7	7	
	Interne en eksterne koördinerings	4		3	1							
	Toesig oor uitvoering van werkprogram	5		2	1	8	8	8		8	8	2
	Indiensopleiding van personeel	6		2	1							Algemene toesig
	Leiding, hulp en advies aan personeel	7		2	1							
	Beoordeling van personeel	8		1	6							
	Verslaggewing insake departement se werksaamhede	9		3	1	8	8	8		8		3
	Reël vir bemanning van dienspunte	10		3	1							Direkte toesig oor werk
UITLEEN VAN MATERIAAL	Opstel en hersiening van werkskema	11		2	1	8	8	8		8		
	Vasstelling van reëls & reg's vir uitleen van materiaal	12	1	6	6							4
	Interpretering van reëls & reg's vir uitleen van materiaal	13		5	1	7	7	7		7		Toesig gerig op koördinasie
	Beplanning van registrasie- en uitleenstelsels & rekords	14	5	3	1							
	* Registrasie van gebruikers	15		5	3	1	1	1		1		
	* Verduideliking van uitleenreëls	16			3	1	1	1		1		
	* Instandhouding van registrasierekords	17			3			1				5
	* Uitleening, hernuwing & terugontvangs van materiaal	18			5	1	1	1		1		Beslissings oor sake voorgelê
	* Sortering en inrangskikking van uitleenrekords	19			2		3	3	1	3	1	
	* Instandhouding van uitleentoonbank	20			3		1	1		1		
	* Vasstelling van agterstallige uitlenings	21		2	3			1		1		6
	* Tik van aanmanings	22			2				1			Persoon MOET geraadpleeg word
	* Hantering van boetegelde	23		3	3			1				
	* Beplanning & voorbereiding van statistiese & ander verslae	24	5	3	1		6			6		
	* Hou van uitleenstatistiek	25			3		1			1		7
	* Verwerking van statistiek	26			3			1		1		Persoon MOET ingelig word
	* Hantering van poslenings	27			3		1					
	* Reservering van boeke agter uitleentoonbank	28			3			1		1		
	* Uitleen en terugontvangs van gereserveerde boeke	29			2	1	1	1				8
	* Bespreking van publikasies vir gebruikers	30			2	1	1	1				Persoon KAN geraadpleeg word
	* Kennisgewing aan gebruikers van bespreekte boeke	31		2	3		1					
	* Uitstal van nuwe boeke	32			3		1					
	* Versending materiaal aan takbiblioteke & laboratoria	33			3	1						
	* Kontrole van nuwe aanwinste vanaf Kat. dept. voor op rak kom	34			3			1	1			
	* Korrespondensie met gebruikers	35		3	1							
	Beantwoording van maklike naslaanvrae	36			2	1	1	1		1		

* Nie-professionele take

			Boekmateriaal										Tydsk.	
			Universiteitsbibliotekaris	Onderwysbibliotekaris	Departementbibliotekaris	Bibl. ass.: Interbibliotekenis	Klerk Graad I	Klerk Graad II	Tegniese personeelid.	Tegniese personeelid.	Tegniese personeelid.	Tegniese personeelid.	Tydskrifte	
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
NASLAANWERK		Beantwoording van moeilike naslaanvrae	37		1								1	Verrig die werk
		Instruksie & leiding gebruikers in nasl. tegnieke & bronne	38		1	1	1	1			1			
		Samestelling van bibliografieë	39	2	3	1								
		Organisasie & instandhouding van pamflet versameling	40		1									
		Proefleeswerk	41		1									
LESERDIENS		Aanbeveling van boeke vir bestelling	42		3	1								Algemene toesig
		Hulp aan gebruikers in gebruik van biblioteek	43		1	1					1			
		Hulp in keuse en lokalisering van boeke	44		1									
		Verskaffing van inligting iym boeke, outeurs, uitgewers	45		1									
		Koörd. van biblioteek met onderrigs- & navorsingsprogram	46	2	3	1								
INTERBIBLIOTEEK-LEENINGS*		Verspreiding van boek aankondigings onder dosente	47		2	1								Direkte toesig oor werk
		Toesig oor interbiblioteeklenings (IBL)	48		2	1								
		Besit- en bibliografiese kontrole van IBL-aanvrae	49		3	1								
		Aanvra. versending en ontvangs van IBL's	50		2	3	1							
		Uitleen en terugontvangs van IBL's	51		2	3	1							
ORDENING*		Aanmaning van uitstaande IBL's	52		2	3	1							Toesig gerig op koördinasie
		* Instandhouding van IBL-rekords	53		3	1								
		* Statistiek hou van IBL	54		3	1								
		Beplanning van die rakrangskikking	55	5	3	1								
		Beplanning van die rangskikkingprosedures	56		2	1					8		8	
		* Boeke van tafels verwyder en leessaal orden	57		2					1	2	1		Persoon MOET geraadpleeg word
		* Terugrangskikking van materiaal op die rakke	58		2					1	2	1		
														Persoon MOET ingelig word
														Persoon KAN geraadpleeg word

kel. Aangesien hierdie versamelings slegs op langtermynlening na die laboratoria oorgeplaas is, word hulle in hierdie bespreking verder buite rekening gelaat.

In die geval van teologie en musiek het die ongerieflike afstand wat die gebruikers van die sentrale biblioteek verwyder is (geografiese faktor) as primêre en die onderwerpsterrein (spesialisasie) as sekondêre oorweging gedien by die verbesondering van die werksaamhede in die organieke struktuur.

Differensiasie as basis vir die verbesondering behou egter sy voordele ten opsigte van aanskaffing en voorbereiding wat slegs gedeeltelik gedentraliseer is (Fig.10, take 7-18). Die aanskaf- en voorbereidingsdepartemente van die sentrale biblioteek is beter toegerus ten opsigte van personeel en hulpmiddele om hierdie aktiwiteite meer doeltreffend af te handel.

