

1985 043 86201



U.O.V.S. - BIBLIOTEK

198507386201220000019



HIERDIE EKSEMPLAAR MAG ONDER
GEEN OMSTANDIGHEDE UIT DIE
BIBLIOTEK VERWYDER WORD NIE

UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

'N ONDERSOEK NA DIE VERBAND TUSSEN ORGANISASIEKLIMAAT EN
WERKSTEVREDENHEID VAN VAKKUNDIGE PERSONEEL IN 'N STAATSDEPARTEMENT

deur

MARTINA KOTZÉ

Hierdie verhandeling is voorgelê om te voldoen aan die
vereistes vir die graad

MAGISTER SOCIETATIS SCIENTIAE

in die Fakulteit Sosiale Wetenskappe

(Departement Bedryfsielkunde)

Studieleier: PROF J S UYS

Junie 1985

Universiteit van die Oranje-Vrystaat
BLOEMFONTEIN

24-10-1985

T 354.680677 KOT

BIBLIOTEEK

*Aan God, die Vader van
ons Here Jesus Christus,
kom al die lof toe!*

1 Petrus 1 : 3

"Ek verklaar dat die verhandeling wat hierby vir die graad Magister Societatis Scientiae aan die Universiteit van die Oranje-Vrystaat deur my ingedien word, my selfstandige werk is en nie voorheen deur my vir 'n graad aan 'n ander universiteit/fakulteit ingedien is nie."

M. Kotzé.....

(MEJ.) M KOTZÉ

DANKBETUIGING

Graag spreek ek my opregte dank en waardering teenoor die volgende persone en instansies uit:

- Prof J S Uys, vir sy inspirasie, volgehoue belangstelling, aanmoediging en leiding in die uitvoering van hierdie studie, ten spyte van sy druk werksprogram;
- die streeksdirekteur, afdelingshoofde en vakkundige personeel verbonde aan die Departement van Gesondheid en Welsyn, Streek O.V.S., sonder wie se samewerking en deelname hierdie studie nie moontlik sou gewees het nie;
- die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing (R.G.N.), vir die finansiële ondersteuning;
- Abrie van der Walt (Rekensentrum: U.O.V.S.), vir die verwerking van die gegewens;
- Dr Martin van Zyl, vir sy advies met betrekking tot die statistiese verwerkings;
- Dr C P J Erasmus, wat in die verlede 'n groot invloed uitgeoefen het op my benadering tot wetenskaplike navorsing;
- Maryn Kleynhans, vir haar behulpsaamheid en vriendelikheid rondom die druk van die vraelyste en die reël van talle afsprake;
- Hetta Claassen, op wie 'n mens altyd kan staatmaak vir tikwerk van hoogstaande gehalte;
- familieleden, vriende en kollegas, vir hul belangstelling en ondersteuning en
- my ouers, vir wie geen opoffering ooit te groot is nie.

Tina Kotzé

Junie 1985

I N H O U D S O P G A W E

<u>HOOFSTUK 1</u>	<u>BLADSYE</u>
INLEIDING	
1.1 PROBLEEMSTELLING	1
1.1.1 Omskrywing en definisies	1
1.1.2 Navorsingsvrae	2
1.1.3 Hipoteses	3
1.2 DOELSTELLING	3
1.2.1 Afdelings	3
1.2.2 Beroepsgroepe	4
1.2.3 Rasse-groepe	4
1.3 UITEENSETTING VAN DIE STUDIE	5
1.3.1 Literatuurstudie	5
1.3.2 Empiriese ondersoek	6
<u>HOOFSTUK 2</u>	
ORGANISASIEKLIMAAT	
2.1 DIE KONSEP	8
2.2 TEORIEë EN MODELLE VAN ORGANISASIEKLIMAAT	14
2.2.1 Davis se "menslike verhoudingsfaktore"-benadering	14
2.2.2 Field en Abelson se hersiene klimaatmodel	17
2.2.3 Schneider en Reichers se "simboliese interak- sionistiese"-benadering	22
2.3 ORGANISASIE-IDEOLOGIEë	23
<u>HOOFSTUK 3</u>	
DIE METING VAN ORGANISASIEKLIMAAT	
3.1 DIMENSIES VAN ORGANISASIEKLIMAAT	28
3.2 PROBLEME IN DIE METING VAN ORGANISASIEKLIMAAT	53

HOOFSTUK 4

BEPALERS VAN ORGANISASIEKLIMAAT

4.1	INLEIDING	61
4.2	STRUKTUUR EN ORGANISASIEKLIMAAT	61
4.3	LEIERSKAP EN ORGANISASIEKLIMAAT	73
4.4	KOMMUNIKASIE EN ORGANISASIEKLIMAAT	78

HOOFSTUK 5

DIE EFFEK VAN ORGANISASIEKLIMAAT

5.1	WERKSTEVREDENHEID	85
5.1.1	Die Konsep	85
5.1.2	Teorieë van werkstevredenheid	92
5.1.2.1	Adams se teorie van billikheid ("Equity Theory")	92
5.1.2.2	Herzberg se "motiverings- versus higiëne" teorie	95
5.1.2.3	Locke se Diskrepansieteorie ("Discrepancy Theory")	97
5.1.3	Die meting van werkstevredenheid	100
5.1.4	Empiriese gegewens: Die verband tussen organisasieklimaat en werkstevredenheid	106
5.2	ORGANISASIEKLIMAAT EN PRODUKTIWITEIT	115
5.3	ORGANISASIEKLIMAAT EN MOTIVERING	123
	SAMEVATTING	128

HOOFSTUK 6

EMPIRIESE ONDERSOEK

6.1	METODE	130
6.1.1	Insameling van gegewens	130
6.1.2	Meetinstrumente	130
6.1.2.1	"Organization Climate Questionnaire"	130
6.1.2.2	"Diagnosing Organization Ideology"-vraelys	134
6.1.2.3	Werkstevredenheid	134

6.1.3	Verwerking van gegewens	134
6.1.3.1	Die aangepaste "Organization Climate Questionnaire"	135
6.1.3.2	Harrison se "Diagnosing Organization Ideology"-vraelys	137
6.1.3.3	Werkstevredenheid	138
6.1.3.4	Berekening van korrelasies	138
6.1.3.5	T-toetse	139
6.2	OPNAMEGROEP	140
6.2.1	Gesinsbeplanningsafdeling	140
6.2.2	Algemene Dienste-afdeling	140
6.2.3	Welsynsdienste	140
6.3	RESULTATE	140
6.3.1	Inleiding	140
6.3.2	Die huidige (bestaande) organisasieklimaat en die rigting van verandering wat verlang word	142
6.3.2.1	Inleiding	142
6.3.2.2	Die groep as 'n geheel	142
	(a) Bestaande organisasieklimaat	142
	(b) Rigting van verandering verlang	144
6.3.2.3	Verdelings volgens afdelings	144
	(a) Bestaande organisasieklimaat	144
	(b) Rigting van verandering verlang	147
6.3.2.4	Verdeling volgens beroepsgroepe	151
	(a) Bestaande organisasieklimaat	151
	(b) Rigting van verandering verlang	153
6.3.2.5	Verdeling volgens rassegroepe	155
	(a) Bestaande organisasieklimaat	155
	(b) Rigting van verandering verlang	157

6.3.3	Prioriteite vir verandering	160
6.3.4	Perspesies ten opsigte van bestaande organisasie- ideologie en persoonlike oriëntasies	163
6.3.4.1	Inleiding	163
6.3.4.2	Die groep as 'n geheel	164
	(a) Huidige organisasie-ideologie	164
	(b) Persoonlike oriëntasies	165
6.3.4.3	Verdeling volgens afdelings	166
	(a) Huidige organisasie-ideologie	166
	(b) Persoonlike oriëntasies	167
6.3.4.4	Verdeling volgens beroepsgroepe	169
	(a) Huidige organisasie-ideologie	169
	(b) Persoonlike oriëntasies	169
6.3.4.5	Verdeling volgens rasse-groepe	172
	(a) Huidige organisasie-ideologie	172
	(b) Persoonlike oriëntasies	172
6.3.5	Werkstevredenheid	175
6.3.5.1	Inleiding	175
6.3.5.2	Die groep as 'n geheel	175
6.3.5.3	Verdeling volgens afdelings	175
6.3.5.4	Verdeling volgens beroepsgroepe	177
6.3.5.5	Verdeling volgens rasse-groepe	177
6.3.6	Resultate van T-toetse	180
6.3.7	Die verband tussen organisasieklimaat, ideologiese oriëntasies en werkstevredenheid	183

HOOFSTUK 7**GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS**

7.1	GEVOLGTREKKINGS	187
7.2	AANBEVELINGS	192

BRONNELYS

195

BYLAE 1(a en b)

BYLAE 2(a en b)

BYLAE 3(a - h)

T A B E L L E

BLADSYE

6.1	ORGANISASIEKLIMAAT: BEOORDELING VAN DIE BESTAANDE SITUASIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE GROEP AS 'N GEHEEL	143
6.2	VERLANGDE VERANDERING IN DIE ORGANISASIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE GROEP AS 'N GEHEEL	143
6.3	ORGANISASIEKLIMAAT: BEOORDELING VAN DIE BESTAANDE SITUASIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE AFDELINGS	145
6.4	VERLANGDE VERANDERING IN DIE ORGANISASIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE AFDELINGS	148
6.5	ORGANISASIEKLIMAAT: BEOORDELING VAN DIE BESTAANDE SITUASIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE BEROEPSGROEPE	152
6.6	VERLANGDE VERANDERING IN DIE ORGANISASIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE BEROEPSGROEPE	154
6.7	ORGANISASIEKLIMAAT: BEOORDELING VAN DIE BESTAANDE SITUASIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE RASSEGROEPE	156
6.8	VERLANGDE VERANDERING IN DIE ORGANISASIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE RASSEGROEPE	158
6.9	ORGANISASIEKLIMAAT EN VERLANGDE VERANDERING: ONTLEDING VAN PRIORITEITE VIR (A) DIE TOTALE GROEP (TABELLE 6.1 EN 6.2) EN (B) DIE VERDELING VOLGENS AFDELINGS (TABELLE 6.3 EN 6.4)	161
6.10	ORGANISASIEKLIMAAT EN VERLANGDE VERANDERING: ONTLEDING VAN PRIORITEITE VIR (A) DIE VERDELING VOLGENS BEROEPSGROEPE (TABELLE 6.5 EN 6.6) EN (B) DIE VERDELING VOLGENS RASSEGROEPE (TABELLE 6.7 EN 6.8)	161
6.11(a)	HUIDIGE ORGANISASIE-IDEOLOGIE EN PERSOONLIKE ORIËNTASIES SOOS WAARGENEEM DEUR DIE GROEP AS 'N GEHEEL	164

6.11(b)	SOMTOTALE VAN DIE VIER ORIËNTASIES SOOS AANGE- DUI DEUR DIE GROEP AS 'N GEHEEL	165
6.12	HUIDIGE ORGANISASIE-IDEOLOGIE EN PERSOONLIKE ORIËNTASIES VIR DIE VERDELING VOLGENS AFDELINGS	166
6.13	HUIDIGE ORGANISASIE-IDEOLOGIE EN PERSOONLIKE ORIËNTASIES VIR DIE VERDELING VOLGENS BEROEPS- GROEPE	170
6.14	HUIDIGE ORGANISASIE-IDEOLOGIE EN PERSOONLIKE ORIËNTASIES VIR DIE VERDELING VOLGENS RASSEGROEPE	173
6.15	WERKSTEVREDENHEID SOOS ERVAAR DEUR (A) DIE TOTALE GROEP EN (B) DIE VERDELING VOLGENS AFDELINGS	176
6.16	WERKSTEVREDENHEID SOOS ERVAAR DEUR (A) DIE VERSKILLENDE BEROEPSGROEPE EN (B) DIE VER- SKILLENDE RASSEGROEPE	178
6.17(a)-(c)	DIE VERSKILLE TUSSEN DIE VERSKILLENDE AFDELINGS TEN OPSIGTE VAN ORGANISASIEKLIMAAT-, IDEOLOGIESE ORIËNTASIES EN WERKSTEVREDENHEID- STELLINGS	180 181
6.18	DIE VERSKILLE TUSSEN DIE VERSKILLENDE BEROEPS- GROEPE TEN OPSIGTE VAN ORGANISASIEKLIMAAT-, IDEOLOGIESE ORIËNTASIES EN WERKSTEVREDENHEIDSTELLINGS	182
6.19	DIE VERSKIL TUSSEN DIE VERSKILLENDE RASSEGROEPE TEN OPSIGTE VAN ORGANISASIEKLIMAAT-, IDEOLOGIESE ORIËNTASIES EN WERKSTEVREDENHEID- STELLINGS	182
6.20	DIE VERSPREIDING VAN DIE ORGANISASIEKLIMAAT-, IDEOLOGIESE ORIËNTASIES- EN WERKSTEVREDENHEID- STELLINGS VAN DIE GROEP AS 'N GEHEEL	183

- 6.21 DIE KORRELASIE TUSSEN (A) ORGANISASIEKLIMAAT 184
EN DIE VERSKIL TUSSEN ORGANISASIE-IDEOLOGIEë
EN PERSOONLIKE ORIëNTASIES, (B) ORGANISASIE-
KLIMAAT EN WERKSTEVREDENHEID EN (C) DIE VERSKIL
TUSSEN ORGANISASIE-IDEOLOGIEë EN PERSOONLIKE
ORIëNTASIES EN WERKSTEVREDENHEID
- 6.22 DIE VERSKIL TUSSEN DIE WERKSTEVREDENHEIDSTELLINGS 185
VAN (A) DIE GROEPE MET GROOT EN KLEIN IDEOLO-
GIESE VERSKILLE EN (B) DIE GROEPE WAT DIE
ORGANISASIEKLIMAAT óF POSITIEF óF NEGATIEF
WAARGENEEM HET
- 6.23 DIE VERSKIL TUSSEN DIE ORGANISASIEKLIMAAT- 186
TELLINGS VAN DIE GROEPE MET GROOT EN KLEIN
IDEOLOGIESE VERSKILLE

F I G U R E

	<u>BLADSYE</u>
2.1 BASIESE MENSLIKE VERHOUDINGSFAKTORE	15
2.2 TRADISIONELE KLIMAATMODEL	18
2.3 HERSIENE KLIMAATMODEL	21(a)
4.1 DIE VERWAGTE VERBAND TUSSEN STRUKTUUR EN KLIMAATVERANDERLIKES IN 'N MEGANISTIESE ORGANISASIE	65
5.1 KONSEPTUELE Tipes VAN KLIMAAT EN TEVREDEN- HEID SOOS GETOON DEUR MIDDEL VAN FASETONT- LEDING	88
5.2 'N MOTIVERING EN KLIMAATMODEL VIR ORGANI- SATORIESE GEDRAG	124
5.3 'N SUBJEKTIEWE MODEL VIR DIE BEPALING VAN GEMOTIVEERDE GEDRAG IN ORGANISASIES	124
6.1 ORGANISASIEKLIMAAT: BEOORDELING VAN DIE BESTAANDE SITUASIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE AFDELINGS	145
6.2 ORGANISASIEKLIMAAT: BEOORDELING VAN DIE BESTAANDE SITUASIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE BEROEPSGROEPE	152
6.3 ORGANISASIEKLIMAAT: BEOORDELING VAN DIE BESTAANDE SITUASIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE RASSEGROEPE	156
6.4 HUIDIGE ORGANISASIE-IDEOLOGIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE AFDELINGS	168
6.5 PERSOONLIKE ORIËNTASIES VIR DIE VERDELING VOLGENS AFDELINGS	168

BLADSYE

6.6	HUIDIGE ORGANISASIE-IDEOLOGIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE BEROEPSGROEPE	171
6.7	PERSOONLIKE ORIËNTASIES VIR DIE VERDELING VOLGENS BEROEPSGROEPE	171
6.8	HUIDIGE ORGANISASIE-IDEOLOGIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE RASSEGROEPE	174
6.9	PERSOONLIKE ORIËNTASIES VIR DIE VERDELING VOLGENS RASSEGROEPE	174
6.10	WERKSTEVREDENHEID SOOS ERVAAR DEUR DIE VERSKILLENDE AFDELINGS	176
6.11	WERKSTEVREDENHEID SOOS ERVAAR DEUR DIE VERSKILLENDE BEROEPSGROEPE	179
6.12	WERKSTEVREDENHEID SOOS ERVAAR DEUR DIE VERSKILLENDE RASSEGROEPE	179

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1.1 PROBLEEMSTELLING

1.1.1 OMSKRYWING EN DEFINISIËS:

Organisasieklimaat het te make met die relatiewe kwaliteit van die interne omgewing van 'n organisasie, soos gesien deur die lede van die organisasie. Hierdie klimaat is egter ook deels 'n produk van die omgewing omdat die organisasie beïnvloed word deur verskeie kulturele-, ekonomiese-, politieke- en tegnologiese faktore. Organisasieklimaat beïnvloed werknemers se gedrag en onderskei een organisasie van 'n ander. Dit is nie 'n objektiewe realiteit nie, maar slegs 'n funksie van die waarneming daarvan deur 'n bepaalde persoon/persone. Litwin en Stringer (1968, p 66) sê in dié verband: "The climate of an organization could then be defined operationally as the sum of the perceptions of the individuals working in that organization."

Organisasies tree op vanuit hul eie unieke ideologiese raamwerke. Die term "organisasie-ideologie" verwys na "...the systems of thought that are central determinants of the character of organizations" (Harrison, 1975, p 199). Organisasie-ideologie kan dus beskou word as 'n stel voorskrifte wat riglyne daarstel betreffende wat "gedoen" en "nie gedoen" moet word in die betrokke organisasie nie. Behalwe dat die organisasie 'n bepaalde dominante ideologie het, het elke werknemer in die organisasie ook sy/haar eie ideologiese oriëntasie. Persoonlike waardes speel 'n groot rol in werknemers se ideologieë en hulle het hul eie konsepsie van "wat is" en "wat moet wees." Onvermoë om die ideologiese verskille tussen werknemer/bestuur en organisasie te verstaan, kan konflik tussen en binne die organisasie veroorsaak.

Die wyse waarop 'n werknemer die interne omgewing van die organisasie waarneem, sal noodwendig ook sekere gevoelens in hom/haar aanwakker.

"When asked, most persons can readily report feelings, beliefs and behavior tendencies relating to their jobs" (Baron, 1983, p 205).

Milton (1981, p 160) beklemtoon veral twee tipes van persepsies wat 'n belangrike rol speel in die bepaling van werkstevredenheid, naamlik die persepsie van 'n ideale toestand ("what should be") en die persepsie van die huidige toestand ("what actually is"). Werkstevredenheid verwys dus na die organisering van die werknemer se persepsies, op so 'n wyse dat dit sy gevoels- of emosionele toestand jeens sy werk verteenwoordig.