Daar is egter gevalle, soos aangedui, waar desentralisasie van aanskaffing en voorbereiding noodsaaklik is. Die katalogi van die takbiblioteke is nog nie ten volle gedupliseer in die hoofbiblioteek nie, en daarom moet besitkontrole van bestellings in die takbiblioteke uitgevoer word (Fig.10, taak 7). Dit sou onekonomies wees om 'n personeellid van die hoof- na 'n takbiblioteek te stuur om so 'n taak te verrig. Dieselfde argument geld vir ander take ook (Fig.10, take 8, 14, 15, 16).

In ander gevalle het die gespesialiseerde ervaring van die personeellid dit geregverdig om 'n taak te desentraliseer, soos die voorbereiding van musiekstukke en -plate (Fig.10, take 11 en 13).

Die uitleen- en naslaanaktiwiteite in verband met die twee onderwerps-terreine is volledig op 'n gedentraliseerde basis in die takbiblioteke verbesonder (Fig.10, take 19-30).

Aangesien daar in elke takbiblioteek net een betrekking is, volg die verbesondering van die uitvoerende arbeid in die personeelstruktuur die organieke struktuur soos aangedui. In beide gevalle word al die werksaamhede in die twee takke deur die bepaalde takbibliotekaris verrig.

* **Nie-professionele take**

Hul betrekkings behels dus ongelyksoortige sowel as ongelykwaardige werksaamhede. Hierdie afwyking word aanvaar sodat die voordele wat deur desentralisasie en spesialisasie van die diens meegebring word, benut kan word.

Die verbesondering van die bestuursaktiwiteite ten opsigte van die twee takbiblioteke toon dat beide takbibliotekarisse onder die algemene beheer van die onderuniversiteitsbibliotekaris ressorteer. Die uitvoering van die uitleen- en naslaanwerk en die enkele aankaf- en voorbereidingsaktiwiteite val egter onder die beheer van die hoofde van die onderskeie gediferensieëde departemente in die hoofbiblioteek. Dit verteenwoordig die enigste voorbeeld van funksionele organisasie wat in die Biblioteek voorkom.

6.2.8. Die bindery (Fig.11.)

Die bindery word volledigheidshalwe by die bespreking ingesluit omdat dit een van die funksionele departemente in die organieke struktuur van die biblioteek is. Die bindery verrig egter nie 'n professionele biblioteekfunksie nie, dog werksaamhede wat meer tegniese van aard is. Daarom is besluit om die departement met die oog op die doel van die studie nie in besonderhede te ontleed nie.

Die werksaamhede wat in die bindery verrig word, is in hooftrekke in figuur 11 aangedui tesame met die onderskeie funksionariesse wat daarvoor verantwoordelik is. Hieruit blyk dat aldie binders by take soos die inbinding en herstelling van materiaal (Fig.11, take 6 en 7) en die maak van pamflethouers (Fig.11, taak 9), wat die grootste deel van die bindery se aktiwiteite uitmaak, betrokke is. Die sny van kataloguskaarte en boeksakkies (Fig.11, taak 8) en die montering van landkaarte en illustrasies (Fig.11, taak 10) word uitsluitlik deur die twee senior personeellede behartig, terwyl die instandhouding van die binderyrekords (Fig.11, taak 11) die verantwoordelikheid van die bindersassistent is.

Die volgende feite blyk nie uit die ontleding nie en word volledigheidshalwe gegee. Die verbesondering van die werksaamhede in betrekkings is

FIG. 11: BINDERY

FIG. 11: BINDERY

sodanig dat dit aan die eise van vertikale differensiasie in die personeelstruktuur voldoen. Die boekbinder, wat as hoof van die bindery optree, is vir die meer ingewikkelde tegniese aktiwiteite soos gespesialiseerde bindwerk, die hantering van masjiene, die druk van titels en die vergulding van omslae verantwoordelik. Die betrekking van die assistent-boekbinder omvat algemene bindwerk, die vervaardiging van omslae en die oplymwerk van publikasies by die Lumbeckproses. Die binders-assistent is met die laer gewaardeerde take soos die voorbereiding van publikasies vir inbinding, die oplym van publikasies en die hantering van rekords belas.

6.2.9. Samevatting

Getoets aan die grondslae van organisasie is die huidige organisasie-struktuur van die Ferdinand Postma-Biblioteek in 'n groot mate doelmatig vir die lewering van 'n doeltreffende diens. Die organisasiestruktuur bestaan uit 'n organieke struktuur, wat in hoofsaak op differensiasie gebaseer is, en 'n personeelstruktuur, wat oorwegend 'n lynorganisasie is.

Hierdie struktuur het die Ferdinand Postma-Biblioteek tot dusver in staat gestel om teen betreklik lae koste 'n diens te lewer, wat by die behoeftes van die gebruikers aanpas. Die doelmatigheid van hierdie struktuur kan toegeskryf word aan die feit dat die biblioteek nog van 'n gemiddelde grootte is. Daar is aangetoon dat die Biblioteek tans die stadium bereik het waar dit in 'n groot biblioteek ontwikkel. Dit bring mee dat die huidige organisasiestruktuur probleme begin oplewer wat belangrike veranderings noodsaak. Die diens aan die twee vakgebiede van teologie en musiek moes reeds gedentraliseer word om in die behoeftes van daardie gebruikers te voldoen. Hierdie verbesondering het op sy beurt die behoefte aan die invoering van funksionele organisasie in die personeelstruktuur geskep om doeltreffende beheer oor sekere gedentraliseerde aktiwiteite moontlik te maak.

Verder is tendense aanwesig wat op die ontwikkeling van nuwe verbesonderings in die organisasiestruktuur dui. Die integrering van die aanskaffing en voorbereidingsfunksies in 'n groter afdeling is een van die veranderinge wat moontlik is. Die differensiasie van hierdie funksies in twee afsonderlike departemente is weens die omvang van die werksaamhede nie meer doelmatig nie. Die proses van integrasie is reeds in wording ten opsigte van sekere aktiwiteite in die organieke struktuur en in die verbesondering van die uitvoerende arbeid in die personeelstruktuur. Die integrasie is egter nog nie in die verbesondering van die bestuursaktiwiteite deurgevoer nie, en daarom word die eenheid van bestuur in sommige opsigte versteur. Hierdie verskynsel skep 'n behoefte daaraan om die integrasie ten volle deur te voer.