Die persepsies van werknemers het sekere implikasies vir bestuur. Dit is belangrik vir bestuur om werknemers se gedrag te kan voorspel, omdat die mense met wie die werknemer in interaksie is tydens die werkdag, 'n groot rol speel in die bereiking/blokkering van sy eie doelstellings, asook dié van die organisasie. Bestuur moet 'n akkurate prentjie hê van hul ondergeskiktes se persepsies ten opsigte van hul werkswêreld.

1.1.2 NAVORSINGSVRAE

Die doel van die ondersoek is om inligting in te win met betrekking tot die organisasieklimaat in die Departement van Gesondheid en Welsyn in die Streek Oranje-Vrystaat, soos waargeneem deur die vakkundige personeel verbonde aan drie verskillende afdelings in die departement en die mate waarin dit verband hou met hul werkstevredenheid. Daar sal gepoog word om die volgende vrae te beantwoord:

- (a) Wat is die vakkundige personeel se persepsies ten opsigte van die huidige organisasieklimaat?
- (b) Watter rigting van verandering met betrekking tot die organisasieklimaat word deur die vakkundige personeel in die organisasie verlang?
- (c) Wat is die vakkundige personeel se persepsies ten opsigte van die huidige organisasie-ideologie en hul persoonlike oriëntasies?
- (d) Watter mate van werkstevredenheid word deur die vakkundige personeel ervaar?

1.1.3 HIPOTEESES

Die volgende hipoteses is vir doeleindes van die studie gestel:

- (a) Hoe gunstiger organisasieklimaat aangeslaan word, hoe groter die mate van werkstevredenheid wat ervaar word.
- (b) Hoe kleiner die verskil tussen vakkundige personeel se persepsies van die dominante ideologie van hul huidige organisasie en hul persoonlike oriëntasies, hoe groter die mate van werkstevredenheid wat ervaar word.
- (c) Hoe kleiner die verskil tussen vakkundige personeel se persepsies van die dominante ideologie van hul huidige organisasie en hul persoonlike oriëntasies, hoe gunstiger sal die organisasieklimaat aangeslaan word.

1.2 DOELSTELLING

Die Verdere doel van die ondersoek is om onderskeid te tref tussen verskillende afdelings, beroepsgroepe en rasse-groepe:

1.2.1 AFDELINGS

Daar sal gepoog word om vas te stel of daar enige verskil is tussen

die persepsies van vakkundige personeel, verbonde aan drie verskillende afdelings, naamlik:

- (a) Gesinsbeplanningsafdeling
- (b) Algemene Dienste-afdeling en
- (c) Welsynsdienste, ten opsigte van

- die huidige organisasieklimaat en rigting van verandering wat verlang word;
- huidige organisasie-ideologie en persoonlike oriëntasies en
- die mate van werkstevredenheid wat ervaar word.

1.2.2 BEROEPSGROEPE

Daar sal gepoog word om vas te stel of daar enige verskil is tussen die persepsies van maatskaplike werkers en verpleegkundiges, ten opsigte van

- (a) die huidige organisasieklimaat en die rigting van verandering wat verlang word;
- (b) die huidige organisasie-ideologie en persoonlike oriëntasies en
- (c) die mate van werkstevredenheid wat ervaar word.

1.2.3 RASSEGROEPE

Daar sal gepoog word om vas te stel of daar enige verskil is tussen die persepsies van blanke- en swart verpleegkundiges ten opsigte van

- (a) die huidige organisasieklimaat en die rigting van verandering wat verlang word;

- (b) die huidige organisasie-ideologie en persoonlike oriëntasies en
- (c) die mate van werkstevredenheid wat ervaar word.

1.3 UITEENSETTING VAN DIE STUDIE

Die studie bestaan hoofsaaklik uit twee gedeeltes wat

- (a) 'n literatuurstudie en
- (b) 'n empiriese ondersoek insluit.

1.3.1 LITERATUURSTUDIE

Die literatuuroorsig is saamgestel uit vier hoofstukke (hoofstukke 2 tot 5) en sal as volg ingedeel word:

Hoofstukke 2 en 3: Hierdie twee hoofstukke handel oor die konsep en meting van organisasieklimaat. In **hoofstuk 2** is gepoog om die term "organisasieklimaat" te isoleer en dit te onderskei van ander aanverwante begrippe. Verskeie navorsers se sienswyses en benaderings in die definiëring en oorsprong van organisasieklimaat word uitgewys en/of bespreek.

Die inhoud van **hoofstuk 3** is daarop gemik om 'n opsomming te verskaf van verskeie metingspogings wat die identifisering van 'n groot aantal dimensies tot gevolg gehad het, asook die probleme wat daarmee ge- paardgaan.

Hoofstukke 4 en 5: Organisasieklimaat word deur sommige navorsers gehanteer as 'n onafhanklike veranderlike en deur andere as 'n afhank-

like- of tussenveranderlike. In **hoofstuk 4** word stilgestaan by 'n aantal faktore wat 'n bepalende rol in die skepping van organisasieklimaat speel. Die invloed van struktuur, leierskap en kommunikasie op organisasieklimaat word bespreek aan die hand van 'n aantal studies wat in dié verband uitgevoer is.

In die daaropvolgende **hoofstuk 5** word organisasieklimaat gehanteer as 'n onafhanklike veranderlike wanneer die invloed daarvan op werks-tevredenheid, produktiwiteit en motivering bespreek word deur te verwys na verskeie navorsers se bevindinge en gevolgtrekkings. In hierdie hoofstuk word daar ook kortliks 'n uiteensetting gegee van die konsep, teorieë, en meting van werkstevredenheid met die doel om die verwarring wat dikwels die konsepte van werkstevredenheid en organisasieklimaat omring, uit te wys en om deeglik onderskeid tussen dié twee terme te tref.

1.3.2 EMPIRIESE ONDERSOEK

Die data vir die ondersoek is ingesamel deur middel van twee vraelyste:

- (a) 'n Aangepaste weergawe van Litwin en Stringer se "Organization Climate Questionnaire" en
- (b) Harrison se "Diagnosing Organization Ideology"-vraelys.

Honderd-en-twintig vakkundige personeellede het aan die ondersoek deelgeneem. Inligting wat deur middel van die vraelyste ingesamel is, is met behulp van die rekenaar verwerk. In **hoofstuk 6** word 'n uiteensetting gegee van die meetinstrumente wat in die ondersoek gebruik is, die opnamegroep en die wyse waarop die gegewens verwerk

is.

Die resultate van die studie word in **hoofstuk 6** bespreek aan die hand van 'n aantal tabelle en figure. Die gevolgtrekkings en aanbevelings wat uit die resultate voortgespruit het, is in **hoofstuk 7** saamgevat.

HOOFSTUK 2

ORGANISASIEKLIMAAT

2.1 DIE KONSEP

"Organizations, like fingerprints and snowflakes, are always unique. Each has its own culture, traditions, and methods of actions, which in their totality comprise its **climate** for people" (Davis, 1972, p 84).

Organisasieklimaat word meestal gesien as 'n molêre konstruk (Litwin en Stringer, 1968, p 29; Johnston, 1976, p 101) wat die produk is van individue se persepsies van hul organisatoriese omgewing. Volgens Baron (1983, p 161) is persepsies 'n uitstekende bron van data in klimaatnavorsing en het dit 'n belangrike invloed op die wyse waarop individue sal optree. Schneider (1975, p 474) en Downey et al. (1977, p 264) wys daarop dat hierdie molêre persepsies funksioneer as verwysingsraamwerke in die bereiking van kongruensie tussen gedrag en die organisatoriese praktyke en prosedures.

Gedrag is 'n funksie van beide die persoon en sy omgewing, daarom, voordat begrip van menslike gedrag in 'n organisasie verkry kan word, is dit belangrik om te weet hoe die persoon die omgewing waarin hy werk, waarneem. Mense reageer op grond van dit wat hulle **dink** bestaan "... and not necessarily to what actually exists" (Newman, 1977, p 527).

James en Jones (1974, p 1108) beveel aan dat daar onderskeid getref moet word tussen klimaat as 'n situasionele attribuut (organisasieklimaat) en klimaat as 'n individuele attribuut (psigologiese klimaat).

Volgens hierdie skrywers verwys organisasieklimaat na organisatoriese attribute, hoofeffekte, of stimuli, terwyl psigologiese klimaat verwys na individuele attribute, naamlik die tussenkomende psigologiese proses waardeur die individu die interaksie tussen waargenome organisatoriese attribute en individuele eienskappe omsit in 'n stel verwagtings, houdings, gedrag, ensovoorts. Sommige navorsers (James et al., 1978, pp 783-809; Jones en James, 1979, pp 201-250) se navorsingspogings is hoofsaaklik gerig op die uitbreiding van die konsep "psigologiese klimaat". James et al. (1978, p 786) definieer psigologiese klimaat as "...the individual's cognitive representations of relatively proximal situational conditions, expressed in terms that reflect psychologically meaningful interpretations of the situation". Psigologiese klimaat kan dus beskou word as 'n funksie van persepsie en kognitiewe inligtingprosessering. Dit bring mee dat perseptuele verskille kan bestaan tussen individue in dieselfde situasie, omdat elke individu unieke betekenis aan die situasie heg.

Drexler (1977, p 41) beweer egter dat die term "organisasieklimaat" meer toepaslik is, aangesien 'n groot deel van die variansie in die meting van klimaat organisasie-spesifiek is. Om gebruik te maak van die term "psigologiese klimaat" sou dus misleidend wees. Poole en McPhee (1983, p 200) sluit hierby aan en sê indien organisasieklimaat beskou word as 'n individuele attribuut, daar inbreuk gemaak word op die feit dat klimaat 'n molêre eienskap van die situasie is. Wanneer organisasieklimaat wel beskou word as 'n individuele attribuut, is daar genoeg bewyse dat só 'n interpretasie oorvleueling met ander konsepte, byvoorbeeld werkstevredenheid, rolpersepsie en werkshoudings meebring.

Joyce en Slocum (1982, pp 951-956) tref onderskeid tussen drie klimaatkonsepte, naamlik psigologiese klimaat, organisasieklimaat en klimaatdiskrepansie ("climate discrepancy"). Psigologiese klimaat verwys na **individuele** beskrywings van organisatoriese praktyke en prosedures, terwyl organisasieklimaat verwys na **kollektiewe** beskrywings van hierdie omgewing. Klimaatdiskrepansie verteenwoordig die verskil tussen die organisasieklimaat en die individu se psigologiese klimaat. "This "fit" between a person's psychological climate and the prevailing organization climate ... represents the extent to which the individual's perceptions of organizational practices and procedures differ from, or are inconsistent with, the common perception of these practices held by others in the organization" (Joyce en Slocum, 1982, p 952).

Die wyse waarop navorsers soos Hellriegel en Slocum (1974, p 256) organisasieklimaat definieer, impliseer dat organisasieklimaat op organisatoriese vlak, eerder as op individuele vlak ontleed moet word, terwyl andere organisasieklimaat beskou as "an attribute of both the individual and the organization" (Johnston, 1976, p 102; Schneider en Hall, 1972, p 447 en Gavin, 1975, p 135).

Volgens Field en Abelson (1982, p 188) kan klimaatnavorsing op drie verskillende ontledingsvlakke gefokus word:

(a) Klimaat kan geskep word deur middel van eksperimentele manipulasie. Litwin en Stringer (1968) het byvoorbeeld 'n eksperimentele studie uitgevoer waar die leierskapstyl gevarieer is om verskillende klimaat-tipes te skep. Lede van die organisasie neem hierdie klimaat wat geskep is, waar en laasgenoemde het 'n invloed op hul motivering en ge-

drag. Klimaat wat só geskep word, is 'n attribuut van die organisasie, omdat dit bestaan as gevolg van die manipulasie van organisatoriese toestande. Volgens hierdie studie is klimaat dus 'n waargenome **organisatoriese attribuut**.

(b) Organisasieklimaat kan ook beskou word as 'n **individuele attribuut**. Schneider en Hall (1972, pp 447) bevestig hierdie stelling en sê: "It is argued here that organizational climate exists in the perceptions by individuals of their organizational environment." Persepsies word dus gevorm deurdat die individu as 'n inligtingsverwerker optree deur gebruik te maak van die invoere vanuit (a) die objektiewe gebeure in, en eienskappe van die organisasie en (b) eienskappe (byvoorbeeld waardes en behoeftes) van die waarnemer. As gevolg van die verskeie aktiwiteite, interaksies, reaksies en ander daaglikse gebeure wat die individu binne die organisasie ervaar, word 'n globale persepsie van die organisasieklimaat gevorm.

(c) Klimaat kan ook op **groepsvlak** ontleed word. Navorsers wat pogings in dié verband aangewend het, is onder andere Schneider en Bartlett (1970, pp 493-512), Pritchard en Karasick (1973, pp 130-138) en Johnston (1976, p 101). Laasgenoemde navorser het onder andere bevind dat twee groepe in die organisasie, wat verskil het ten opsigte van jare diens in die betrokke organisasie, die organisasieklimaat verskillend waargeneem het.

Poole en McPhee (1983, p 196) stel 'n ander benadering tot organisasieklimaat voor. Hierdie navorsers beweer dat daar wegbeweeg moet word vanaf die individuele/organisatoriese verdeling na 'n intersubjektiewe

ontledingsvlak. "An intersubjective construct may be defined as one that links or bridges members' perceptions perspectives together, depicting them as an organization-wide or department-wide force."

Volgens dié navorsers moet klimaat gekonseptualiseer word op die intersubjektiewe vlak as 'n organisatoriese konstruk, wat saamgestel word deur middel van die supra-indiwiduele binding van lede se perspektiewe, veral hul gelowe, waardes, houdings en interpretasies.

Dié beweging stel 'n nuwe vlak van teoretiese ontleding voor wat 'n brug vorm tussen objektiewe- en subjektiewe veranderlikes. Hierdie vlak is ideaal vir die bestudering van klimaat en hou veral twee voordele in:

(a) "... an intersubjective conception of climate directly addresses the issue previous theories have failed to answer; that is, it gives an account of how individual perspectives are linked into a supraindividual climate that has the same force as objective variables."

(b) "... objective and consensual indexes are at best only indirect indicators of intersubjective climates. Therefore, the specific nature of the organizational processes involved may create climates capable of producing contradictions between subjective and objective indexes or even, as we shall see, low levels of consensus. An intersubjective approach promises to conquer the ambiguities and problems of previous conceptions and to present a concept of climate true to both lay and scientific ideas" (Poole en McPhee, 1983, p 202).

'n Intersubjektiewe ontleding van klimaat is dus, volgens hierdie navorsers, veel meer betekenisvol en nader aan die aard van klimaat self, as enige van die ontledings op indiwiduele- of organisatoriese

vlak.

Campbell et al. (1970, p 390) definieer organisasieklimaat as 'n stel attribute wat spesifiek tot 'n gegewe organisasie is en wat veroorsaak word deur die wyse waarop die organisasie sy lede en die omgewing hanteer. Hierdie definisie impliseer dat daar verskeie faktore is wat bydrae tot die skepping van 'n organisasieklimaat. Volgens Pritchard en Karasick (1973, p 126) is organisasieklimaat 'n relatief-voortdurende kwaliteit van 'n organisasie se interne omgewing, op grond waarvan een organisasie van 'n ander onderskei word en wat

- die resultaat is van die gedrag en beleid van lede van die organisasie (veral topbestuur);
- waargeneem word deur die lede van die organisasie;
- wat dien as 'n basis vir die interpretering van die situasie; en
- wat dien as 'n bron van druk in die veroorsaking van rigtinggewende aktiwiteite.

Schneider (1975, pp 471 en 472) en Schneider en Reichers (1983, p 21) wys verder daarop dat die werksopset bestaan uit 'n hele aantal klimaattipes, en dat die term "organisasieklimaat" vervang moet word deur die term "a climate for something". Daar moet dus onderskei word tussen byvoorbeeld 'n klimaat vir leierskapstyl, 'n klimaat vir veiligheid, 'n klimaat vir motivering, ensovoorts. "Thus, "organizational climate" should refer to an area of research rather than a specific unit of analysis or a particular set of dimensions. Within the research area there may be any number of kinds of climates identified depending upon the criterion of interest" (Schneider, 1975, p 472).

2.2 TEORIEË EN MODELLE VAN ORGANISASIEKLIMAAT

Verskillende navorsers het verskillende benaderings ten opsigte van die oorsprong en invloed van organisasieklimaat. Daar sal nou kortliks verwys word na 'n aantal teorieë/modelle soos gesien deur verskillende navorsers van organisasieklimaat.

2.2.1 DAVIS SE "MENSLIKE VERHOUDINGSFAKTORE"-BENADERING

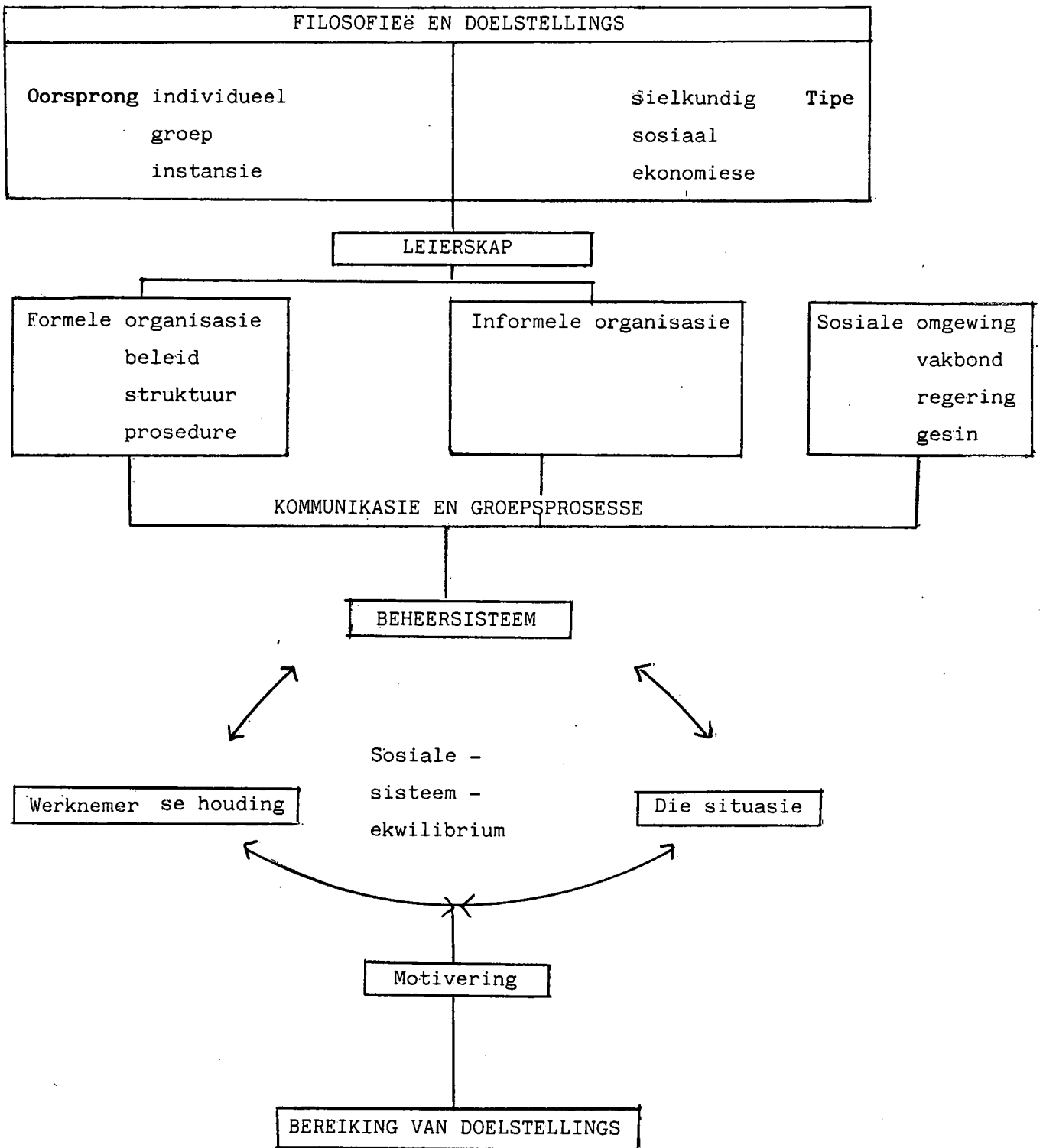
Volgens Davis (1972, pp 86-90) spruit klimaat voort vanuit basiese menslike verhoudingsfaktore wat binne die organisatoriese sisteem funksioneer. Die invloed van hierdie faktore word skematies in **Figuur 2.1** voorgestel en vervolgens bespreek.