'n Tweede moontlike ontwikkeling is die spesialisering van tydskrifte in 'n afsonderlike diens. Al die tydskrifmateriaal is reeds in 'n afsonderlike magasyn met sy eie leessaal, katalogus en uitleentoonbank gesentraliseer. Die werk verbonde aan die aanskaffing, voorbereiding, uitleening en naslaanwerk word ook hier verrig.

Die werksaamhede in verband met die tydskrifte word egter as spesialisasies in die organieke en personeelstrukture van die departemente aanskaffing, voorbereiding en uitleening en naslaanwerk verbesonder. Die funksionariese wat die werk in verband met die tydskrifte verrig, val as gevolg hiervan onder die beheer van die departementshoofde van aanskaffing, voorbereiding en uitleening en naslaanwerk. Dit bring 'n verbreking van die eenheid van bestuur mee.

Die werk in verband met die tydskrifte het reeds so 'n omvang aange neem dat dit doelmatig was om dit in die onderskeie departemente te spesialisier. 'n Verdere toename in die omvang van die werk, wat verwag kan word, sal die sentralisering van hierdie diens in 'n afsonderlike orgaan onder eie bestuur in die toekoms noodsaaklik maak. Indien die biblioteekbestuur egter sou besluit op die algehele reorganisasie van die biblioteek op 'n ander grondslag, byvoorbeeld volgens breë onderwerps-

terreine of volgens tipe gebruiker, hoef die spesialisering van tydskrifte nie noodwendig plaas te vind nie.

In die Biblioteek kom op hierdie tydstip nog geen voorbeelde van staforrganisasie voor nie.

SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKINGS

Die doel van die studie is 'n ondersoek na die fundering van die interne organisasie, en meer bepaald die formele organisasie, van die universiteitsbiblioteek. Die uitgangspunt is dat organisasie nie 'n doel op sigself is nie, maar 'n middel om die doel van enige onderneming so effektief moontlik te bereik. Dit behels 'n ekonomies verantwoorde aanwending van die middele wat nodig is om die doel te bereik. Verder moet die bestuur of leiding wat oor die gesamentlike optrede uitgeoefen word op sodanige wyse in die organisasiestruktuur veranker word, dat eenheid van bestuur moontlik is.

Drie moontlike benaderingswyses van organisasie word in die Bedryfs- ekonomie onderskei: organisasie volgens algemeen erkende beginsels, volgens beproefde organisasiepraktyke en -tegnieke of volgens sekere prinsipiële grondslae. Laasgenoemde benaderingswyse is in hierdie studie gevolg.

By die Bedryfs- ekonomie gaan die teoretiese ontleding van organisasie volgens prinsipiële grondslae van die standpunt uit dat daar tussen eksterne en interne organisasie onderskei kan word. Die eksterne organisasie is op die maatskaplike produksie in sy geheel gerig, terwyl die interne organisasie op die ordening van die aktiwiteite binne die onderneming toegespits is.

In die eksterne organisasie is kragte aanwesig wat die vorming van ondernemings beheers. Hierdie kragte, spesialisasie en differensiasie en hul onderskeie teenpole, parallelisasie en integrasie, asook die derde krag, die geografiese faktor, werk tot in die interne organisasie deur. Die behandeling van organisatoriese vraagstukke in die lig van die werking van hierdie kragte bied die moontlikheid om tot die kern daarvan deur te dring.

Deur verder tussen die organieke en die personeelstruktuur te onderskei, word twee dimensies van die organisasiestruktuur bloot gelê,

waardeur die ontleding en beoordeling van organisatoriese vraagstukke ver=gemaklik word. So blyk dit dat die funksionele en staforganisasie nie twee selfstandige organisasiestelsels is nie maar variasies op die lynorganisasie, wat deur die verbesondering van bestuursaktiwiteite in die personeelstruk=tuur voorkom.

Die ontleding van die universiteitsbiblioteek se organisasiestruktuur bewys dat dit net soos in die geval van ondernemings in die ekonomiese le=we op die grondslae van organisasie berus en daarvolgens ontwikkel. Dit behoort dus moontlik te wees om organisatoriese probleme en verskynsels in die universiteitsbiblioteek in die lig van die grondslae van organisasie te ontleed en te beoordeel.

Om die geldigheid van hierdie stelling te toets is die bestaande orga=nisasiestruktuur van die Ferdinand Postma-Biblioteek ondersoek. Uit die ondersoek blyk dat hierdie Biblioteek se organisasiestruktuur ewe-eens volgens die grondslae gebou is. In die lig van die grondslae is dit moont=lik om sekere afwykings en nuwe ontwikkelinge aan te dui.

Die vernaamste afwyking is die gebrek aan die eenheid van bestuur wat in sekere opsigte bestaan. Dit is toe te skryf aan die feit dat die vertikale differensiasie van die bestuurstaak nie volledig deurgevoer is nie.

Moontlike nuwe ontwikkelinge in die struktuur wat aangedui word, is die spesialisering van tydskrifte in 'n afsonderlike diens en die integrering van aanskaffing en voorbereiding in 'n groter afdeling vir tegniese dienste.

Hierdie ontwikkelinge is nog besig om plaas te vind en daarom ver=oorsaak hulle oorgangsprobleme, soos die gebrek aan eenheid van bestuur waarna reeds verwys is. Die biblioteekbestuur sal in die uitbouing van 'n doelmatige organisasiestruktuur vir die Biblioteek deeglik met hierdie ont=wikkelinge rekening moet hou.