(a) **Filosofieë en doelstellings**

"The climate of an organization derives originally from the philosophy and goals of those who join together to create it" (Davis, 1972, p 86). Elke persoon in die organisasie het sekere sielkundige-, sosiale en ekonomiese behoeftes. Wanneer die individu deel vorm van 'n groep, ontwikkel daar ook sekere groepsbehoefte. Die organisasie, op sy beurt, het ook bepaalde doelstellings en reflekteer die behoeftes van die samelewing en belange van sy leiers. Al hierdie verskillende belange smelt saam en integreer om 'n sosiale werksisteem te vorm.

Daar is dus vier belangegroepes in hierdie werksisteem wie se doelstellings bereik, of wie se behoeftes bevredig moet word, naamlik die verbruiker, die produsent, die eienaar en die publiek. Al vier groepe se behoeftes/doelstellings moet in aanmerking geneem word, byvoorbeeld die oorbeklemtoning van wins (met ander woorde eienaar -

FIGUUR 2.1BASIESE MENSLIKE VERHOUDINGSFAKTORE IN 'N ORGANISASIE



tevredenheid) met gevolglike "gemeenskapsbesoedeling" en uitbuiting van werknemers, sal nie 'n refleksie wees van gemeenskaplike belange nie. "Though circumstances may cause us to weigh each interest differently, none can be denied, for to do so would be to deny the ideal of human dignity. As a matter of fact, the four main interests discussed can be embodied in one person, who alternately acts the role of stockholder or taxpayer, employee of the organization, consumer of its products, and member of its public. This is convincing proof that all interests derive from the same common denominator" (Davis, 1972, p 88).

(b) Formele en informele organisasie

Die filosofieë en doelstellings van bestuur word geïmplimenteer deur middel van leierskap wat opereer deur formele en informele organisasies. Die belangrikste aspekte van formele organisasies is beleid, organisatoriese struktuur en prosedures. Die doel van beleid is om riglyne te verskaf ten opsigte van besluitneming, sodat persone kan weet wanneer afgewyk kan word van standaardpraktyke en wanneer nie.

(c) Sosiale omgewing

Organisasies funksioneer binne 'n bepaalde sosiale omgewing waarbinne organisasies ook 'n wedersydse invloed op mekaar het.

(d) Beheersistiem

Alle organisasies beïnvloed hul lede deur middel van 'n kontrole-sistiem wat die inenskakeling van die formele- en informele organisasies, asook die sosiale omgewing, reflekteer. Hierdie inenskakeling word moontlik gemaak deur middel van kommunikasie en groepsprosesse. Die doel van kontrole is om te verseker dat werkverrigting in ooreenstemming met die beplanning is. Dit is met ander woorde 'n kriterium

vir die vergelyking van werklike prestasie met beplande prestasie. Daar is veral drie veranderlikes wat gekontroleer kan word, naamlik kwantiteit en kwaliteit van werkverrigting en tyd.

(e) Die sosiale-sisteem in werksverband

Die sisteem van kontrole in 'n organisasie is in interaksie met 'n persoon se houdings en ook situasionele faktore om 'n spesifieke persoon op 'n spesifieke tyd te motiveer om op 'n sekere wyse op te tree. Wanneer enige van die drie faktore, naamlik kontrole, houdings, of situasies verander, sal motivering ook verander, byvoorbeeld, wanneer kontrole verskerp word, maar houdings en situasies bly dieselfde, sal die motivering ook verander en verskillende resultate tot gevolg hê. Motivering word bepaal deur die interaksie tussen kontrole, houdings en die situasie wat in ekwilibrium binne-in die organisasie opereer.

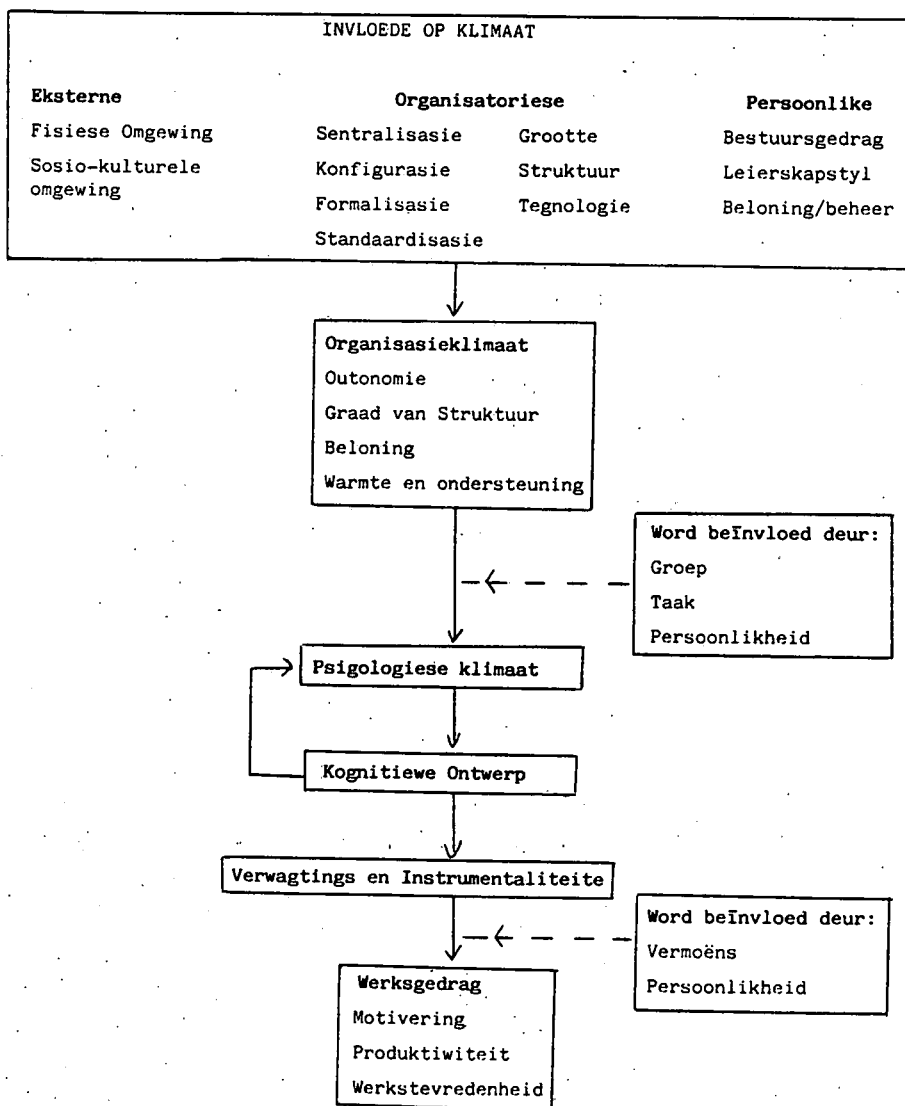
Die resultaat van die effektiewe kombinasie van die menslike verhoudingsfaktore is produktiewe motivering wat meebring dat bo-gemiddelde prestasies vanuit gemiddelde werkers verkry word. Dit het tot die gevolg dat probleemmakers verander in probleemoplossers en tweerigting menslike verhoudings word teweeggebring. Die bestuurder en die werknemer het dus albei 'n invloed op mekaar en albei trek voordeel uit die situasie. Eenrigtingmanipulasie word uitgeskakel. "People are treated like people, nothing more and nothing less" (Davis, 1972, p 90).

2.2.2 FIELD EN ABELSON SE HERSIENE KLIMAATMODEL

Alvorens Field en Abelson (1982, pp 182-184; 194-196) se hersiene rol van klimaat binne die organisatoriese nomologiese netwerk verskaf

word, word daar eers in **Figuur 2.2** 'n uiteensetting van 'n tradisionele klimaatmodel gegee.

FIGUUR 2.2: TRADISIONELE KLIMAATMODEL



In die tradisionele model van klimaat is daar drie klasse van veranderlikes wat organisasieklimaat beïnvloed, naamlik eksterne invloede, organisatoriese veranderlikes en persoonlike invloede.

Eksterne invloede van die fisiese- en sosiokulturele omgewings het 'n direkte- en indirekte invloed op organisasieklimaat. Organisasies veranderlikes soos struktuur, grootte, sentralisasie, tegnologie, ensovoorts, affekteer organisasieklimaat direk en indirek deur middel van die optrede van persone in die organisasie.

Persoonlike invloede op klimaat sluit aspekte soos leierskapstyl, bestuursgedrag en beloning/beheer in.

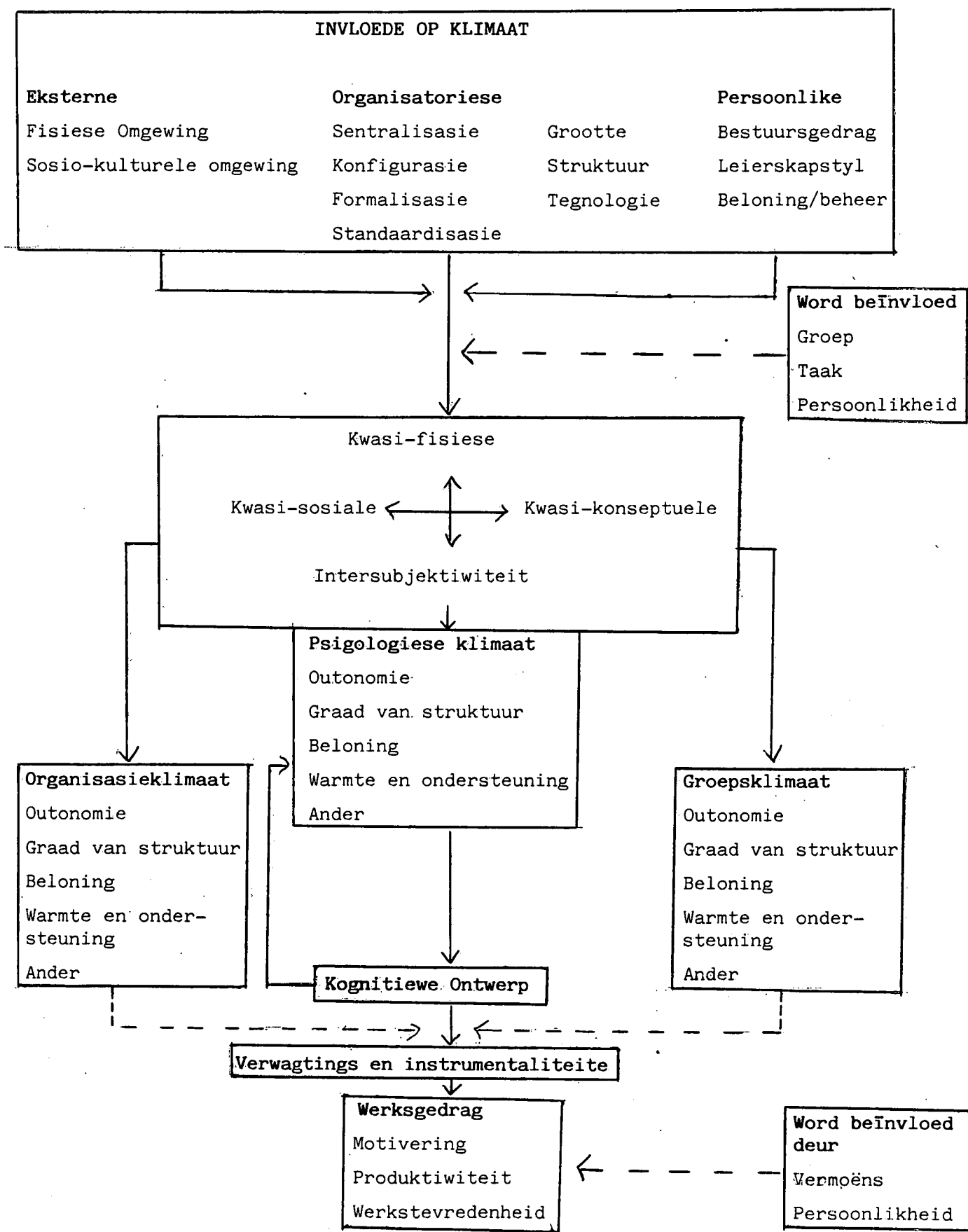
Organisasieklimaat word voorgestel bestaande uit verskeie dimensies. Navorsing toon dat daar veral vier dimensies ter sprake is, naamlik outonomie/beheer, graad van struktuur, beloning en warmte/ondersteuning. Organisasieklimaat beïnvloed die psigologiese klimaat van die individu. Hierdie skakeling word weer beïnvloed deur die groep waarvan die individu 'n lid is, die taak wat die individu moet uitvoer, asook sy/haar persoonlikheid. Die kognitiewe ontwerp word geskep vanuit die individu se psigologiese klimaat. Die kognitiewe ontwerp dien as 'n filter vir toekomstige inligting en het 'n terugvoereffek op psigologiese klimaat. Hoe langer 'n individu in kontak is met die organisasie, hoe moeiliker sal dit wees om sy klimaatpersepsies te verander. Die kognitiewe voorstelling stel die individu in staat om verwagtings en instrumentaliteite saam te stel. Dit word in verband gebring met die individu se werksgedrag, insluitende motivering,

produktiwiteit en werkstevredenheid. Die vermoëns en persoonlikheid van die individu het 'n invloed op hierdie verhoudings. Die "objektiewe" organisatoriese veranderlikes wat waargeneem word deur die meerderheid van die lede in die organisasie, is dus die sentrale verenigende faktor in die model.

Die hersiene model (Figuur 2.3) sluit soortgelyke verhoudings in, maar het 'n ander sentrale fokuspunt. Die primêre verskil tussen die tradisionele en die hersiene klimaatmodel is die feit dat psigologiese klimaat in die hersiene model 'n sentrale rol speel, terwyl organisasieklimaat 'n verminderde invloed op werksgedrag het. Groepsklimaat word tot die nuwe model bygevoeg en het min of meer dieselfde rol as organisasieklimaat.

Die sogenaamde (kwasi) -fisiese, -sosiale en -konseptuele feite wat die individu waarneem, is 'n funksie van hierdie eksterne, organisatoriese- en persoonlikheidsveranderlikes. Intersubjektiviteit speel 'n integrale rol in die proses. Die individu ontwikkel 'n kognitiewe voorstelling van die kwasi-feite wat primêr verteenwoordig word deur vier klimaatdimensies, naamlik struktuur, beloning, outonomie en warmte/ondersteuning. Ander dimensies kan ook voorkom, maar dit sal individueel en situasie-spesifiek wees. Alhoewel 'n kognitiewe voorstelling van die klimaat ontwikkel is deur middel van dié proses, kan dit verander en 'n invloed hê op latere psigologiese klimaatpersepsies. In die mins komplekse situasies sal verwagtings en instrumentaliteit ontwikkel word uitsluitlik vanuit psigologiese klimaatpersepsies. Die individu se persoonlikheid en vermoëns sal dan werksge-

FIGUUR 2.3: HERSIENE KLIMAATMODEL



gedrag soos motivering, produktiwiteit en werkstevredenheid beïnvloed. Hierdie uitkomsveranderlikes sal dus altyd beïnvloed word deur psilogiese klimaat en nie noodwendig deur organisasie- en groepsklimaat nie.

Groepsklimaat sal voorkom wanneer daar konsensus ("consensus") tussen groeplede is betreffende die interaksies van kwasi-feite en intersubjektiviteite. Die lede van die groep sal dus saamstem dat daar 'n bepaalde groepsklimaat bestaan. Die psilogiese klimaat van elke lid het ook 'n invloed op die groepsklimaatpersepsies. Spesifieke individue kan dus 'n invloed hê op die bepaling van konsensus ten opsigte van groepsklimaatpersepsies. Hierdie verskynsel sal ook voorkom in die geval van organisasieklimaat. Die enigste verskil is dat daar konsensus op organisatoriese vlak, eerder as op groepsvlak moet wees.

Dit is moontlik dat die drie tipes van klimaat (psilogiese, groeps- en organisasieklimaat) gelyktydig kan bestaan en 'n bepalende invloed op byvoorbeeld verwagtings het. Groepsklimaat en/of organisasieklimaat sal in interaksie wees met psilogiese klimaat om gesamentlik 'n invloed uit te oefen op verwagtings en instrumentaliteite ("instrumentalities"). Die mate waarin organisasie- en groepsklimaat 'n invloed op verwagtings en instrumentaliteite het, sal afhang van konsensus betreffende hierdie twee aspekte van klimaat. Hoe groter die konsensus, hoe groter die voorspellingskrag van hierdie klimaataspekte. Wanneer organisasie- en groepsklimaat nie duidelik is nie, sal psilogiese klimaat ten volle aangewend word vir voorspellingsdoeleindes. Die akkuraatheid van die voorspelling van werksgedrag sal vermeerder namate die klimaatkonsensus binne die organisasie vermeerder vanaf slegs psilogiese klimaat tot situasies waar beide groeps- en orga-

nisasieklimaat teenwoordig is.

2.2. SCHNEIDER EN REICHERS SE "SIMBOLIESE INTERAKSIONISTIESE"

BENADERING

Schneider en Reichers (1983, pp 28-32) stel 'n integrerende benadering ten opsigte van die etiologie van klimaat voor, gebaseer op Herbert Mead se simboliese interaksionisme. Volgens hierdie skrywers spruit klimaat voort vanuit die interaksies tussen lede van 'n werkgroep.