Uit die biblioteekliteratuur wat bestudeer is, blyk dat daar nog veels te min aan die fundering van die organisasie van die universiteitsbiblioteek op teoretiese grondslae gedoen word. Dit is 'n ernstige leemte in die

universiteitsbiblioteekwese. 'n Korrekte en indringende begrip van die samestelling en die ontwikkeling van die organisasiestruktuur is van kardinale belang vir die opbou van 'n doelmatige struktuur vir die biblioteek.

DIE VASSTELLING VAN DIE BESTAANDE ORGANISASIESTRUKTUUR VAN DIE FERDINAND POSTMA-BIBLIOTEEK

1.1. Inleiding

Vooraf is die doel van die ondersoek, naamlik die vasstelling van die organisasiestruktuur met die bestuur van die Biblioteek bespreek en ook aan die personeel as geheel verduidelik. Die belangrikheid van die bekendstelling van die doel van so 'n organisatoriese ondersoek word in die literatuur sterk beklemtoon. Sodoende word nie alleen die moontlikheid van weerstande teen die ondersoek van die kant van die personeel verminder nie, maar dit lê ook die basis vir spanwerk wat vir die suksesvolle uitvoering van die ondersoek noodsaaklik is.¹⁾

1.2. Insameling van die inligting

Ongeveer dieselfde tyd waarop die ondersoek vir hierdie studie gedoen is, is daar 'n biblioteekopname van die Biblioteek op die patroon van 'n „management audit” uitgevoer. Hierdie biblioteekopname was 'n deel van 'n omvangryke akademiese opname wat deur die Universiteit met die oog op beplanning vir die toekoms onderneem is. Die biblioteekopname is deur personeellede van die Biblioteek self uitgevoer.

Een van die sake wat in die biblioteekopname behandel word, hoewel op oorsigtelike wyse, is die organisasiestruktuur van die Biblioteek, en daarom word inligting uit die verslag ook vir die vasstelling van die organisasiestruktuur gebruik.²⁾ Die organisasiekaart van die Biblioteek

1) Vgl. Luijk & Verburg, op.cit., p.24-36.

2) Vgl. Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys. Akademiese en verwante aangeleenthede aan die P.U. vir C.H.O., p.218-227.

wat vir die biblioteekopname saamgestel is, is geraadpleeg om die hoof-trekke van die organisasiestruktuur en die formele verhoudings tussen die funksionariesse naasteby vas te stel. (Vgl. bylae 2).

Verder is die werkskemas van die departemente wat taakbeskrywings vir elke betrekking bevat, nagegaan. Na hierdie oriëntering is tot die insameling van die inligting op direkte wyse oorgegaan.

Uit die literatuur is die volgende aanbevole werkswyse gekies:³⁾
Elke funksionaris is gevra om 'n vraelys te voltooi. Vooraf is die personeel groepsgewyse, volgens departemente, ingelig hoe om die vrae te beantwoord. Op die vraelys moes elke funksionaris onder andere die volgende besonderhede verstrek: sy naam; die naam en graad van sy betrekking; departement/onderafdeling waar werksaam; werklokaal; die naam van sy onmiddellike hoof en die naam van die persoon se betrekking; die naam en betrekking van diegene wat aan hom ondergeskik is, sowel as die departement waarin die ondergeskikte(s) werksaam is; 'n volledige beskrywing van sy werksaamhede en bevoegdhede, ens. (Vgl. bylae 3.)⁴⁾

Die metode het die voordeel dat elke funksionaris wat sy betrekking self die beste ken, dit aan die hand van die vraelys beskryf. Daarby is dit egter van belang „dat de feitelijke situatie wordt weergegeven, onvermengd met ideeën van de onderzoeker, de ondervraagden of anderen, ten aanzien van hoe het behoorde te zijn”.⁵⁾

'n Belangrike bykomende voordeel van hierdie metode is dat elke funksionaris gedwing word om aan sy betrekking in organisatoriese terme

3) Vgl. Doelmatige organisatie, op.cit., p.41-43.

4) Hierdie vraelys is na raadpleging van soortgelyke lysste in Dale, op.cit., p.190-191; Bosch, op.cit., p.54-55; en Doelmatige organisatie, op.cit., p.137-138, opgestel.

5) Doelmatige organisatie, op.cit., p.42.

te dink: watter werksaamhede verrig ek?, aan wie moet ek verantwoor= ding doen?, in watter verhouding staan my betrekking tot ander in die departement?, ens. Sodoende verkry elkeen 'n duideliker begrip van wat sy of haar betrekking inhou.

Na voltooiing is elke vraelys, as voorbereiding vir die onderhoud wat met die funksionaris sou volg, bestudeer. Hierdie onderhoud word as baie belangrik beskou. Gedurende die onderhoud spits die ondersoekbe= ampte hom daarop toe om so 'n volledig moontlike beeld van die betrek= king te verkry, enige onduidelikhede aan die kant van die funksionaris op te klaar en toe te sien dat feite en nie menings weergegee word nie. Hier= na is elke ondergeskikte se voltooide vraelys ook met sy betrokke hoof bespreek waar soms verdere aanvullings gemaak is.

Laastens is 'n besoek aan elke departement en takbiblioteek gebring waartydens persoonlike waarnemings gedoen is. Hierdie waarnemings was grotendeels 'n kontrole op die inligting wat reeds deur middel van die vraelyste en onderhoude vasgestel is.

1.3. Ordering en vaslegging van die inligting

Die tradisionele metode waarop die struktuur van enige organisasie vasgelê word, is om die inligting wat deur middel van die vraelyste en on= derhoude vasgestel is in die vorm van 'n organisasiekaart, aangevul deur 'n organisasiehandleiding, te giet. Die opstelling van hierdie hulpmiddels is tydrowend, en daarby verouder hulle as gevolg van ontwikkelinge en ver= anderings in die organisasie redelik vinnig.

In die plek van die organisasiekaarte en -handleidings ontwikkel die firma van Serge A. Birn 'n meer doeltreffende hulpmiddel by organisasie, naamlik die „linear responsibility chart”.⁶⁾ Die liniêre kaart het ook wyer toepassingsmoontlikhede as wat die geval met die tradisionele

6) Heyel, op.cit., p.442-446.

hulpmiddels is.⁷⁾ Die „linear responsibility chart" word beskryf as „a graphic method of analysis and recording (1) of organizational structure, job content, and functional operating responsibilities (vertical LRC); and (2) of a procedure and the distribution of responsibilities for this procedure, which usually crosses a number of departments (horizontal LRC)".⁸⁾ Op 'n enkele vel papier word inligting wat normaalweg 'n dosyn of meer bladsye van 'n organisasiehandleiding en ander hulpmiddels soos organisasiekaarte, prosedure- en vloekaarte sou vereis, saamgevat.

1.4. Samestelling en gebruik van die Liniêre kaart

Figuur 12 toon 'n eenvoudige voorbeeld van die liniêre kaart. In sy basiese vorm word agt simbole gebruik om agt verskillende verwantskappe wat tussen bestuurder en ondergeskikte in enige betrekking in hul hoedanigheid as beleidmakers, toesighouers, koördineerders en uitvoerders kan bestaan, aan te dui. Die naam en graad van die betrekking word in die horisontale kolom bo-aan die kaart aangedui, terwyl die take links in die vertikale kolom van die kaart verskyn. In die vierkant waar die betrekking en taak kruis, word die verwantskap tussen hulle deur die toepaslike simbool aangedui. As die betrekking niks met die taak te doen het nie, word die vierkant blank gelaat.

Verklaring van die simbole

1. Verrig die werk: die taak word deur die persoon aangedui verrig.
2. Algemene toesig: dit dek omstandighede waar die toesig en kontrole oor die werk wat verrig word, nie direk hoef te wees nie.
3. Direkte toesig oor die werk: behels direkte toesig en kontrole van

7) Vgl. die aangehaalde werk van Heyel, p.443 vir 'n bespreking van die verskillende gebruike van die liniêre kaart.

8) Ibid., p.442.

FIG. 12: LINIËRE KAART

1
Verrig die werk

2
Algemene toesig

3
Direkte toesig
oor werk

4
Toesig gerig op
koördinasie

5
Beslissings oor
sake voorgelê

6
Persoon MOET
geraadpleeg word

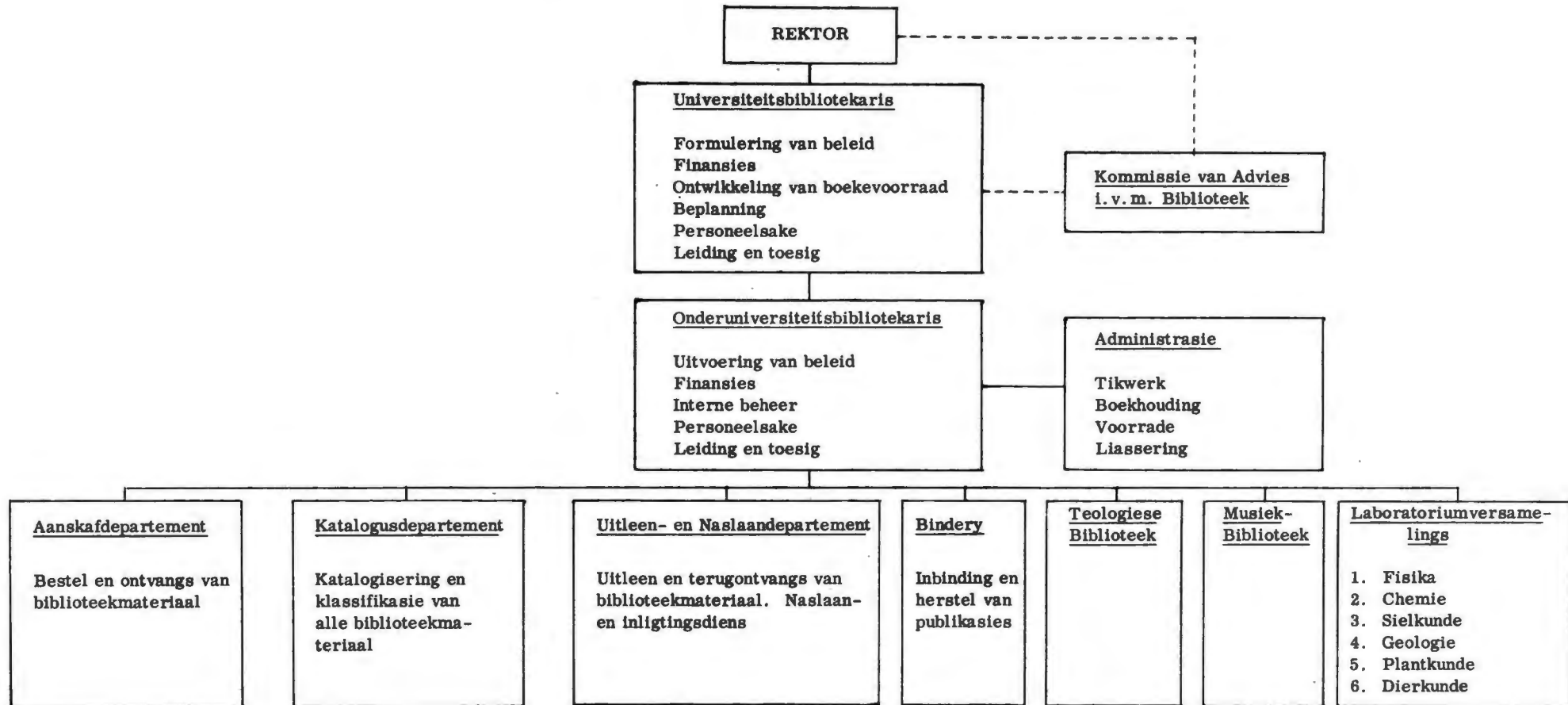
7
Persoon MOET
ingelig word

8
Persoon KAN
geraadpleeg word

die ondergeskikte se werk.