Die betekenis van sommige handeling spruit voort uit die interaksies tussen mense. Die optredes van ander persone gee betekenis aan bepaalde gebeurlikhede, praktyke en prosedures en die individu neem dit waar. Die individu is egter nie 'n passiewe reaktor op stimuli nie, maar 'n doelgerigte selektor van stimuli. Die betekenis wat deur ander se handeling aan die individu voorgehou word, word nie sonder meer deur hom/haar aanvaar nie. Die persoon reorganiseer, ignoreer en verander sy/haar eie persepsies van die gebeure in die lig van die interaksies wat tussen hom en die ander persone in die opset, plaasvind.

Hierdie proses hou verband met wat organisatoriese gedragwetenskaplikes noem "newcomer socialization". Dit is die periode waartydens nuwe organisasielede aanpas in die organisasie, leer wat van hulle verwag word en ook probeer vasstel watter voordele lidmaatskap in die betrokke organisasie vir hulle inhou. Die gedagte wat hier ontstaan is dat dieselfde prosesse wat lei tot die sosialisering van nuwelinge in die organisasie, ook oorsprong gee aan klimaat. Sosiale interaksies in die werkplek help nuwelinge om die betekenis van ver-

skeie aspekte van die werkskonteks te verstaan. Hierdie sosiale interaksies tussen individue in die werkplek bring mee dat lede ooreenstemmende persepsies van die werkskonteks het.

Volgens die skrywers verduidelik bogenoemde benadering ook waarom daar verskille in klimaat tussen verskillende groepe binne die organisasie bestaan. "Since meanings arise out of social interactions with others, and because members of the same work group are more likely to interact with each other than with members of other groups, different groups in the organization will generate different climates or meanings regarding events, practices, and procedures that may be constant throughout the organization" (Schneider en Reichers, 1983, p 31).

2.3 ORGANISASIE-IDEOLOGIE

Harrison (1975, pp 199-209) maak gebruik van die term "organisasie-ideologie" om te verwys na die denksisteme wat die sentrale bepalers van die karakters van organisasies is. Dit kan beskou word as 'n stel voorskrifte wat riglyne daarstel betreffende "wat gedoen" en "nie gedoen" moet word in die betrokke organisasie nie. 'n Organisasie-ideologie het 'n belangrike invloed op organisatoriese effektiwiteit en bepaal hoe besluite in die organisasie geneem word, hoe die beskikbare menslike bronne aangewend word en hoe die eksterne omgewing benader word. Volgens dië navorser het 'n organisasie-ideologie bepaalde funksies, wat as volg uiteengesit kan word:

- dit spesifiseer die doelstellings en waardes wat die organisasie moet nastreef en dien as 'n kriterium vir die meting van die organisasie se sukses;

- dit skryf die toepaslike verhoudings tussen individue en die organisasie voor ("sielkundige kontrak");
- dit gee 'n aanduiding van hoe gedrag in die organisasie beheer moet word en bepaal watter beheermaatreëls wettig en onwettig is;
- dit bepaal watter kwaliteite en eienskappe van die lede van die organisasie goedgekeur of afgekeur moet word;
- dit toon aan lede hoe hulle teenoor mekaar moet optree, byvoorbeeld kompetierend of koöperatief;
- dit bring toepaslike metodes tot stand vir die hantering van die eksterne omgewing, byvoorbeeld aggressief of onderhandelend.

Organisasie-ideologieë stem in 'n sekere sin baie ooreen met wat gedragswetenskaplikes noem "organisasie-teorie". Die verskil is egter daarin geleë dat gedragswetenskaplikes poog om die invloed van hul eie waardes op die teorie te beperk, terwyl organisasielede, daarenteen, nie probeer om hul waardes van beïnvloeding op hul organisasie-ideologie te weerhou nie. Persoonlike waardes speel 'n groot rol in werknemers se ideologieë en hulle het hul eie konsepsie van "wat is" en "wat moet wees". Dit is belangrik om die verenigbaarheid van die waardes van die organisasie en dié van die lede te bepaal. Onvermoë om die ideologiese verskille tussen die organisasie en die individu te verstaan, kan konflik tussen en binne organisasies veroorsaak. "The match between a person's own values and those he ascribes to the organization indicates the ease with which he can enter into a psychological contract with the organization. People deal with a "bad fit" between themselves and the organization in various ways, such as by trying to change the organization, by limiting their involvement in it, or by attacking it in covert and overt ways" (Harrison, 1975, p 101).

Harrison se teoretiese raamwerk is ontwerp met die doel om die optimum ideologiese "fit" tussen die organisasie en die lede se belange te bepaal en om sodoende wyses te ontwikkel vir die beskrywing en verklaring van ideologiese konflikte wat in organisasies voorkom. Die navorser postuleer vier organisasie-ideologieë (oriëntasies), naamlik

- (a) magoriëntasie
- (b) roloriëntasie
- (c) taakoriëntasie en
- (d) mensoriëntasie.

Volgens die navorser kom hierdie oriëntasies selde as suiwer tipes in organisasies voor, maar die meeste organisasies is geneig om rondom een of meer van hierdie oriëntasies te sentreer. Die vier oriëntasies word as volg omskryf:

Magoriëntasie

'n Organisasie wat magsgeoriënteerd is, is geneig om die omgewing te domineer en alle opposisie te verslaan. Persone met mag binne die organisasie strew na meer mag en absolute beheer oor ondergeskiktes. Die magsgebaseerde organisasie is kompetierend en jaloers op sy gebied en probeer om sy gesag/beheer uit te brei ten koste van ander organisasies. Menslike waardes en die algemene welstand van werknemers word dikwels geïgnoreer.

Roloriëntasie

'n Organisasie wat rolgeoriënteerd is, streef daarna om so rasioneel

en ordelik as moontlik te wees. In kontras met die outokrasie van die magsgeoriënteerde organisasie, is hierdie tipe organisasie behep met verantwoordelikheid, wetmatigheid en legitimiteit. Roloriëntasie het deels ontwikkel in reaksie op magsoriëntasie. Kompetisie en konflik word vervang deur samesprekings, reëls en prosedures. Regte en pligte word versigtig gedefinieer en daarvolgens gehandel. Daar is 'n sterk beklemtoning van hiërargie en status. Voorspelbaarheid van gedrag is hoog. Die korrekte respons word dikwels hoër aangeslaan as die effektiewe respons. Die sisteem pas stadig aan by verandering.

Taakoriëntasie

In hierdie tipe organisasie dra die bereiking van 'n oorhoofse doelstelling die hoogste waarde. Die doel hoef nie noodwendig ekonomies van aard te wees nie. Die belangrikste aspek is dat die organisasie se struktuur, funksies en aktiwiteite geëvalueer word in terme van hul bydrae tot die bereiking van hierdie doel. Enige-iets wat moontlik die bereiking of voltooiing van die taak blokkeer/vertraag, word verwyder - hetsy reeds bestaande gesagsfigure, reëls, uitgediende rolle of regulasies. Indien individue nie oor die nodige vermoëns of kwalifikasies wat benodig word in die uitvoering van die taak beskik nie, word hulle opgelei of vervang met ander. Personeelbehoefte en sosiale oorwegings word geïgnoreer in belang van die werk. Gesag is slegs wettig wanneer dit gebaseer is op toepaslike kennis en bekwaamheid en nie op mag en/of posisie nie. Die organisatoriese struktuur word gevorm en verander om te voldoen aan die vereistes van die taak of funksie wat uitgevoer moet word en klem word geplaas op vinnige, buigbare organisatoriese response op veranderende omstandighede.

Mensoriëntasie

Die mensgeoriënteerde organisasie bestaan primêr om die behoeftes van sy lede te bevredig. Gesag in die rol- of magsgeoriënteerde sin word ontmoedig. Indien dit egter absoluut noodsaaklik is, kan gesag toegeskryf word op die basis van taakbevoegdheid, maar hierdie praktyk word beperk tot die minimum. Daar word van individue verwag om mekaar te beïnvloed deur middel van behulpsaamheid, besorgdheid en deur 'n voorbeeld te stel. Voorkeur word gegee aan besluitneming deur middel van konsensus en daar word nie van persone verwag om op te tree in stryd met hul beginsels en doelstellings nie. Reëls word toegewys op die basis van persoonlike voorkeure en die behoefte aan groei en ontwikkeling. 'n Voorbeeld van mensoriëntasie is byvoorbeeld klein groepe professionele persone wat vergader vir navorsings- en ontwikkelingsdoeleindes.

Harrison (1975, p 207) wys verder daarop dat, vir die meeste organisasies daar nie 'n perfekte "fit" met enige een van die vier oriëntasies is nie. Die "ideale" oriëntasie sal 'n mate van magoriëntasie besit om kompetisie effektief te kan hanteer, 'n mate van roloriëntasie vir stabiliteit en interne integrasie, 'n sekere hoeveelheid taakoriëntasie vir goeie probleemoplossing en vinnige aanpassing ten opsigte van verandering en genoeg mensoriëntasie om die behoeftes van die organisasielede te kan bevredig. "But unfortunately, this mixture of ideologies **and their consequences** for people and organizations will inevitably result in conflict, and its subsequent wear and tear on organizations and their members. Trying to mix ideologies may also prevent each type from producing the advantages that are unique to it".

HOOFSTUK 3

DIE METING VAN ORGANISASIEKLIMAAT

3.1 DIMENSIES VAN ORGANISASIEKLIMAAT

Die meeste metingspogings van klimaat fokus op spesifieke aspekte van die werksomgewing. Daar kan na hierdie aspekte verwys word as dimensies. Litwin en Stringer (1968, p 45) beskou 'n dimensie as "... an aid for visualizing or conceptualizing something, and it represents a unified aspect of that thing." Dimensies van organisasieklimaat dien om verskillende organisatoriese situasies te beskryf en om tussen hierdie situasies te differensieer.

Aangesien die psigologiese werksomgewing van 'n organisasie so kompleks is (Pritchard en Karasick, 1973, p 129), is dit dus verstaanbaar dat die dimensies wat uitgesonder word, sal verskil van studie tot studie (Milton, 1981, p 459). "It seems likely that there are a number of dimensions of climate that are of specific importance to particular organizations" (Field en Abelson, 1982, p 186). Volgens Poole en McPhee (1983, p 199) word dimensies van organisasieklimaat op twee wyses geoperasionaliseer. Sommige laboratoriumstudies definieer tipes van klimaat, soos outoritêre-, demokratiese- en prestasie-klimaat-tipes. Hierdie tipes kan bepaal word op grond van vier dimensies - byvoorbeeld 'n outoritêre klimaat is laag in outonomie en konsiderasie, hoog in struktuur en beklemtoon straf eerder as beloning. Hierdie strategie gaan van die standpunt uit dat lede op die **totale** organisasie reageer en dat daar 'n klein aantal verskillende klimaat-tipes is.

Die meerderheid klimaatstudies maak egter van 'n eenvoudiger strategie gebruik. Daar word van die standpunt uitgegaan dat elke klimaatdimensie 'n afsonderlike veranderlike is wat betekenisvol vir organisasie-

lede is. Hierdie dimensies word gemeet deur 'n stel vraelysitems wat deur lede beantwoord word. Hierdie metings word deur middel van faktorontleding verwerk in 'n poging om die onderliggende dimensies te identifiseer. "The hallmark of this strategy is the assumption that there are no types, just a set of climate dimensions that vary from situation to situation. Climates are assumed to exist on a continuum, with as many possible climates as there are combinations of dimensional values. The questionnaire, or perceptual measurement, dominates climate research ..." (Poole en McPhee, 1983, p 199).

Die belangrikste egter, volgens Litwin en Stringer (1968, p 45), is die feit dat hierdie dimensies baie bruikbaar is in die meting van organisasieklimaat. Daar sal nou kortliks verwys word na 'n aantal navorsers se metingspogings van organisasieklimaat en die verskillende dimensies wat in die proses geïdentifiseer is.

Litwin en Stringer (1968, p 66) het 'n meetinstrument ontwikkel in 'n poging om lede van 'n organisasie se persepsies van, en die subjektiewe response op die organisatoriese omgewing in te samel. 'n Klimaatvraelys is opgestel met 'n Likert-tipe responsstelsel, waar proefpersone kon kies tussen "stem beslis saam", "stem saam", "stem nie saam nie" en "stem beslis nie saam nie". Een-en-dertig items, wat verdeel is in ses kategorieë, is gebruik om die klimaatmetingskale te vorm, naamlik:

Struktuur

Dit dui op die gevoel wat werkers het insake die beperkinge in hul werksituasie; die hoeveelheid reëls, regulasies en prosedures.

Verantwoordelikheid

Dit dui op die gevoel wat iemand het om sy eie "baas" te wees en dat alle besluite nie herhaaldelik gekontroleer word nie.

Risiko

Die ervaring van risiko en uitdaging in die werk en werksituasie.

Beloning

Die gevoel dat erkenning/beloning gegee word vir werk wat goed gedoen is; die beklemtoning van beloning (positief), eerder as straf (negatief).

Warmte en ondersteuning

Die gevoel van goeie algemene kameraadskap en behulpsaamheid wat in die organisasie heers.

Konflik

Die gevoel dat bestuur nie bang is vir verskillende menings of konflik nie; die beklemtoning van die oplossing van probleme.

Die aanvanklike aanwending van die vraelys (vorm A) was daarop gemik om die nie-strydigheid van die skale te evalueer en om norms vir die skale te bepaal. Die verband tussen die skale en ander aspekte van organisatoriese struktuur en -funksie is ook geëvalueer. Die meetinstrument is gebruik in 'n aantal voorlopige studies en 'n eksperimentele studie wat gehandel het oor die effek van organisatoriese klimaat op motivering.

Verdere pogings is deur Litwin en Stringer (1968, pp 79-92) aangewend om 'n verbeterde meetinstrument daar te stel. Die doel van hierdie poging was om

- (a) die oorvleueling tussen klimaatskale te verminder,
- (b) die konseptuele- en afbakeningshelderheid van die skale te verhoog en om
- (c) nuwe skale by te voeg wat gebaseer is op aspekte van klimaat wat nie in die voorlopige studies en die eksperimentele studie uitgewys is nie. Die resultaat was 'n 50-item vraelys (vorm B), bestaande uit nege afsonderlike "a priori"-skale. Die oorspronklike warmte en ondersteuning-skaal is opgedeel in twee afsonderlike skale en twee nuwe skale, naamlik standarde en identiteit is bygevoeg en is soos volg beskryf:

Warmte

Die gevoel van goeie algemene kameraadskap in die werkgroep; asook die teenwoordigheid van 'n vriendelike en sosiale werksatmosfeer.

Ondersteuning

Die waargenome hulpvaardigheid van bestuur en ander organisasieledes in die groep; beklemtoning van wedersydse ondersteuning op alle vlakke.

Standaarde

Die waargenome belangrikheid van implisiete en eksplisiete doelwitte en prestasie-standaarde; die beklemtoning van goeie prestasie en uitdagings in persoonlike- en groepsnorme.

Identiteit

Die gevoel dat elkeen 'n gewaardeerde lid van die werkspan is en dat 'n hoë premie daarop geplaas word.

Hierdie vraelys is in 'n aantal veldstudies gebruik en volgens die navorsers se bevindinge is minder oorvleueling tussen die skale aange-tref. Litwin en Stringer (1968, pp 88 en 89) sê in dié verband: "The so-called improved measure demonstrated an improvement in scale consistency, although an increase in the number of scales created some new problems of consistency and interscale independence. However, both of the measures described were considered sufficiently useful to be applied in further studies."

Beide Sims en Lafollette (1975, pp 19-38) en Muchinsky (1976, pp 371-392) het pogings aangewend om die geldigheid en betroubaarheid van Litwin en Stringer se organisatoriese klimaatvraelys (vorm B) te toets. Sims en Lafollette se navorsing is in 'n mediese sentrum uitgevoer waar 'n totaal van 997 vraelyste vir die finale ontleding gebruik is. Behalwe die Litwin en Stringer-vraelys, is 'n aantal ander vraelyste, wat handel het oor organisatoriese praktyke, werkseienskappe en -tevredenheid, ook in die ondersoek ingesluit. Deur middel van faktorontleding en betroubaarheidsondersoeke is ses faktore geïdentifiseer, naamlik:

Faktor 1: Algemene gevoel jeens ander persone

Hierdie faktor sluit die wyse waarop die respondent sy kollegas en ander persone in die organisasie waarneem, in.

Faktor II: Algemene gevoel jeens bestuur en/of die organisasie

Hierdie faktor identifiseer die wyse waarop die respondent bestuur waarneem.

Faktor III: Beleid en bevorderingshelderheid

Hierdie faktor beskryf hoe mense voel met betrekking tot die helderheid/duidelikheid van die bevorderingsbeleid en die geleentheid vir bevordering in die organisasie. Dit sluit ook die duidelike uiteensetting van die organisatoriese beleid, organisatoriese struktuur en die werksdefinisie in.

Faktor IV: Werksdruk en standaarde

Hierdie faktor identifiseer die gevoel van werksdruk en die beklemtoning van hoë werkstandaarde deur bestuur.

Faktor V: Opwaartse kommunikasie

Dit sluit in: Die kommunikasie tussen werknemers en bestuur, die bereidwilligheid van bestuur om ondergeskiktes se idees te aanvaar en daarvolgens te handel en die bespreking van loopbaanaspirasies van ondergeskiktes.

Faktor VI: Risiko en besluitneming

Hierdie faktor identifiseer die graad van risiko saamlopend met bestuursbesluitneming in die organisasie.

Die doel van Muchinsky (1976, pp 371-392) se studie was om die navorsing van Sims en Lafollette (1975) uit te brei en om vas te stel of die faktore wat afgelei is in hul navorsing herhaal kon word in 'n ander studie. Eenduisend-eeenhonderd-en-sestig (1 160) werknemers,

verbonde aan 'n openbare maatskappy, het elk 'n Litwin en Stringer-vraelys (vorm B), tesame met 'n paar ander vraelyste ingevul. Om te voorkom dat verskillende metodes van analise die oorsaak is vir verskillende bevindings, is daar gebruik gemaak van dieselfde statistiese ontledings as dié waarvan Sims en Lafollette gebruik gemaak het. Hierdie studie het ook ses faktore opgelewer, naamlik:

Faktor I: Interpersoonlike milieu

Hierdie faktor beskryf die interpersoonlike verhoudings wat waargeneem word in die organisasie, met ander woorde die tipe atmosfeer wat in die organisasie bestaan.

Faktor II: Standaard

Hierdie faktor identifiseer die gevoel dat die organisasie spesifieke standaarde van werkverrigting daarstel; beklemtoning van hoë kwaliteit werkverrigting.

Faktor III: Algemene gevoel jeens bestuur/organisasie

Die wyse waarop lede van die organisasie bestuur waarneem; waar bestuur die organisatoriese "hoërvlak" verteenwoordig.