4. Toesig gerig op koördinasie: dit dek gevalle waar die koördinasie van die werksaamhede van twee of meer persone of groepe belangriker as die toesig as sodanig is.
5. Beslissings oor sake voorgelê: dit is van toepassing op gevalle waar 'n besuurder òf net beslissingsbevoegdheid oor sekere sake aan 'n ondergeskikte delegeer òf waar beslissingsbevoegdheid oor alle sake aan 'n ondergeskikte met die uitsondering van sekere sake gedelegeer word.
6. Persoon moet geraadpleeg word: die bekleër van die betrekking moet geraadpleeg word, dog sy advies hoef nie aanvaar te word nie.
7. Persoon moet ingelig word: die funksionaris moet van 'n besluit of handeling ingelig word omdat hierdie kennis hom in die uitvoering van sy werk van hulp kan wees.
8. Persoon kan geraadpleeg word: hierdie raadpleging is nie verpligtend van aard nie.

Die inligting aangaande die Ferdinand Postma-Biblioteek se organisasiestruktuur, wat deur middel van die ondersoek ingesamel is, is op 'n reeks liniêre kaarte, soortgelyk as die „linear responsibility chart" aangebring (Fig. 6 tot 11). Die organisasie van die Biblioteek word aan die hand van die inligting op die kaarte aan die grondslae van organisasie getoets.

ORGANISASIESTRUKTUUR VAN DIE FERDINAND POSTMA-BIBLIOTEEK

TOELIGTING EN INSTRUKSIES BY BEANTWOORDING VAN DIE ORGANISASIEVRAELYS

Doel van die ondersoek

Die doel van hierdie ondersoek is om die bestaande organisasiestruktuur van die Biblioteek te ontleed en grafies voor te stel. Dit word gewoonlik gedoen deur

persoonlike waarneming,
vraelyste deur die personeel te laat invul, en
onderhoude met hulle te voer.

L.W. Die doel van sodanige ondersoek is NIE 'n beoordeling van die werksaamhede van die personeel nie, maar slegs 'n opname van die organisasiestruktuur in terme van die werksaamhede en bevoegdhede verbonde aan elke betrekking en van die verhoudings tussen die betrekkings.

Doel van die vraelys

Die organisasievraelys is 'n instrument met behulp waarvan die organisasie ontleed word. Aangesien elke werknemer die beste weet welke werksaamhede en bevoegdhede in sy betrekking vervat is, is dit belangrik dat hy/sy self die vraelys moet voltooi. U word versoek om in die beantwoording van die vrae u betrekking te beskryf soos die posisie nou is en nie soos wat dit was of behoort te wees nie. Daarby moet dit u eie siening wees sonder beïnvloeding van andere. Na voltooiing sal die hele vraelys met u bespreek word en daarna aan u onmiddellike hoof vir kommentaar voorgelê word.

Instruksies by beantwoording van die vraelys

Voordat u die vraelys beantwoord

bestudeer eers die Toeligting en Instruksies,

bestudeer die hele vraelys noukeurig, en

beantwoord die vraelys, veral die moeiliker vrae, eers in rof

en bespreek waar nodig met die ondersoekbeampte.

Vraag 2: Voorbeelde: Departementshoof/Bibliotekaris

Klassifiseerder/Assistentbibliotekaris

Tikster/Klerk Graad I

Vraag 3 & 4: Indien werkzaam in 'n onderafdeling van 'n departement
vermeld albei.

Vraag 6: Dit is die persoon wat u werkopdragte gee, u adviseer, en
wat beslissings oor u werk vel. Indien daar meer as een
sodanige persoon is, vermeld almal.

Vraag 7: Dit is die persoon/persone wat van u werkopdragte, advies,
en beslissings ontvang. Vermeld die name van sodanige per=
sone, hul betrekkings asook die departement/afdeling waarin
hulle werkzaam is.

Vraag 8: Die antwoord op hierdie vraag vereis 'n presiese verslag van u
werkzaamhede en bevoegdhede.

a. Werkzaamhede

Gee 'n opgawe van al die take wat u verrig deur elke taak
kort en saaklik te omskryf. Handleidings waarin lyste
van take wat gewoonlik in 'n biblioteek verrig word aange=
gee word, word vir raadpleging beskikbaar gestel, byvoor=
beeld Library Association. Professional and non-profes=
sional duties in libraries.

b. Bevoegdheid

In beantwoording van hierdie vraag moet bevoegdheid as volg omskryf word:

- i. Welke handeling en beslissing moet
 1. vooraf deur u onmiddellike hoof goedgekeur word,
 2. agterna aan hom gerapporteer word,
 3. hoof glad nie aan hom gerapporteer te word nie.
- ii. By welke handeling en beslissing geskied

raadpleging

oorleg, of

mededelings aan ander personeel.

Toon aan wie hierdie persone is en of dit vooraf of agterna geskied.

Vraag 9: Die beskrywing van werksaamheid en bevoegdheid wat in verband staan met die funksie van elke ondergeskikte moet slegs in breë trekke te wees, terwyl spesiale opdragte, werksaamheid en bevoegdheid nader omskryf moet word.

Vermeld die name van die ondergeskiktes waarna verwys word.

ORGANISASIEVRAELYS

1. Naam:
- *2. Naam en graad van betrekking:
- *3. Departement:
- *4. Onderafdeling:
5. Werklokaal:
- *6. Naam van onmiddellike hoof en die naam van sy betrekking:

(* Hierdie vrae word deur Instruksies verduidelik)

*7. Van en voorletters en naam van betrekking van diegene wat aan u on=dergeskik is en die naam van die dept./afd. waarin die persoon/per=sone werksaam is:

*8. Gee 'n duidelike beskrywing van u werksaamhede en bevoegdhede soos u dit op die oomblik verstaan.

a. Werksaamhede: (Gee hier 'n opgawe van u gereelde take en daarna take wat u toevallig verrig. Dui toevallige take met 'n (✓) aan.

- b. Bevoegdheid: (L.W. Lees die instruksies i.v.m. hierdie vraag baie noukeurig deur alvorens u dit beantwoord.)