Faktor IV: Organisasoriese struktuur en prosedures

Die gevoel wat werknemers het insake die wyse waarop dinge in die organisasie gedoen word, insluitende prosedures, "red tape" en organisatoriese struktuur.

Faktor V: Verantwoordelikheid

Die gevoel van werknemers oor wie die verantwoordelikheid het om

toe te sien dat die werk afgehandel word; insluitende herhaaldelike kontrole, individuele oordele, ensovoorts.

Faktor VI: Organisasoriese identifikasie

Die gevoel van lede om deel te wees van dieselfde organisasie, insluitende 'n gevoel van trots in die organisasie, persoonlike lojaliteit en 'n werkspanbenadering.

Die resultate van die twee studies het verskeie sowel ooreenkomste as verskille getoon. Wat betroubaarheid betref, het beide studies getoon dat vyf skale (struktuur, beloning, warmte, ondersteuning en identiteit) van die Litwin en Stringervraelys (vorm B) redelik bevredigende betroubaarheid het en dat vier skale (verantwoordelikheid, risiko, standarde en konflik) onaanvaarbare betroubaarheidsvlakke toon. Albei studies het 'n algemene faktor, wat die wyse waarop organisasielede bestuur waarneem, geïdentifiseer. Sims en Lafollette het egter nog 'n algemene faktor geïdentifiseer wat bekend staan as "gevoel jeens mense". Laasgenoemde navorsers se studie het min ooreenstemming getoon tussen die afgeleide ses faktore en die oorspronklike Litwin en Stringer "a priori"-skale. Volgens hierdie navorsers bestaan daar twyfel of die oorspronklike klimaatskale wel in staat is om te meet wat dit veronderstel is om te meet. "The a priori scales developed by Litwin and Stringer do not appear to measure what they are purported to measure, nor do they demonstrate acceptable levels of validity and reliability. Above all, this analysis clearly presents the dangers of blind use of instruments without adequate reliability and validity analysis" (Sims en Lafollette, 1975, pp 36).

Muchinsky, daarenteen, het 'n redelike hoë graad van ooreenstemming tussen die afgeleide ses faktore en die "a priori"-skale gevind. "Therefore, just on the basis of this study alone, the a priori Litwin and Stringer climate scales would receive a fairly positive verdict ... there was a fairly high degree of relationship between the a priori scales and the derived factors in this study..." (Muchinsky, 1976, p 387).

Schneider en Hall (1972, pp 447-455) het onder andere gepoog om dimensies en metings van organisasieklimaat en taakaktiwiteite vir Rooms-Katolieke priesters te ontwikkel. Faktorontleding is toegepas op die response op die items waaruit die vraelys bestaan het. Items wat organisasieklimaat beskryf het, is gebaseer op die beskrywing van die lewe in die klooster asook ander werkservaringe wat tydens onderhoude met die proefpersone vorendag gekom het. Vier faktore is geïdentifiseer:

Faktor I: Effektiwiteit van toesighouers

Dit sluit nege items in, soos byvoorbeeld die hoeveelheid riglyne wat deur die toesighouer verskaf word.

Faktor II: Uitdaging en betekenis van werk

Dit sluit nege items in, onder andere die gevoel van vertroue ten opsigte van die werk.

Faktor III: Persoonlike aanvaarding

Dit sluit items in soos die gevoel van aanvaarding wat die werknemer in die organisasie ervaar.

Faktor IV: Ondersteunende outonomie

Dit sluit 14 items in, soos byvoorbeeld die geleentheid om idees uit te druk en om as 'n gelyke behandel te word.

Volgens Waters et al. (1974, p 465) is daar ten minste twee vrae wat gevra moet word wanneer dit kom by meetinstrumente van organisasieklimaat wat gebaseer is op die persepsies van werknemers:

- (a) Wat is die dimensies van organisasieklimaat?
- (b) Hou persepsies van aspekte van klimaat verband met objektiewe of subjektiewe "indekse" van individuele gedrag in organisasies, of houdings betreffende die organisasie?

Die doel van hierdie navorser se studie was om

- (a) faktorontleding op 22 perseptueel-gebaseerde organisasieklimaat-skale van drie klimaatvraelyste toe te pas en om
- (b) die dimensies wat deur middel van faktorontleding geïdentifiseer is, in verband te bring met werknemers se subjektiewe verslae van werkstevredenheid, betrokkenheid, intrinsieke motivering, inspanning en prestasie.

Vyf faktore is in die proses geïdentifiseer, naamlik:

Faktor I: Effektiewe organisatoriese struktuur

Die skale wat die hoogste op hierdie faktor gelaai het, was formalisering ("formalization"), struktuur, vryheid, voldoende beplanning, identiteit, ensovoorts.

Faktor II: Werkoutonomie versus belemmering as gevolg van onproduktiewe aktiwiteite

Die skale wat hier die hoogste gelaai het was verantwoordelikheid en belemmering/hindernisse.

Faktor III: Streng onpersoonlike toesighouding

Die skale wat op hierdie faktor die hoogste gelaai het was die beklemtoning van produksie en afsydigheid.

Faktor IV: Oop, uitdagende omgewing

Standaard, konflik en risiko is die drie items wat hier die hoogste gelaai het. Hierdie skale stel 'n dimensie voor waarin daar waarde geheg word aan, en uitdaging teenwoordig is in groeps- en individuele doelwitte, konflik word na die oppervlak gebring en "om veilig te speel" is nie die beste wyse om te werk te gaan nie.

Faktor V: Werknemersgesentreerde-oriëntasie

Feitlik al die skale wat hier die hoogste gelaai het, verteenwoordig sekere aspekte van bestuurs- en medewerkersondersteuning, 'n werknemersgesentreerde oriëntasie deur bestuur, of 'n goeie sosiale atmosfeer. Voorbeelde van die skale is warmte, identiteit, beloning en ondersteuning.

Lawler, Hall en Oldham (1974, pp 139-155) het in hul studie 'n meting van organisasieklimaat verkry deur gebruikmaking van 'n aantal bipolarêre skale aan die hand waarvan 291 wetenskaplikes die situasie waarin hulle hulself bevind het, moes beskryf. Indiwidue moes aantoon waar hulle dink hul organisasie op die skaal lê, byvoorbeeld:

Vriendelik _____ : X : _____ : _____ : _____ : Onvriendelik

Tellings van een tot sewe is aan response toegeken, gebaseer op die posisie van die merkie. Metings is onderwerp aan faktorontleding, waaruit die volgende vyf faktore geïdentifiseer is:

Faktor I: Bevoegdheid/Onbevoegdheid

Onderdruk - Ongebonde

Oppervlakkig - Diep

Onwetenskaplik - Wetenskaplik

Onpersoonlik - Persoonlik

Skeppend - Nie-skeppend

Faktor II: Verantwoordelikheid

Onverantwoordelik - Verantwoordelik

Moreel - Immoreel

Faktor III: Prakties

Realisties - Idealisties

Onkonvensioneel - Konvensioneel

Faktor IV: Risiko

Uitdagend - Versigtig

Aggressief - Nie-aggressief

Koud - Warm

Swak - Sterk

Faktor V: Impulsief

Aktief - Passief

Objektief - Subjektief

Hierdie organisasieklimaatdimensies is in verband gebring met organisatoriese struktuur en -prosesveranderlikes in 'n poging om die hipotese dat organisatoriese struktuur en -proses verband hou met organisasieklimaat en laasgenoemde met organisatoriese prestasie en werknemertevredenheid, te toets.

Newman (1977, pp 520-534) het 'n meetinstrument ontwikkel wat bekend staan as "Perceived Work Environment" (PWE). Die teoretiese raamwerk onderliggend hieraan gaan van die veronderstelling uit dat gedrag 'n funksie is van die persoon en sy omgewing. Die PWE-instrument is ontwerp om persone se persepsies van die werksomgewing in te samel. Teoreties gesproke is hierdie persepsies nie-evaluerend en word daar gestrewe na die objektiewe beskrywings van die werksomgewing. Data wat verkry word vanuit hierdie vraelyste kan onderwerp word aan ontleding op verskeie vlakke (indiwidueel, werkgroep, departement, organisasie, ensovoorts).

Vraelyste is deur 196 mans en 514 dames op die verskillende hiërargiese vlakke en uit alle departemente in 'n assuransiemaatskappy, ingevul. Die dimensies van die waargenome werksomgewing wat met behulp van die instrument verkry is, is bepaal deur 'n ontleding van die werksomgewingspersepsies van alle organisasielede. Elf dimensies, bestaande uit 60 items is na verdere ontleding geïdentifiseer.

Faktor I: Toesighouerstyl

Die mate waarin die toesighouer "oop", ondersteunend en konsidererend is.

Faktor II: Taakeienskappe

Die mate waarin poste/take gekenmerk word deur 'n verskeidenheid van uitdagings, ensovoorts.

Faktor III: Prestasie - beloningsverhoudings

Die mate waarin belonings byvoorbeeld promosies en salarisverhogings gebaseer is op prestasie; eerder as ander oorwegings, byvoorbeeld begunstiging.

Faktor IV: Medewerkerverhoudings

Die mate waarin kollegas betroubaar, ondersteunend, vriendelik en samewerkend is.

Faktor V: Werknemer - werkmotivering

Die mate waarin werknemers belangstel in die kwaliteit van hul werk, probeer om vordering te maak en betrokke is by hul werk.

Faktor VI: Gereedskap/Toerusting en die organisering van personeel en gereedskap

Die mate waarin bogenoemde bydrae tot effektiewe werkverrigting.

Faktor VII: Werknemberkwaamheid

Die mate waarin die werknemers 'n toepaslike agtergrond het, asook opleiding en "know-how" om te doen wat van hulle verwag word.

Faktor VIII: Besluitnemingsbeleid

Die mate waarin werknemers deel het in besluite wat hul werksituasie affekteer.

Faktor IX: Werksruimte

Die mate waarin werknemers voldoende werksruimte en vryheid het om

rond te beweeg.

Faktor X: Druk om te produseer

Die mate waarin daar druk is om te produseer.

Faktor XI: Verantwoordelikheid/Belangrikheid van taak

Die mate waarin werknemers verantwoordelikheid sien as deel van hul pos en die werk as noodsaaklik vir die suksesvolle funksionering van die organisasie.

Bydraes tot die substantiewe geldigheid is deur die navorser gemaak deur

- (a) daarna te streef om 'n omvattende stel van belangrike werksomgewingsfasette in te sluit,
- (b) slegs items te gebruik wat beskrywend was (en nie-evaluerend nie),
- (c) 'n multidimensionele interpretasie van waargenome werksomgewing te gebruik en
- (d) aanvaarbare interne, nie-strydige betroubaarheid vir die afgeleide skale te bewerkstellig. "The above sources of validity information provided evidence that the PWE instrument could measure what it was designed to measure" (Newman, 1977, p 527).

Schnake (1983, pp 791-803) het 'n studie uitgevoer om vas te stel of 'n affektiewe respons die dimensionaliteit van perseptuele meetinstrumente van organisasieklimate beïnvloed.

Agtduisend-negehonderd-agt-en-dertig (8 938) nie-toesighoudende werknemers van 'n groot openbare organisasie het elk twee vraelyste inge-

vul: 'n Aangepaste (30-item) Litwin en Stringervraelys (vorm B) is gebruik in die meting van organisasieklimaat en 'n 11-item instrument met 'n sewepunt Likert-responsskaal is gebruik in die meting van werkstevredenheid. Faktorontleding is op die werkstevredenheidvraelys toegepas en het gelei tot die identifisering van drie faktore:

Ekstrinsieke-, intrinsieke- en sosiale bevrediging. Twee faktorontledings is toegepas op die rouklimaatdata en die werkstevredenheidskale is verwyder uit die interkorrelasies van die 30-items waaruit die klimaatvraelys bestaan het. Vyf faktore is geïdentifiseer:

Faktor I: Deelname en bestuursoriëntasie

Hierdie faktor bestaan uit items wat verband hou met die graad van deelname wat toegelaat word in die doelwitbepaling en werkverrigtingstandaarde, asook die items wat verband hou met die waargenome verband tussen prestasie en beloning.

Faktor II: Struktuur

Hierdie faktor is saamgestel uit items wat verband hou met die helderheid van organisatoriese beleid en prosedures en die duidelikheid van doelstellings en taakomsrywings.

Faktor III: Warmte en ondersteuning

Hierdie dimensie is saamgestel uit items wat verband hou met interpersoonlike verhoudings tussen ondergeskiktes en andere in die organisasie, insluitende bestuur.

Faktor IV: Standaard

Hierdie faktor hou verband met standaard van werkverrigting, doelstellingsprobleme en druk ten opsigte van prestasie.

Faktor V: Verantwoordelikheid

Hierdie faktor verwys na individuele verantwoordelikheid en outonomie.

Die navorser het bevind dat daar 'n gemeenskaplike faktor in die data teenwoordig is. Faktor I bestaan uit items wat verband hou met beide deelname en beloningsoriëntasie. Die proefpersone was nie in staat om te diskrimineer tussen hierdie twee tipes van items nie, moontlik as gevolg van die affektiewe response op hierdie items. Die werks-tevredenheidsdimensies kon ook nie al die variansie in die klimaatdimensies verklaar nie, daarom is besluit om faktorontleding op die oorblywende korrelasies toe te pas. Dit het daartoe gelei dat ses beduidende faktore geïdentifiseer is, naamlik

- (a) struktuur
- (b) warmte en ondersteuning
- (c) beloningoriëntasie
- (d) standaard
- (e) deelname en
- (f) verantwoordelikheid.

Die deelname en beloningsfaktor wat verkry is vanuit die roudata is opgebreek in twee afsonderlike faktore nadat die affektiewe response verwyder is. "Thus, as hypothesized, removing an affective response from the climate items did improve the dimensionality of the instrument" (Schnake, 1983, p 801).

Likert (1967, pp 196-211) het 'n vraelys opgestel wat gebruik kan word in die meting van die bestuursisteen van enige eenheid binne die organisasie of die organisasie se bestuursisteen as 'n geheel. Die vraelys is só ontwerp dat proefpersone hul siening van die organisasie in terme van hul huidige ervaring in die organisasie, en hul ervaringe van een of twee jaar gelede (in dieselfde organisasie), kan gee. Deur die instruksies aan te pas, kan ander inligting ook vanuit die vraelys bekom word, byvoorbeeld die proefpersone se persepsies van hoe hulle graag die organisasie sou wou hê. Daar word tussen agt organisatoriese veranderlikes onderskei, elk met drie tot sewe items. Die veranderlikes en voorbeelde van die items is soos volg beskryf:

1. Leierskapprosesse wat gebruik word

Die mate waarin toesighouers vertrou het in die ondergeskiktes; die wyse waarop toesighouers optree, sodat ondergeskiktes die vrymoedigheid het om belangrike aspekte/probleme in verband met hul werk met hulle te bespreek.

2. Aard van motiveringskragte

Die tipe houdings wat ontwikkel is jeens die organisasie en sy doelstellings, die mate van verantwoordelikheid wat elke lid van die organisasie voel met betrekking tot die bereiking van die organisasie se doelstellings.

3. Aard van kommunikasieprosesse

Die rigting van kommunikasie-vloei, die hoeveelheid interaksie en kommunikasie gerig op die bereiking van die organisasie se doelstellings.

4. Aard van interaksie-beïnvloedingsproses

Die hoeveelheid spanwerk teenwoordig, die mate waarin ondergeskiktes

die doelstellings, metodes en aktiwiteite van hul eenhede kan beïnvloed, soos gesien deur die toesighouer en ondergeskikte.

5. Aard van besluitnemingsproses

Op watter vlak in die organisasie word besluite geneem en in watter mate is ondergeskiktes betrokke by besluite wat verband hou met hul werk.

6. Aard van doelstellings en ordening

In watter mate verskillende hiërargiese vlakke strewe na hoë prestasiedoelwitte.

7. Aard van kontrole-prosesse

Die mate waarin daar 'n informele organisasie teenwoordig is wat die doelstellings van die formele organisasie teëwerk.

8. Prestasie-doelstelling en opleiding

Die mate waarin die bestuursopleiding waaraan persone 'n behoefte het, verskaf word; die vlak van prestasiedoelstellings wat toesighouers begeer om te bereik.

Schneider en Bartlett (1970, pp 493-512) het besluit om 'n organisasieklimaatmeetinstrument op die bestuurspersoneel van 'n lewensversekeringsagentskap te ontwikkel. "This decision was based on the feeling that managerial personnel in most organizations probably contribute more to what the climate is than do others in that system" (Schneider en Bartlett, 1970, p 494). 'n Vraelys met driehonderd items wat verskeie eienskappe van die agentskap beskryf het, is aan 143 bestuurspersoneellede verskaf wat twee organisasies verteenwoordig het. Nadat faktorontleding op die response toegepas is, is 80 items geselekteer vir die meetinstrument, wat bekend staan as die "Agency Climate Questionnaire" (A.C.O.). Ses faktore is in die proses geïdentifiseer:

Faktor I: Ondersteuning verskaf deur bestuur

Hierdie faktor verwys na die aktiewe belangstelling van bestuur in die vooruitgang van hul verteenwoordigers, die ondersteuning wat hulle bied en die handhawing van 'n vriendelike, samewerkende gees.

Faktor II: Intra-agentskapkonflik

Hierdie faktor verwys na die teenwoordigheid van binne- en buitengroepe binne-in 'n organisasie en die ondermyning van bestuursgesag deur die verteenwoordigers.

Faktor III: Struktuur van bestuur

Verwys na die bestuurder wat verteenwoordigers benodig in sy poging om binne die begroting te bly, kennis te dra van verkoopsmateriaal, en nuwe kliënte te werf. Dit kan gesien word as 'n "sales-or-else" faktor.

Faktor IV: Besorgdheid oor nuwe werknemers

Sluit items in wat dui op die besorgdheid/betrokkenheid ten opsigte van seleksie-oriëntasie en opleiding van nuwe verteenwoordigers.

Faktor V: Onafhanklikheid van agente

Verwys na verteenwoordigers wat nie veel aandag aan bestuur gee nie en in 'n groot mate onafhanklik funksioneer.

Faktor VI: Algemene bevrediging

Dui op die mate waarin bestuur sosiale byeenkomste reël en ook die mate waarin verteenwoordigers tevredenheid ten opsigte van verskeie bestuurs- en ander aktiwiteite ervaar.