9. Gee 'n saaklike beskrywing van die werksaamhede van u ondergeskiktes tesame met die bevoegdheid deur u aan hulle verleen:

10. Welke betrekkings onderhou u met ander departemente/afdelings van die biblioteek in die uitoefening van u funksie?

11. Welke betrekkings onderhou u met persone buite die biblioteek in die uitoefening van u funksie?

12. Dien u op enige komitee of liggaam binne of buite die biblioteek uit hoofde van die funksie wat u verrig en wat is die werksaamhede van die komitee?

13. Welke werksaamhede behoort volgens u mening tot u taak wat tans deur ander verrig word en welke hoort by die taak van iemand anders?

14. Algemene opmerkings:

Handtekening:

Datum:

Handtekening:
(Onmiddellike hoof)

BIBLIOGRAFIE

- ALLEN, L. A. Management and organization. London, McGraw-Hill, 1958.
- ALLEN, L. A. The management profession. New York, McGraw-Hill, 1964.
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. Board on Personnel Administration. Descriptive list of professional and nonprofessional duties in libraries; preliminary draft. Chicago, American library association, 1948.
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. Board on Personnel Administration. Position classification and salary administration in libraries. Chicago, American library association, 1951.
- BARNARD, C. I. The functions of the executive (14th print). Cambridge, Harvard univ. press, 1960.
- BOSCH, P. G. De organisatiegids: grondslagen en techniek van de schriftelijke vastlegging van de organisatiestructuur. Alphen aan den Rijn, Samsom, 1961.
- BOSMAN, D. B. e. a. Tweetalige woordenboek; 4e hers. en sterk verm. uitgawe. Kaapstad, Nasionale boekhandel, 1962.
- BRECH, E. F. L. Organisation; the framework of management. London, Longmans, Green, 1958.
- CONEY, D. Management in college and university libraries. Library trends, 1: 93-94; 1952/'53.
- DALE, E. Planning and developing the company organization structure (6th print). New York, American management ass. (1959).
- DIMOCK, M. E. The place of organization in institutional development (In Joeckel, C. B. Current issues in library administration. Chicago, University of Chicago press, 1939. p. 66-89).
- DOELMATIGE organisatie (B. Braat, voorzitter van de werkgroep die adviseerde bij het opstellen van de richtlijnen. Red.: A. van 't Hof en J. J. Ket). Alphen aan den Rijn, Samsom, 1964.
- DOWNS, R. B. en DELZELL, R. F. Professional duties in university libraries. College and research libraries, 26: 30-39, 69, 1965.
- EMERSON, H. The twelve principles of efficiency. New York, The Engineering magazine, 1912.
- FAYOL, H. General and industrial management. London, Pitman, 1949.
- FRIIS, T. Die toepassing van die wetenskaplike organisasieleer op provinsiale biblioteekdienste in Suid-Afrika. (Johannesburg) Afrikaanse persboekhandel, 1956.

- GWYNN, S. E. Departmentalization and circulation work: problems and relationships. Library trends, 6: 87 - 100, 1957/'58.
- HART, E.D. en GRIFFITH, W.J. Professional or clerical? Library journal, 86: 2758-2759, 1961.
- HAYNES, W.W. en MASSIE, J.L. Management; analysis, concepts and cases. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1961.
- HEPWORTH, P. Organization and methods in the public library service. Library association record, 60: 69-75, 1958.
- HEYEL, C. red. The encyclopedia of management. New York, Reinhold, 1963.
- HOLDEN, P. E. e. a. Top management organization and control; a research study of the management policies and practices of thirty-one leading industrial corporations. New York, McGraw-Hill, 1951.
- HORNSTRA, L. Die organisatiestructuur van het bedrijf; principes en toepassingen, psychologie en ethiek. Bussum, Ruys, 1961.
- IMMELMAN, R. F. M. The foundations of library management; organization from the administrative angle. Cape Town, 1947.
- JOECKEL, C. B. red. Current issues in library administration; papers presented before the Library institute at the University of Chicago, August 1-12, 1938. Chicago, University of Chicago press, 1939.
- JOLLEY, L. The function of the university library. Journal of documentation, 18: 133-142, 1962.
- KITTLE, A. T. Management theories in public library administration in the United States, 1925-1955. New York, Columbia university, 1961.
- KRUISINGA, H. J. De organisatiestructuur van het bedrijf; enkele inleidende beschouwingen. 2e dr. Leiden, H. E. S. Kroese, 1956.
- LAZZARO, V. red. Systems and procedures; a handbook for business and industry (3rd print,) Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1960.
- LEONARD, W. P. The management audit (In Lazzaro, V. red. Systems and procedures; a handbook for business and industry (3rd print,) Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1960. p. 93-125).
- LESSING, J. C. Die kostevraagstuk van die mede- en neweprodukte in die chemiese bedryf, met spesiale verwysing na die kousale verband tussen kosprys en produksie. Potchefstroom, 1965.
- LIBRARY ASSOCIATION. Professional and non-professional duties in libraries; a descriptive list comp. by a subcommittee of the Membership committee of the Library association. London, 1962.