Payne en Pheysey (1971, pp 77-98) het 'n organisasieklimaatvraelys

ontwikkel wat hoofsaaklik toegespits was op besigheidsorganisasies. Die vraelys, wat bekend staan as die "Business Organizational Climate Index" (BOCI) is gebaseer op G.G. Stern se "Organizational Climate Index" (OCI) en is geadministreer op 120 junior/middelbestuurders van meer as 100 verskillende organisasies. Die proefpersone was almal besig met voltydse of deeltydse bestuuropleidingskursusse aan drie verskillende instansies. Faktorontleding van die 24 skale het gelei tot die identifisering van twee faktore, naamlik:

Faktor I: Organisasoriese vooruitgang

Hierdie faktor kan beskou word as 'n algemene faktor, aangesien 'n groot aantal skale hoë ladings daarop het. Die vyf skale wat die hoogste op hierdie faktor gelaai het, was:

- 1.1. Intellektuele oriëntasie
- 1.2. Toekomsoriëntasie
- 1.3. Bestuursbesorgdheid jeens werknemberetrokkenheid
- 1.4. Wetenskaplike en tegniese oriëntasie
- 1.5. Taakoriëntasie

Faktor II: Normatiewe kontrole

- 2.1. Konvensionaliteit ("conventionality")
- 2.2. Psigologiese afstand van leiers
- 2.3. Reëloriëntasies
- 2.4. Emosionele kontrole

Die BOCI is gebaseer op die groepstellings van die individue wat die groter sisteem verteenwoordig en die skale is gekonseptualiseer

in terme van die konsepte wat verband hou met die bestuursituasie. Hierdie navorsers was geïnteresseerd in die persepsie van die omgewing - nie vanuit die individu se psigologiese siening nie - maar vanuit die verband tussen die persepsie van die omgewing en meer objektiewe metings van organisatoriese struktuur, wat ook, volgens die navorsers, gekonseptualiseer kan word as omgewingsdimensies. Die konstrukgeldigheid van die BOCI is getoets deur die klimaat van drie organisasies te vergelyk in terme van hul organisatoriese struktuur. Volgens Payne en Pheysey (1971, p 94) is die BOCI 'n "psychometrically sound instrument, having a reasonable degree of construct validity, and ... it provides one type of data about organizations as an environment that has both theoretical and practical relevance".

In 'n poging om 'n metode te verkry vir die operasionele definiëring van organisasieklimaat, het Gordon en Goldberg (1977, pp 37 en 38) 'n vraelys ontwikkel waarop middel- en boonste vlak bestuurders hul organisasie kon beskryf. Die vraelys is saamgestel uit 48 items en toegepas op bestuurders van 65 organisasies. Die volgende agt dimensies op grond waarvan bestuurders hul organisasies omskryf het, is geïdentifiseer uit 'n ontleding van die response:

Faktor I: Organisasoriese helderheid

Die graad waarin die doelstellings en planne van die organisasies duidelik waargeneem word deur die lede.

Faktor II: Besluitnemingstruktuur

Die vloei van inligting vir besluitneming in die organisasie en die mate waarin besluitneming positiewe "uitkomst" tot gevolg het.

Faktor III: Organisasoriese integrasie

Die mate waarin verskeie subgroepe effektief saamwerk en kommunikeer tot die bereiking van algehele organisatoriese doelstellings.

Faktor IV: Bestuurstyl

Die mate waarin persone ervaar dat inisiatief in hul werk aangemoedig word en die gevoel van ondersteuning vanaf hoër vlakke van bestuur, wanneer nodig.

Faktor V: Prestasie-oriëntasie

Die mate waarin die individu verantwoordelik gehou word vir duidelike gedefinieerde eindresultate en hoë prestasievlakke.

Faktor VI: Organisatoriese vitaliteit

Die mate waarin persone die organisasie waarneem as dinamies, soos gereflekteer deur waaghalsige doelstellings, nuwe besluite en reaksie op veranderde toestande.

Faktor VII: Vergoeding

Die mate waarin die vergoedingsstelsel waargeneem word as vergelykbaar, kompetierend en verbandhoudend tot prestasie.

Faktor VIII: Ontwikkeling van menslike bronne

Die mate waarin die geleentheid tot verdere ontwikkeling binne die organisasie deur individue waargeneem word.

Volgens Gordon en Goldberg (1977, pp 40 en 41) is dit nie noodwendig dat alle items binne 'n dimensie dieselfde verband met sekere eksterne verskynsels, byvoorbeeld organisatoriese prestasie, toon nie. In 'n poging om groter begrip van die dinamika van klimaat en prestasie te verkry, is die items vir 'n tweede keer ontleed. Sekere items het 'n beduidende verband getoon met wins, in ooreenstemming met die dimensie, naamlik:

* **Organisatoriese helderheid:** Duidelike doelstellings, formele beplanning, algehele beplanning en die bestaan van gedefinieerde planne.

* **Besluitnemingstruktuur:** Beskikbaarheid en benutting van inligting vir besluitneming.

* **Organisatoriese integrasie:** Laterale kommunikasie, algehele kommunikasie en onderlinge begrip tussen eenhede ten opsigte van mekaar se doelstellings.

* **Prestasie-oriëntasie:** Duidelike prestasie-maatstawwe en duidelike verwagtings ten opsigte van eindresultate.

* **Vergoeding:** Kompeterende voordele, vergoeding en die verband tussen vergoeding en prestasie.

Vanuit die voorafgaande studies is dit duidelik dat verskeie dimensies deur verskillende navorsers geïdentifiseer is, maar dit wil tog voorkom of daar wel 'n groot mate van ooreenstemming tussen sommige van die faktore is. Campbell et al. (1970, p 393) wys op veral vier faktore wat in die meeste studies gevind word:

Indiwiduele outonomie

Die sleutel van hierdie dimensie is die vryheid van die individu om sy eie "baas" te wees en om oor 'n redelike mate van besluitneming te beskik.

Hier kan verwys word na Litwin en Stringer se verantwoordelikhed-dimensie, Schneider en Bartlett se onafhanklikheid van agent, Newman se besluitnemingsbeleid en werksruimte-dimensies en Schneider en Hall se ondersteunende outonomie-dimensie.

Die Graad van struktuur wat verband hou met die posisie

Die belangrikste komponent hier is die graad waarin die doelstellings van en die metodes vir die werk tot stand gebring en deur toesighouers aan die individu gekommunikeer word. Dit sluit aan by Gordon en Goldberg se organisatoriese helderheid en Litwin en Stringer se struktuur-dimensie.

Beloningsoriëntasie

Hier kan verwys word na Schnake se deelname- en beloningsoriëntasie, Newman se prestasie - beloningsdimensie, Gordon en Goldberg se beloningsfaktor, en Schneider en Bartlett se algemene bevredigingsfaktor.

Konsiderasie, warmte en ondersteuning

Waters *et al.* se werknemersgesentreerde-oriëntasie, Litwin en Stringer se warmte en ondersteuningsdimensies en Newman se medewerkersverhoudingsdimensie.

Die meeste navorsers het in 'n poging om verskillende dimensies van organisasieklimaat te identifiseer, gebruik gemaak van 'n faktor-analitiese benadering. Dit moet egter in gedagte gehou word dat die faktore wat geïdentifiseer word vanuit 'n dimensionele ontleding, 'n funksie is van die tipe individuele metings wat oorspronklik in die studie ingesluit is. "Of course, some of this variability in dimensionality resulted from the use of different organizational climate scales" (Schnake, 1983, p 793). Pritchard en Karasick (1973, p 144) sluit hierby aan en sê: "Climate dimensions must be further refined and operationalized so that some attempt at cross-study comparability can be achieved. When two researchers refer to the "Rewards" dimensions, they should be talking about the same concept."

Die kompleksiteit van die organisatoriese omgewing bemoeilik die definiëring en meting van situasionele eienskappe (Campbell *et al.*, 1970, p 389) en volgens Pritchard en Karasick (1973, p 129) is dit te betwyfel of ses of sewe dimensies hierdie kompleksiteit voldoende kan reflekteer. "An agreement upon the dimensions of organization climate and their definition remains one of the most pressing concerns by organization researchers" (Milton, 1981, p 459).

Behalwe die vraagstuk rondom die identifisering van dimensies van organisasieklimaat, wys die literatuur ook ander probleme ten opsigte van die meting van organisasieklimaat uit. Daar sal nou kortliks verwys word na verskillende navorsers se sienings met betrekking tot hierdie probleme.

3.2. PROBLEME IN DIE METING VAN ORGANISASIEKLIMAAT

Die feit dat navorsers die term organisasieklimaat verskillend definieer, sal noodwendig meebring dat daar verskillende benaderings ten opsigte van die meting van organisasieklimaat bestaan.

Johannesson (1973, p 387) en Campbell et al. (1973, p 118) onderskei tussen

- (a) die objektiewe meting van organisasieklimaat, en
- (b) die meting van organisasieklimaat in terme van die werknemer se persepsies van verskillende aspekte in die werksituasie.

Objektiewe meting van organisasieklimaat bepaal organisatoriese verskille in terme van ondubbelsinnige, objektiewe eienskappe, soos byvoorbeeld die hoeveelheid formele reëls in die organisasie en die aantal gesagsvlakke, terwyl die perseptuele benadering klimaat meet "by having participants indicate the extend to which various attributes characterize individual work situations" (Sims en Lafollette, 1975, p 20).

Hellriegel en Slocum (1974, p 260) wys daarop dat die veranderlikes wat onderwerp word aan verskillende objektiewe metings aansienlik meer

uiteenlopend is as die perseptuele veranderlikes. Sulke studies vestig die aandag op die belangrikheid van die omgewing ten opsigte van die beïnvloeding van gedrag en gaan van die standpunt uit dat situasionele en omgewingsmetings onafhanklik van die individuele persepsies daarvan, verkry moet word.

Terwyl objektiewe meting die voordeel van groter akkuraatheid en betroubaarheid inhou, het dit egter ook sekere beperkings. Schneider en Hall (1972, p 447) sê: "Approaches to climate based solely on objective organizational characteristics (e.g. structure) would appear to be excessively organizationally oriented." Hellriegel en Slocum (1974, p 260) sluit hierby aan deur te verwys na veral drie beperkings van die objektiewe meting van organisasieklimaat:

- (a) Die veranderlikes is te veel en te spesifiek om maklik geïnterpreteer te word.
- (b) Studies waar die spesifieke, objektiewe eienskappe van 'n organisasie in isolasie bestudeer word, laat na om aan te toon hoe hierdie eienskappe met mekaar en met ander bruikbare konstruksies rondom die organisasie verband hou.
- (c) Bogenoemde kritiek is deels 'n funksie van die derde beperking van objektiewe klimaatmeting, naamlik die feit dat perseptuele prosesse gedrag beïnvloed, sal noodwendig meebring dat objektiewe eienskappe op 'n indirekte wyse die lede van die organisasie sal beïnvloed.

Volgens Muchinsky (1976, p 372), Johannesson (1973, p 118) en Sims en Lafollette (1975, p 19) het die grootste aantal navorsers

gebruik gemaak van die perseptuele benadering in die bestudering van organisasieklimaat. "Many of the studies of organizational climate has used different definitions and measures of organizational climate. However, most studies do seem to agree that organizational climate can be considered an employee's subjective impressions or perceptions of his organization" (Lawler et al., 1974, p 139).

Guion (1973, p 121) beweer egter dat die idee van "waargenome organisasieklimaat" te dubbelsinnig is, omdat dit onseker is of daar verwys word na 'n attribuut van die organisasie en of daar verwys word na die individu wat die waarneming doen. "If it refers to the organization, then measures of perceived organizational climate should be evaluated in terms of the accuracy of the perceptions. If it refers to the individual, then perceived organizational climate may simply be a different name for job satisfaction or employee attitudes." Verder word die konstrugeldigheid van die meting van "waargenome organisasieklimaat" bevraagteken. Laasgenoemde hou verband met die bevraagtekening van die akkuraatheid van daardie persepsies. Indien die navorser primêr geïnteresseerd is in die meting van 'n attribuut van indiwidue, sonder enige eksterne verwysing soos byvoorbeeld akkuraatheid, kom hy volgens Guion (1973, p 123) voor die probleem te staan "that ... he may be measuring the same old constructs under new names."

Johannesson (1973, p 119) sluit hierby aan deur verskeie faktore te noem wat bydrae tot die opmerklike ooreenstemming tussen organisasieklimaat en werkstevredenheidsfaktore. Eerstens is navorsers geneig om items te "leen" vanuit reeds bestaande meetinstrumente, in plaas daarvan om nuwe items wat uniek aan organisasieklimaat is, te skep. Met ander woorde, nuwe organisasieklimaatmeetinstrumente word geskep

vanuit "ou" werkstevredenheidmeetinstrumente. Tweedens word daarop gewys dat 'n persoon se persepsie van sy werk gekleur word deur die mate van tevredenheid wat hy daarmee ervaar. Indien gevoelens 'n groot invloed uitoefen op die beskrywing van persepsies, of die persepsies self, hoe kan afleidings daarvan dan in een stadium bekend staan as dimensies van werkstevredenheid en in 'n ander stadium as organisasieklimaat? Nadat 'n studie in dié verband uitgevoer is, is daar tot die volgende gevolgtrekking gekom: "By and large, organizational climate as measured in this study failed to add new or different variance to commonly identified satisfaction factors. Since description of work situations have been operationally defined as indices of job satisfaction it seems redundant to also term such descriptions organizational climate" (Johannesson, 1973, pp 141 en 142).

Schneider en Snyder (1975, pp 318-328) het die verband tussen twee metings van werkstevredenheid, een meting van organisasieklimaat en sewe produksie- en arbeidsomsetindekse van organisasie-effektiwiteit in 50 lewensversekeringsagentskappe, ondersoek. Die resultate van die studie het getoon dat response op die klimaatmeetinstrument sekere aspekte van die werkswêreld reflekteer, wat nie deur die response op die twee metings van werkstevredenheid gereflekteer is nie. Die navorsers voorspel dat klimaatmeetinstrumente wat spesifiek ontwerp is om organisasie beskrywende- in plaas van individu/evaluerende verskille te reflekteer, selfs groter verskille tussen klimaat- en werkstevredenheidmeetinstrumente sal toon. "Based on these findings, we should disagree with those who have claimed that climate research may be no more than the reinvention of the satisfaction wheel" (Schneider en Snyder, 1975, p 327). Hierdie stelling word ook ondersteun deur

Schnake (1983, p 793): "Thus, a conceptual argument against the redundancy hypothesis referred to earlier is that climate instruments are intended to describe work environments while job satisfaction instruments are intended to evaluate them." Die doel van hierdie navorser se studie was om vas te stel of die verwydering van die gevoelskomponent vanuit response op 'n organisasieklimaatvraelys die diskriminerende geldigheid van die instrument sal verbeter, en dus sal lei tot 'n meer objektiewe (beskrywende) meting van organisasieklimaat. Die resultate van die studie het getoon dat 'n individu se gevoelsresponse sy persepsie van die organisasieklimaat beïnvloed. Hierdie gevoelsresponse kan meebring dat die individu 'n algemene evaluering van die organisasie maak, wat lei tot die onvermoë om tussen verskeie items wat in 'n organisasieklimaatmeetinstrument gebruik word, te diskrimineer. Die navorsers wys daarop dat vorige navorsing wat handel oor die verband tussen organisasieklimaat en werkstevredenheid ietwat onakkuraat kan wees, as gevolg van die onvermoë van individue om werkstevredenheid te skei van beskrywings van organisasieklimaat. "The results of this study would indicate that researchers interested in examining relationships between organizational climate and other variables would be advised to partail out the effect of job satisfaction before proceeding with their analyses" (Schnake, 1983, p 802).

'n Derde probleem wat verband hou met die meting van organisasieklimaat, is die kwessie van wie se persepsie van die organisasieklimaat in die ondersoek gebruik moet word? Volgens Schneider en Bartlett (1970, p 498) is daar verskillende posisionele vlakke wat gebruik kan word in die beskrywing van dieselfde omgewingstimuli (of organi-

satoriese trekke) maar die vraag is: In watter mate stem mense op 'n gegewe vlak, asook mense op verskillende vlakke in die organisasie, saam oor die dimensies en die evaluering van die organisasie op grond van hierdie dimensies. 'n Studie wat uitgevoer is deur hierdie navorsers het getoon dat daar 'n totale gebrek aan kongruensie tussen bestuurders en verteenwoordigers se waardebepalings ten opsigte van organisasieklimaat is. "The results reported in the present paper strongly suggests that the adoption of a single measure of perceived environment should be done with great caution. These data also indicate that at the same time there is not very much agreement between levels on the way organizations behave, there is agreement on what constitutes the relevant dimensions for description" (Schneider en Bartlett, 1970, p 510).

Pritchard en Karasick (1973, p 142) het bevind dat daar ook verskille is in resultate waar daar ontledings van **indiwidue** en ontledings van **subeenhede** se persepsies gedoen is. Wanneer al die indiwidue se persepsies gekombineer is, is swak verhoudings tussen organisasieklimaat en produktiwiteit gevind, maar wanneer groepe (subeenhede) ondersoek is, het die resultate 'n redelike hoë verband tussen organisasieklimaat en produktiwiteit getoon. "One explanation for these results may be that obtaining measures of climate from one individual may not be an accurate way to measure climate" (Pritchard en Karasick, 1973, p 142). Dit sluit aan my Schneider en Reichers (1983, p 22) se "aggregasie probleem", waar daarop gewys word dat verskeie sosiale eenhede binne 'n organisasie gedefinieer kan word, byvoorbeeld verskillende werkgroepe onder die toesig van 'n enkele leier, funksionele eenhede wat almal aan dieselfde taak werk,

ensovoorts. "This problem refers to the psychological versus organizational climate-issues...in other words, when averaging employee responses to perceptual questions about policies and procedures, which group of employees should the researcher select to represent a social unit?" (Schneider en Reichers, 1983, p 23). Volgens hierdie navorsers is die vraag insake 'n toepaslike eenheid van aggrerasie huidiglik nog afhanklik van die doel waarvoor die data gebruik gaan word, asook die wyse waarop ondersoekitems bewoord word. Items wat byvoorbeeld ontwerp is om toesighoudende klimaat te omskryf, moet só geskryf word dat die respondent se aandag gefokus word op sy eie toesighouer en nie 'n meer globale beskrywing van toesighouerstyl in 'n organisasie-wye sin nie. In gevalle waar die navorser egter een organisasie met 'n ander wil vergelyk, sal die ontledingseenheid dus die totale organisasie insluit.

'n Verdere probleem ten opsigte van die meting van organisasieklimaat is die multidimensionele aard van die meeste metingspogings. "The multi-dimensional issue in climate measurement refers to the conceptual issue of climates versus climate in work organizations" (Schneider en Reichers (1983, p 22). Daar kan nie van hierdie omnibus (of nie-spesifieke) metings verwag word om duidelike onderskeid te tref tussen verskillende eenhede nie en dit kan ook nie gekorreleer word met enige spesifieke organisatoriese kriteria (bv. arbeidsomset) nie. "This is unfortunate not only because climate is not an omnibus construct conceptually, but also because these non-specific measures of climate are useless for anything but the most gross description of the range of variation in organizations" (Schneider en Reichers, 1983, p 22). Navorsers moet dus sekerheid hê oor watter tipe of tipes klimaat hulle wil ondersoek, byvoorbeeld 'n klimaat vir veiligheid, 'n klimaat vir toesighouerstyl, ensovoorts.

Dit is vanuit die literatuur duidelik dat daar verskeie probleme is wat verband hou met die meting van organisasieklimaat en dat daar na verskillende moontlike oplossings gesoek word. Johannesson (1973, p 142) beweer 'n moontlike oplossing lê waarskynlik in die ondersoek na die verband tussen strukturele organisatoriese veranderlikes en algemene afhanklike veranderlikes. Strukturele dimensies is objektief en ondubbelsinnig en skakel die probleme van operasionalisering en definisie, wat inherent in die huidige perseptuele metings is, uit. 'n Ander alternatief "may lie in utilization of a non-participant observer. Such an individual would be trained to observe and record critical behavior sequences among members of the organization" (Johannesson, 1973, p 142). Hiermee stem Schneider en Bartlett (1970, p 498) nie saam nie en sê "There is no reason to suspect that an outside observer of behavior in an organization is seeing things in the same way as those in the organization.... even if the outside observer is "correct", ...he can only observe one environment at a time." Payne en Pheysey (1971, p 94) soek die oplossing elders en maak die volgende opmerking: "We do not feel that it is a question of either perceptual data or objective data, but more a question of the utility of both kinds of data in predicting the behavior either of individuals or environment (particularly organizations as environments)".

Vanuit bogenoemde menings en bevindinge kan die afleiding gemaak word dat daar tans geen "ideale" organisasieklimaatmeetinstrument bestaan wat in alle organisasies en onder alle omstandighede gebruik kan word nie. "It may be very difficult to arrive at some "standardized" climate inventory that will manifest high scale validity en reliability across many different organizations" (Muchinsky, 1976, p 387).

HOOFSTUK 4

BEPALERS VAN ORGANISASIEKLIMAAT

4.1 INLEIDING

Studies wat betrekking het op die bestudering van organisasieklimaat kan gekategoriseer word volgens die gebruik van organisasieklimaat as 'n afhanklike-, onafhanklike- of tussenveranderlike. Sommige navorsers is geïnteresseerd in die invloed van klimaat (onafhanklike veranderlike) op sekere uitkomsveranderlikes soos werkstevredenheid en produktiwiteit, terwyl 'n ander groep navorsers organisasieklimaat hanteer as 'n tussenveranderlike met leierskapstyl, opleidingsprogramme, ensovoorts, as onafhanklike veranderlikes en werkstevredenheid en/of produktiwiteit as afhanklike veranderlikes. Daar is ook verskeie studies waar die invloed van struktuur en ander onafhanklike veranderlikes op organisasieklimaat (afhanklike veranderlike) ondersoek is. Vir doeleindes van hierdie literatuurstudie word daar eerstens verwys na 'n aantal studies wat die invloed van struktuur, leierskapgedrag en kommunikasie op organisasieklimaat bestudeer het. In hoofstuk 5 word organisasieklimaat gehanteer as 'n onafhanklike veranderlike wanneer die invloed daarvan op werkstevredenheid, produktiwiteit en motivering bespreek word.

4.2 STRUKTUUR EN ORGANISASIEKLIMAAT

"Organizations are usually created to achieve objectives that can be met collectively. This means that the sequences of activity necessary to achieve the objectives are too much for one individual and they must be cut up into "sequential units" that are manageable by human beings. At the individual level the units are roles; at the group level the units are departments. These units are integrated or organized in a particular sequence or pattern designed to achieve the objectives, and the resulting pattern constitutes the organizational structure. Organizations, therefore, have an initial or inten-

ded structure which is simply a static picture of the pattern of the units as planned by the creators in order for people to achieve the objectives" (Argyris, 1966, p 35).

Organisatoriese struktuur verwys na die formele voorgeskrewe patroon van interverhoudings wat bestaan tussen die verskeie eenhede in 'n organisasie (Baron, 1983, p 316). Hierdie navorser wys daarop dat die status en gesag van persone in 'n organisasie verskil en daarom word 'n organisasie as 'n hiërargie voorgestel. Alle persone binne die organisasie is dus nie op dieselfde vlak nie - sommige is in terme van gesag hoër op in die hiërargie as ander. Elke persoon moet verantwoording doen aan die persoon op die vlak bokant hom/haar, maar is verantwoordelik vir diegene in die vlak net onderkant hom/haar. 'n Organisasie se struktuur beskryf die rolle wat persone in die organisasie beklee. Alhoewel verskillende persone verskillende hoedanighede en vaardighede na die organisasie bring, verander die struktuur van die organisasie nie wanneer die persone die organisasie verlaat en vervang word deur ander nie. Downey et al. (1977, p 256) sluit hierby aan en sê dat struktuur verwys na eienskappe en prosesse van die organisasie wat bestaan sonder die inagneming van die menslike komponent in die sisteem; so byvoorbeeld beskryf die grootte van die organisasie, die vervaardigingsprosesse, die hiërargiese struktuur, die produkte/dienste en die aantal vlakke in die organisasie die strukturele eienskappe daarvan. "Structural features of organizations may determine some of the behavior that occurs in an organization, but it is not necessary to examine human behavior in order to describe an organization's structure" (Downey et al., 1977, p 256).

Soos in die geval van organisasieklimaat, onderskei navorsers tussen verskillende dimensies van struktuur in 'n poging om dit te meet en terselfertyd in verband te bring met ander veranderlikes. Porter en Lawler (1965, p 24) definieer struktuur as volg: "Structure has been defined to mean positions and parts of organizations and their systematic and relatively enduring relationships to each other." Binne die omvang van hierdie definisie het die navorsers sewe strukturele eienskappe geïdentifiseer. Die eerste vier eienskappe beskryf suborganisasie-eienskappe aangesien dit vergelykings tussen verskillende posisies of afdelings binne die organisasie moontlik maak

- (a) organisatoriese vlakke
- (b) lyn- en stafhiërargieë
- (c) spanwydte van beheer en
- (d) grootte van subeenhede.

Die laaste drie eienskappe het betrekking op die totale organisasie omdat dit vergelykings tussen organisasies in die geheel moontlik maak, naamlik

- (e) grootte van totale organisasie
- (f) vorm: getal hiërargiese vlakke en
- (g) vorm: min of baie hiërargiese vlakke.

Verskeie navorsers het studies uitgevoer in 'n poging om die verband tussen struktuur en organisasieklimaat te ondersoek. Volgens Payne en Pugh (1976, pp 1125-1169) word daar onderskeid getref tussen veral drie tipes van meting van organisasieklimaat en -struktuur:

- (a) die verband tussen perseptuele metings van struktuur en perseptuele metings van klimaat
- (b) die verband tussen objektiewe metings van struktuur en perseptuele metings van klimaat en
- (c) die verband tussen objektiewe metings van struktuur en objektiewe metings van klimaat.

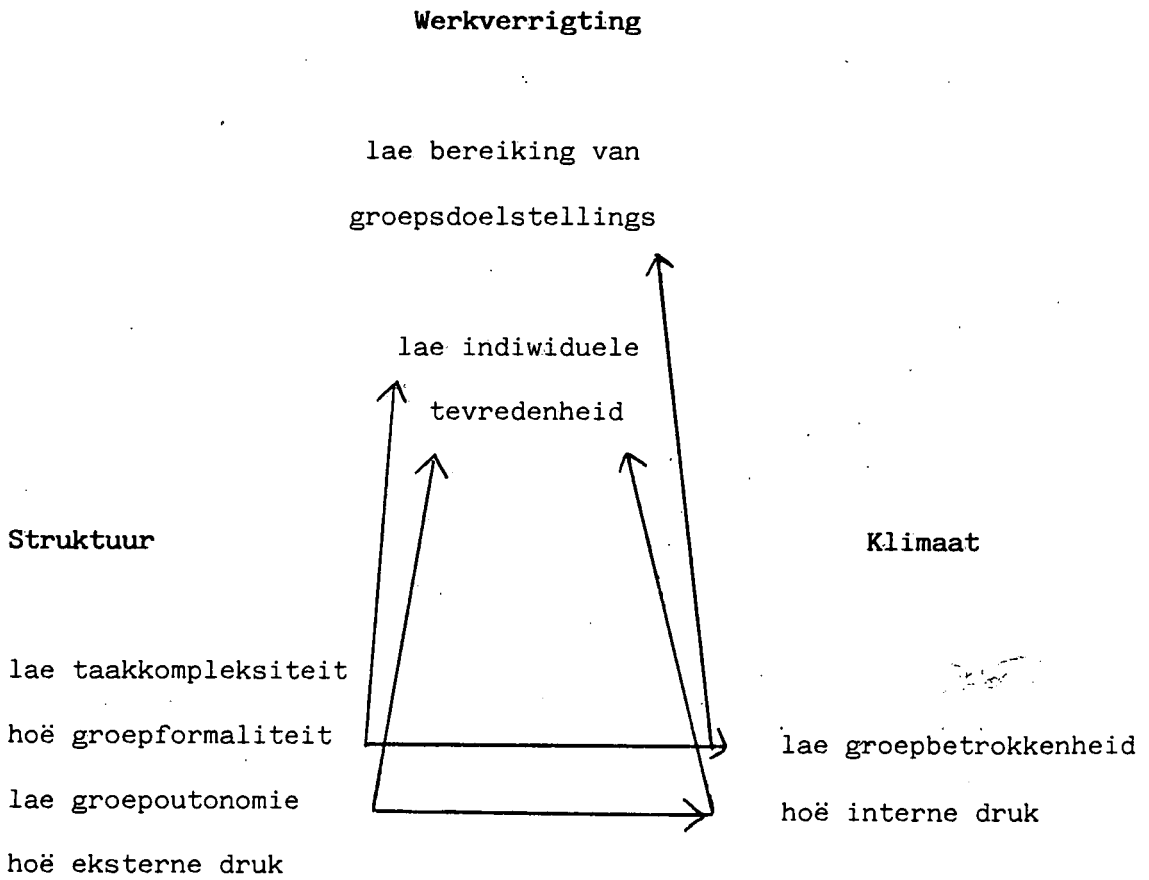
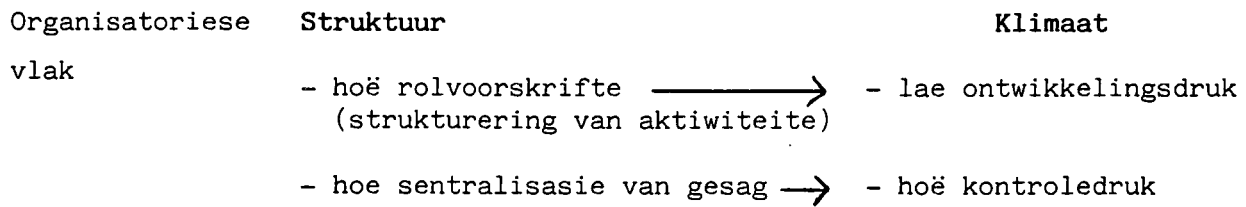
Objektiewe meting impliseer 'n direkte waardering van organisatoriese eienskappe, sonder enige konseptuele transformasies. Subjektiewe meting het te make met die indirekte waardering van organisatoriese eienskappe deur middel van instrumente wat persepsies meet.

Pheysey, Payne en Pugh (1971, pp 61 en 62) verskaf 'n teoretiese raamwerk wat betrekking het op die verwagte verband tussen struktuur en klimaatveranderlikes in 'n meganistiese organisasie. Die model word skematies in **Figuur 4.1** voorgestel en sien as volg daar uit:

(a) Organisasoriese struktuur en organisasieklimaat

Volgens die skrywers sal aktiwiteite wat meganisties gestruktureerd is (met ander woorde hoë rolvoorskrifte), deur middel van arbeidsverdeling, gestandaardiseerde prosedures en geskrewe spesifikasies, nie lei tot 'n ontwikkelingsklimaat nie, omdat bestuurders se take in 'n groot mate voorgeskryf word. Dit bring mee dat persone nie gestimuleer word om innoverend te wees nie. Verder lei sentralisering en die hoë ratio van oorgesiktes, wat sò 'n organisasie karakteriseer, tot hoë beklemtoning van beheer.

FIGUUR 4.1: DIE VERWAGTE VERBAND TUSSEN STRUKTUUR EN KLIMAATVERANDER-
LIKES IN 'N MEGANISTIESE ORGANISASIE



(b) Organisasoriese struktuur en groepstruktuur

Op groepsvlak is 'n meganistiese struktuur geneig om tot lae taakkompleksiteit te lei (veral op laer vlakke), asook groter formaliteit van verhoudings met die klem op geskrewe instruksies, memos en agendas wat die geleentheid vir spontane, informele kommunikasie beperk. Die formaliteit gaan gewoonlik ook gepaard met 'n tekort aan outonomie.

(c) Organisasieklimaat en groepsklimaat

Top-uitvoerende beamptes is geneig om 'n groot invloed op die organisasieklimaat uit te oefen en wanneer besluite deur hulle geneem is, oefen hulle druk uit op ondergeskiktes om die besluite uit te voer. Werknemers wat onder druk en streng beheer besluite moet uitvoer waarvan hulle nie deel gehad het nie, is geneig om nie 'n sterk betrokkenheidsgevoel te hê ten opsigte van groepsaktiwiteite en doelstellings nie en put nie veel bevrediging uit hul werk nie.

Die navorsers het 'n studie uitgevoer (Pheysey, Payne en Pugh, 1971, pp 61-73) om die verband tussen organisatoriese struktuur en organisasieklimaat op twee vlakke - die totale organisasie en lyn-subgroepe binne-in die organisasie - te ondersoek. Twee organisasies met min of meer dieselfde grootte en dieselfde soort produksieprosesse, wat verder ten opsigte van feitlik alle aspekte so verskillend as moontlik was, is in die ondersoek betrek. Die resultate het getoon dat die organisatoriese struktuur in die twee organisasies konsekwent verband gehou het met groepstruktuur. Hoë rolvoorskrifte of strukturering van aktiwiteite is geassosieer met hoë groepformaliteit op alle vlakke, en met laer taakkompleksiteit vir laer vlak groepe. Hoë sentralisering van gesag is geassosieer met lae groepsoutonomie en hoë eksterne druk. Organisasieklimaat het konsekwent verband gehou met groepsklimaat. Lae ontwikkelingsdruk is geassosieer met lae groepsbetrokkenheid en hoë kontrole-druk is geassosieer met hoë eksterne druk.

Die verband wat gevind is tussen organisatoriese struktuur en organisasie- en groepsklimaat was meer kompleks. Die hipotese dat konsentrasie van gesag verband hou met hoë kontrole-druk, is bevestig ten opsigte van reëlsoriëntasie en konvensionaliteit, maar hoë strukturering van aktiwiteite is nie geassosieer met lae ontwikkelingsdruk op organisatoriese vlak nie en ook nie met lae groepsbetrokkenheid op groepsvlak nie. Volgens die navorsers is dit nie moontlik om vanuit hierdie tipe studies te beweer dat verskillende klimaatstoestande op organisatoriese- en groepsvlak in die twee organisasies op enige wyse veroorsaak was deur die duidelike verskille in die twee strukture nie. Hulle wys daarop dat organisatoriese struktuur multidimensioneel is en die gedragsimplikasies van een aspek van organisatoriese struktuur uitgekanselleer kan word deur die invloed van 'n ander een. Byvoorbeeld, in 'n organisasie met 'n groot aantal hiërargiese vlakke kan persone, as gevolg van statusdifferensiasie, in praktyk min deelname in die besluitnemingsproses hê, ten spyte daarvan dat hulle oor die nodige besluitnemingsgesag beskik. Dit bring mee dat die voordele van desentralisasie gekanselleer word. Verder word daarop gewys dat organisasieklimaat ook multidimensioneel is. Beide die organisasies was hoog op sosialiteit (geselligheid) en laag op interpersoonlike aggressie, ten spyte van groot verskille op ander aspekte van klimaat. Die verband tussen organisatoriese struktuur en gedrags- en houdingsveranderlikes soos organisasieklimaat word verder gekompliseer deur differensiële effekte op verskillende posvlakke, byvoorbeeld, resultate het getoon dat waargenome groepsoutonomie verminder het namate laer af beweeg is op die organisatoriese hiërargie in die een organisasie, terwyl dit dieselfde gebly het op alle vlakke in die ander organisasie.

Lawler, Hall en Oldham (1974, pp 139-155) trek ook die invloed van organisatoriese struktuur op organisasieklimaat in twyfel. Die doel van hul studie was om vas te stel of organisatoriese struktuur en -proses verband hou met organisasieklimaat wat weer verband hou met produktiwiteit en werknemertevredenheid. Klimaat word voorgestel as 'n tussenveranderlike in die verhouding tussen struktuur en proses aan die een kant en produktiwiteit en tevredenheid aan die ander kant. Die navorsers gaan van die veronderstelling uit dat, indien hierdie verhouding wel bestaan soos gespesifiseer, struktuur- en prosesveranderlikes sterk verband sal hou met produktiwiteit en werknemertevredenheid. Struktuur en proses sal dus 'n swakker verband toon met produktiwiteit en tevredenheid as organisasieklimaat, aangesien klimaat beskou word as 'n veranderlike wat die verhouding tussen organisatoriese omgewing en uitkomsveranderlikes beïnvloed.

'n Ondersoek is uitgevoer in 117 navorsings- en ontwikkelingsorganisasies en 294 wetenskaplikes is betrek. Vyf strukturele veranderlikes is in die ondersoek ingesluit, naamlik

- (a) spanwydte van beheer
- (b) grootte van arbeidsmag
- (c) hiërargiese vlakke
- (d) diep/plat en
- (e) aantal vlakke tussen die hoogste en laagste vlak.

Resultate het getoon dat daar geen betekenisvolle verband tussen organisatoriese struktuur en -klimaat, soos waargeneem deur die wetenskaplikes, was nie. Sekere prosesveranderlikes het egter verband

gehou met organisasieklimaat. "Surprisingly, the results suggest that structure simply does not play a noticeable role in determining an organization's climate. Climate does seem to be influenced by factors which more directly affect a person's daily work experiences" (Lawler et al., 1974, p 152). Hiermee word verwys na faktore soos leierskap, gedrag van kollegas en take wat 'n onmiddellike en betekenisvolle invloed op 'n individu se organisatoriese lewe het. Die prosesveranderlikes wat in hierdie studie verband gehou het met klimaat was faktore wat 'n direkte en onmiddellike invloed op die individu se organisatoriese lewe gehad het. Swak verhoudings is ook gevind tussen strukturele en prosesveranderlikes en die uitkomsveranderlikes van werkstevredenheid en produktiwiteit. Hierdie resultate het die hipotese bevestig dat struktuur en proses, deur die werking van klimaat, 'n indirekte invloed op tevredenheid en produktiwiteit gehad het.