- LIMPERG, Th. Bedrijfseconomie; verzameld werk. Nader uitgewerkt en van annotaties voorzien onder red. van G. L. Groenewald (e. a.) Deventer, Kluwer, 1965. dl. V.
- LITTERER, J. A. Organizations: structure and behavior. New York, J. Wiley, 1963.
- LOGSDON, R. H. Administrative organization of Columbia university libraries. College and research libraries, 24: 219-222, 1963.
- LUIJK, H. en VERBURG, P. Het organisatie-onderzoek. Den Haag, Nederlands instituut voor efficiency (s. j.).
- LYLE, G. R. The administration of the college library; 3rd ed. New York, H. W. Wilson, 1961.
- MacANALLY, A. M. Departments in university libraries. Library trends, 7: 448-464, 1958/'59.
- MacANALLY, A. M. Organization of college and university libraries. Library trends, 1: 20-36, 1952/'53.
- McDIARMID, E. W. Current concepts in library administration. Library trends, 7: 346-356, 1958/'59.
- McDIARMID, E. W. Scientific method and library administration. Library trends, 2: 361-367, 1953/'54.
- McDIARMID, E. W. en McDIARMID, J. The administration of the American public library (Chicago) American library association and the University of Illinois press, 1943.
- McFADDEN, M. en NORRIS, H. L. A case study in self job analysis. A. L. A. Bulletin, 40: 436-40, 1946.
- McFARLAND, D. E. Management principles and practices. New York, Macmillan, 1958.
- MEIJ, J. L. Leerboek der bedrijfseconomie. 's-Gravenhage, Delwel, 1958. dl. II.
- MEIJ, J. L. en DIEPENHORST, A. I. Begrippensamenhang en terminologie in die organisatieleer. Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde, 26: 467-475, 1952.
- MEYER, P. Administrative organization; a comparative study of the organization of public administration. London, Stevens, 1957.
- MÖHLENBROCK, S. Efficient library administration. Unesco bulletin for libraries, 16: 29-34, 1962.
- MUMFORD, L. Q. en ROGERS, R. D. Library administration in its current development. Library trends, 7: 357-367, 1958/'59.

- NEWMAN, W.H. Administrative action; the techniques of organization and management. 2nd ed. London, Pitman, 1963.
- PETERSEN, E. e.a. Business organization and management; 5th ed. (3rd print.) Homewood, Ill., Irwin, 1964.
- PFIFFNER, J.M. en SHERWOOD, F.P. Administrative organization (6th print.) Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1965.
- POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS. Akademiese en verwante aangeleenthede aan die P.U. vir C.H.O; verslag van die Sentrale opnamekomitee van die Senaat, 1966. Potchefstroom, 1966.
- POWELL, L.C. A new look at administration. Library journal, 82: 3137-3164, 1957.
- RÄDEL, F.E. en REYNDERS, H.J.J. red. Inleiding tot die bedryfsekonomie. Pretoria, Van Schaik, 1965.
- REECE, E.J. Auxiliary administrative tasks. Library trends, 7: 419-436, 1958/'59.
- REECE, E.J. Current trends in library administration: Introduction. Library trends, 7: 333-336, 1958/'59.
- REEVES, F.W. Some general principles of administrative organization. (In Joeckel, C.B. Current issues in library administration. Chicago, University of Chicago press, 1939. p. 1-21).
- REYNDERS, H.J.J. Die taak van die bedryfsleier; insonderheid die organisatoriese kant daarvan. Pretoria, Van Schaik, 1963.
- ROBERT MARY, SISTER. Organization theory and the card catalog. Library resources and technical services, 8: 329-333, 1964.
- ROETHLISBERGER, F.J. Management and morale (13th print.) Cambridge, Mass., Harvard university press, 1959.
- SHAW, R.R. red. Scientific management in libraries. Library trends, 2: 359-483, 1953/'54.
- SHELDON, O. The philosophy of management. London, Pitman, 1930.
- SIMON, H.A. Administrative behavior; a study of decision-making processes in administrative organization. 2nd ed. New York, Macmillan, 1960.
- SLIGHT, O. The challenge of greater libraries: management's role and responsibility. Australian library journal, 10: 3-7, 1961.
- SORGDRAGER, A.J.E. The particularization of indirect cost in modern costing administration. Potchefstroom, Ajax, 1964.
- SORGDRAGER, A.J.E. Die verbesondering van indirekte koste; 'n krities vergelykende literatuurstudie. Amsterdam, AAA-Rotex, 1961.

- STERCK, L. Organisatiestructuur en menselijke factor; een interdisciplinaire benadering. Bussum, Ruys, 1962.
- SWANK, R. C. The educational function of the university library. Library trends, 1: 37-48, 1952/'53.
- TAYLOR, F. W. The principles of scientific management. New York, Harper, 1934.
- TROTIER, A. H. Organization and administration of cataloging process. Library trends, 2: 264-278, 1953/'54.
- URWICK, L. F. The elements of administration. New York, Harper, 1943.
- URWICK, L. F. Notes on the theory of organization. New York, American management ass., 1952.
- VAN DALE, J. H. Groot woordenboek der Nederlandse taal. 8e geheel opnieuw bewerkte en zeer verm. dr. door C. Kruyskamp. 's-Gravenhage, Nijhoff, 1961.
- VAN DER PLOEG, M. J. De administratie als hulpmiddel bij het bedrijfsbeheer; 8e dr. Alphen aan den Rijn, Samsom, 1964.
- VAN DER SCHROEFF, H. J. Die leiding en organisatie van het bedrijf; 3e geheel herz. en bijgewerkte dr. Amsterdam, Kosmos, 1965.
- VAN OS, J. T. M. De verhouding tussen de universiteitsbibliotheek en de institutsbibliotheeken. Bibliotheekleven, 48: 158-161, 1963.
- VERBURG, P. Organiseren en organisatieonderzoek. Leiden, H. E. S. Kroese, 1959.
- VILJOEN, F. P. Die invloed van administratieve outomatisasie op die bepaling van die kosprys. Potchefstroom, 1965.
- WASSERMAN, P. Development of administration in library service: current status and future prospects. College and research libraries, 19: 283-294, 1958.
- WEBSTER'S third new international dictionary of the English language; unabridged. London, Bell, 1961.
- WESSELS, P. J. en REYNDERS, H. J. J. Die bedryfsleiding (In Rädcl, F. E. en Reynders, H. J. J. reds. Inleiding tot die bedryfseconomie. Pretoria, Van Schaik, 1965. p. 256-280).
- WHEELER, J. L. en GOLDHOR, H. Practical administration of public libraries. New York, Harper & Row, 1962.
- WIGHT, E. A. Research in organization and administration. Library trends, 6: 141-146, 1957/'58.
- WILSON, L. R. en TAUBER, M. F. The university library; the organization, administration and functions of academic libraries. 2nd ed. New York, Columbia university press (1958).