Die gevolgtrekkings waartoe James en Jones (1979, pp. 201-250) gekom het nadat hulle dimensies van psigologiese klimaat met metings van konteks en struktuur in verband gebring het, stem baie ooreen met dié van Lawler et al. (1974, p 152). Hierdie navorsers het subeenheidsstruktuur-dimensies soos

- (a) grootte (aantal persone in afdeling)
- (b) spesialisering (die aantal verskillende beroepstitels in die afdeling)
- (c) konfigurasie en vorm (aantal range tussen die hoogste en laagste rang) en
- (d) konfigurasie/spanwydte van beheer (aantal toesighouers in verhouding met aantal werkers), ingesluit.

Die studie het oor die algemeen nie daarin geslaag om beduidende verhoudings tussen psigologiese klimaattellings en subeenheidkonteks en -struktuur te identifiseer nie. James en Jones (1979, p 240) skryf hierdie bevindinge deels toe aan die argument dat konteks en/of struktuur se invloed op klimaat beïnvloed word deur organisatoriese-, subeenheid- of groepsprosesse soos leierskap, kommunikasie, werkgroep-interaksie en beloningsisteme.

Payne en Pheysey (1971, pp 86-94) se studie het egter ander resultate opgelewer. Dié navorsers het gepoog om die verband tussen organisasieklimaat en die struktuur en funksionering van bestuursgroepe binne die organisasie te ondersoek. Twee organisasies, Aston en Brum is in die studie betrek. Hierdie twee organisasies het ooreengestem ten opsigte van belangrike aspekte van organisatoriese konteks, maar was verskillend ten opsigte van organisatoriese struktuuraspekte. Albei was min of meer dieselfde grootte, met dieselfde graad van integrasie ten opsigte van tegnologie. Aston het egter baie reëls, regulasies en standaardprosedures en 'n meer gesentraliseerde gesagstruktuur gehad. Brum is gekenmerk deur minder reëls, regulasies en standaardprosedures en het 'n gedentraliseerde gesagstruktuur gehad. Daar is verwag dat Aston, as gevolg van sy reëls, regulasies en standaardprosedures 'n klimaat sal hê wat meer behep is met reëlsoriëntasie en administratiewe effektiwiteit en sal dus ook meer konvensioneel wees. Hierdie hipotese is bevestig.

'n Derde organisasie (Carrs) is ook by die ondersoek betrek. Laasgenoemde het baie ooreengestem met Aston, behalwe dat dit byna agt keer so groot was. Die navorsers het verwag dat 'n groot burokrasie met 'n

hoë ratio van werkers tot toesighouers en 'n diep bestuurshiërargie soos in die geval van Carrs, dit moeilik sal vind om 'n klimaat te skep waarin werknemers sal vry voel om inisiatief aan die dag te lê, 'n "warm" verhouding met hul toesighouers te hê en sal voel dat die organisasie vooruitgang maak en in beheer is van sake. As gevolg van die groot aantal werknemers, sal die organisasie dit ook moeilik vind om 'n klimaat te skep wat sal lei tot effektiewe kommunikasie en interpersoonlike verhoudings. Verder is voorspel dat Carrs 'n hoër telling sal hê op leiers se psigologiese afstandskaal en 'n laer telling op bestuur se betrokkenheid/beheptheid met werknemerbetrokkenheid, sosialiteit, taakoriëntering en administratiewe effektiwiteit in vergelyking met Aston. Hierdie hipoteses is ook bevestig. Carrs en Aston se tellings op die voorspelde klimaatskale was beduidend verskillend. Hierdie resultate stem baie ooreen met dié van Payne en Mansfield (1973, pp 515-526). Hierdie navorsers se studie het daarop gedui dat organisatoriese grootte 'n sterk invloed op waargenome klimaat het. Organisasieklimaat is beduidend geaffekteer deur die grootte van die organisasie asook deur afhanklikheid. Elk van hierdie eienskappe skep 'n klimaat wat relatief betrokke is by gebeure wat die werk self omring. Die grootte van die organisasie het ook sekere negatiewe effekte op die sosiale prosesse in die organisasie gehad. Hoe groter die organisasie was, hoe meer sielkundig verwyderd was die leiers/toesighouers van die werknemers en sowel emosionele kontrole as konvensionaliteit was hoër. "These are to some extent countered by die readiness to question authority, to innovate, and the higher concern of management about the involvement of employees. Most of these negative social consequences are reversed with dependancy. As size and dependancy are almost independent of each other, perhaps some of the most attractive climates are found in large, dependent organizations"

(Payne en Mansfield, 1973, p 524). Die studie het ook aangedui dat persone hoër op in die hiërargie hul klimaat waargeneem het as minder outoritêr, meer vriendelik, met meer geleentheid vir innovering en 'n groter mate van uitdagings. Studies uitgevoer deur Schneider en Bartlett (1970, p 509) en Schneider en Hall (1972, pp 452 en 454) het ook getoon dat persepsies van klimaat varieer tussen werknemers van verskillende vlakke in die bestuurshiërargie.

'n Studie is uitgevoer deur Snizek en Bullard (1983, pp 275-287) waar staatsamptenare se persepsies van die graad van burokrasie van hul organisasie in verband gebring is met hul werkstevredenheid. Persepsies van hoë arbeidsverdeling en gesagshiërargie het verband gehou met 'n afname in werkstevredenheid en werknemers se persepsies van verhoogde gestandaardiseerde werksprosedures het positief gekorreleer met verhoging in werkstevredenheid. "Thus, while perceived increases in division of labor and hierarchy of authority relate negatively to job satisfaction, increasing standardization of work procedures actually increases job satisfaction" (Snizek en Bullard, 1983, pp 284 en 285).

Davis (1968, pp 50-55) het op grond van 'n studie deur hom uitgevoer tot die gevolgtrekking gekom dat daar geen twyfel meer bestaan oor die feit dat verskillende organisasies verskillende klimaatstipes het nie. Hy wys daarop dat sekere organisasies reëlgebonde en hiërargies is, terwyl ander ongebonde ("freewheeling") is. Die organisasieklimaat kan individue se geneigdheid om reëls te gehoorsaam, reflekteer. 'n Individu sal by 'n organisasie aansluit wat hy/sy as geskik beskou. Indien 'n persoon voel dat hy nie inpas nie, sal hy nie by die organisasie aansluit nie, of, indien hy aansluit, sal hy die

organisasie met die eerste geleentheid verlaat. "The implication of this common-sense notion is that organizational climates are self-perpetuating, since any organization will most easily be able to attract those individuals who find it congenial - whether it is rule bound or free-wheeling. This suggests the difficulties a manager may face in trying to change his organization from a rule-oriented one to a goal-oriented one" (Davis, 1968, p 55). Dit is belangrik om in aanmerking te neem, dat, indien die individu se voorkeure/geneigtheid bots met die organisasie se norme, ontevredenheid kan voorkom, byvoorbeeld, wanneer 'n persoon wat glad nie reëlgebonde is nie in 'n reëlgebonde organisasie beland. "On the other hand, it may be that a mix of rule followers and rule evaders is beneficial to an organization. Mostly rule-evaders may yield a chaotic one" (Davis, 1968, p 55).

4.3 LEIERSKAP EN ORGANISASIEKLIMAAT

Seker een van die bekendste studies ten opsigte van die invloed van leierskapstyl op klimaat, is dié van Litwin en Stringer (1968, pp 93-118). Hierdie navorsers het 'n eksperimentele studie uitgevoer om die invloed van leierskapstyl en organisasieklimaat op motivering en gedrag van organisasielede te ondersoek. Drie fiktiewe organisasies is vir doeleindes van die studie geskep. Aan die hoof van elkeen was 'n president aan wie 'n voorafbepaalde leierskapstyl toegeskryf is. Drie spesifieke en onderskeibare leierskapstyle is geskep. Leierskap was die belangrikste invoerveranderlike en alle ander faktore, byvoorbeeld fisiese toestande, tegnologie, take, ensovoorts is so versigtig as moontlik gekontroleer.

Organisasie A

In hierdie organisasie is klem geplaas op formele struktuur. Rolle is toegeskryf aan lede van die organisasie, hul take is duidelik gedefinieer en hulle is verantwoordelik gehou vir die streng uitvoering van hul pligte. Afwyking van reëls het straf tot gevolg gehad en alle vlakke van bestuur is aangemoedig om posisie-gebaseerde gesag uit te oefen. Kommunikasie is slegs toegelaat langs streng, formele kanale, was uiters formeel van aard en is slegs toegelaat wanneer dit direk op die werk van toepassing was. 'n Konserwatiewe beleid is gevolg met betrekking tot die uitvoering van die taak.

Daar is verwag dat hierdie tipe klimaat daartoe sal lei dat werkers in opstand sal kom teen die formele struktuur. Verveligheid en aggressie teen die gesagsimbole sal hoog wees en algemene werkstevredenheid sal laag wees.

Organisasie B

Die president van hierdie organisasie moes 'n informele struktuur skep. Hy moes vriendelikheid, koöperatiewe gedrag, groepslojaliteit en spanwerk aanmoedig en help om hierdie waardes in sy eie gedrag te reflekteer. Groepsbesluitneming is op alle vlakke aangemoedig en straf is vervang met 'n ontspanne atmosfeer van aanmoediging en bystand. Bestuur is aangemoedig om aandag te gee aan die selfontwikkeling en persoonlike welsyn van die werkers. Groepsbyeenkomste is tot stand gebring waarin werkers mekaar beter kon leer ken.

Dit is verwag dat hierdie klimaat sal lei tot 'n gevoel van groepseenheid tussen lede en dat hierdie eenheid meer sal fokus op interpersoonlike verhoudings as op taakuitvoering. Daar is dus verwag dat

werkstevredenheid hoog sal wees en dat effektiwiteit slegs matig sal wees.

Organisasie C

Hoë produktiwiteit moes deur die president aangemoedig word. Elke werknemer is aangemoedig om sy eie doelstellings daar te stel en om persoonlike verantwoordelikheid vir die resultate te neem. Bestuur het innoverende idees en kreatiwiteit aangemoedig en versterk. Voortdurende terugvoer is verskaf om doelstellings te evalueer. Beloning vir uitstekende produksie/werkverrigting is gegee in die vorm van erkenning, bevordering en salarisverhogings. Gevoelens van trots en spanwerk is geskep deur kompetisie jeens eksterne standarde te beklemtoon. Geen formele kommunikasiesisteen het bestaan nie.

Daar is verwag dat hierdie klimaat sal lei tot hoë entoesiasme onder werknemers, tesame met persoonlike betrokkenheid. Produktiwiteit behoort hoër te wees en daar is gevoel dat die beklemtoning van verbeterde werkverrigting die werknemers sal beweeg om te rapporteer dat selfs hoër produktiwiteit bereik kan word.

Resultate het getoon dat in organisasie A, wat hoogs gestruktureerd was en min geleentheid vir individuele verantwoordelikheid gegee het, 'n groot mate van afsydigheid en afstand tussen bestuur en werknemers voorgekom het. 'n Groot aantal persoonlike en groepskonflik was teenwoordig, ten spyte van die president se pogings om enige konflik te onderdruk en te elimineer. Die klimaat geskep deur die president van Organisasie B is gekarakteriseer deur 'n norm van demokratiese besluitneming en hoë beklemtoning van warmte en vriendelikheid, sonder

voortdurende kritiek en straf. Waargenome persoonlike verantwoordelikheid was hoog onder werknemers, maar relatief laag onder bestuurders.

Wat Organisasie C betref, was die klimaat belonend, maar daar was ook dikwels kritiek wanneer swak werkverrigting voorgekom het. Oor die algemeen was die klimaat egter warm en ondersteunend en 'n norm van spanwerk en samewerking is ontwikkel. 'n Matige vlak van konflik het voorgekom. "The data confirmed the researchers' hypothesis that different organizational climates could be created by influencing the leadership style inputs" (Litwin en Stringer, 1968, p 116).

Verskeie Suid-Afrikaanse studies is uitgevoer met die doel om die verband tussen organisasieklimaat en bestuurstyl te ondersoek. Nasser (1975, p 117) het gevind dat daar 'n beduidende verband is tussen warmte, struktuur, konflik, standarde en bestuurstyl. Vyf van die nege organisasieklimaatdimensies het verband gehou met vier van die vyf bestuurstyle. Knobbs (1975, p 81) het, nadat hy 'n studie in 'n Suid-Afrikaanse goudmyn uitgevoer het, tot die gevolgtrekking gekom dat: "Whether Style causes Climate or vice versa is a moot point. It might be correct to state that Style causes Climate at the initial growth stages of a business but as the business grows and matures there could be a strong influence in the opposite direction especially when the original entrepreneur or manager leaves the concern. Depending on the strength of the Climate that he has established, his successors could be influenced in their Styles to a greater or lesser degree. For each successor who complies with original Climate profile, this Climate is established more firmly and immutably."

De Swart (1982) het twee organisasieklimaatstudies in 'n afdeling binne die Suid-Afrikaanse Vervoerdienste onderneem. Die doel van die studie was om die klimaatverskuiwings te bepaal met die verandering in bestuurstyl nadat doelgerigte bestuur ingestel is. Die eerste meting van die klimaat van die organisasie is gedoen voor kennismaking met 'n doelgerigte bestuursprogram (DGB) en die tweede meting sowat tien maande later nadat die program volledig ingestel was. Daar is onderskei tussen 'n bestuursgroep en 'n werkersgroep. Die resultate het getoon dat daar verskeie statisties-beduidende verskuiwings plaasgevind het ten opsigte van die klimaat, maar slegs in die geval van twee dimensies, naamlik warmte en identiteit, was die verskuiwings in ooreenstemming met die rigtinggewende navorsingshipoteses. Volgens De Swart (1982, p 53) wil dit dus voorkom asof die doelgerigte bestuursprogram moontlik 'n invloed op die organisasieklimaat soos waargeneem deur die bestuursgroep, kon gehad het. In die geval van die werkersgroep was daar ook statisties-beduidende verskuiwings ten opsigte van vyf dimensies, maar in geen geval was die verskuiwings in ooreenstemming met die rigtinggewende hipoteses nie.

"Daar kan derhalwe nie binne die raamwerk van hierdie navorsing aanvaar word dat DGB moontlik 'n invloed op die organisasieklimaat van die werkers gehad het nie" (De Swart, 1982, p 53).

Greyvenstein (1982) het 'n studie uitgevoer in 'n groot Suid-Afrikaanse Bankgroep met die doel om die rol van die hoofuitvoerende beambte ten opsigte van die skepping van die organisasieklimaat te bepaal. Twee metings van klimaat is verkry - die een terwyl persoon A nog die besturende direkteur van die organisasie was en 'n ander meting nadat persoon A die bank verlaat het en persoon B aangestel is.

Resultate het getoon dat daar op bestuursvlak beduidende veranderinge in die klimaatdimensies struktuur, verantwoordelikheid, standarde, konflik en identiteit was. Greyvenstein (1982, p 68) het tot die gevolgtrekking gekom dat die hoofuitvoerende beampete se leierskapstyl die organisasieklimaat, veral dié op bestuursvlak, beïnvloed. Dieselfde geld vir enige bestuurder of hoof van 'n departement of afdeling. Laasgenoemde se leierskapstyl sal 'n invloed hê op die afdeling of departement se klimaat. "It was concluded that the chief executive officer's role in generating Organisational Climate is to create the ideal or desired climate at the managerial level because that is where his influence is mostly experienced. The ideal or desired climate for the rest of the organisation, in turn, will have to be achieved through the managerial level" (Greyvenstein, 1982, p 70). Hierdie gevolgtrekking word ondersteun deur die resultate van 'n studie uitgevoer deur Moll (1983, p 57) in 'n afdeling van 'n gevestigde chemiese groep in die Suid-Afrikaanse chemiese nywerheid. Die navorser het ook tot die gevolgtrekking gekom dat die klimaat wat in 'n organisasie heers, blykbaar toegeskryf kan word aan die bestuurstyl van die hoofuitvoerende beampete.

4.4 KOMMUNIKASIE EN ORGANISASIEKLIMAAT

Volgens Porter en Roberts (1976, p 1554) impliseer die term kommunikasie in die alledaagse omgang "an attempt to share meaning via transmission of messages from senders to receivers". Die kommunikasieproses in organisasies verwys na die proses van insameling, prosessering, opberging en verspreiding van kommunikasie wat die organisasie in staat stel om te funksioneer. Organisasies moet boodskappe versamel in 'n poging om lede van die organisasie te help besluit oor wat om te doen en hoe om dit te doen. Daarna moet hierdie boodskappe geprosesseer word, met ander woorde dit moet aanvaar/verwerp word afhangen-

de van die prosedures wat op daardie tydstip van toepassing is. Sommige boodskappe word geberg vir latere gebruik, ander word versprei na lede van die organisasie en sommige word teruggehou (Farace et al., 1977, p 4).

Die meeste organisatoriese prosesse vereis kommunikasie. Sonder kommunikasie kan pligte nie uitgevoer word nie, doelstellings kan nie bereik word nie en probleme in die organisasie kan nie opgelos word nie. Middlemiste en Hitt (1981, pp 279-280) wys daarop dat kommunikasie verskillende vorms kan aanneem (byvoorbeeld interpersoonlike besprekings, briewe, telefoonoproepe, notas op kennisgewingborde, ensovoorts) en dat dit in drie rigtings kan voorkom, naamlik opwaarts, afwaarts en horisontaal. Opwaartse kommunikasie vloei vanaf die ondergeskikte na die toesighouer en is noodsaaklik om terugvoer met betrekking tot afwaartse kommunikasie te verskaf. Afwaartse kommunikasie verwys na die kommunikasie wat vloei vanaf die toesighouer na die ondergeskikte. Hierdie tipe kommunikasie is noodsaaklik om rigting te verskaf aan ondergeskiktes, om inligting te versprei insake organisatoriese beleid, om terugvoer aan werknemers te verskaf en om werknemers in kennis te stel van enige veranderinge wat beplan word. Horisontale kommunikasie vind plaas tussen werknemers op dieselfde vlak en die belangrikheid hiervan word dikwels geïgnoreer, ten spyte daarvan dat dit 'n belangrike rol speel om samewerking tussen afdelings en departemente te verbeter.

Kommunikasie in organisasies kan egter nie suksesvol plaasvind tensy elke bestuurder die handhawing van 'n positiewe kommunikasieklimaat ondersteun nie. 'n Werkomgewing moet dus ontwikkel word waar elke werknemer toegang het tot die inligting wat hy benodig en verlang.

"... an environment in which, when management had something to say, there would be somebody listening - not because the book said management **should** listen, but because what was being said was potentially of value and because the person who was communicating was an important member of the company, with a contribution to make (Schneider **et al.**, 1975, p xiii). Allen (1977, p 131) sluit hierby aan en sê dat die bestuurder van 'n werkgroep 'n sosiale- en werksklimaat moet skep waar invoere gemaksimeer en geoptimaliseer kan word. Lae produktiwiteit kom dikwels voor wanneer werknemers gespanne voel. In verskeie werksomgewings is dit slegs nodig om die regte klimaat te skep, die persone in kennis te stel wat gedoen moet word en om hulle dan alleen te laat sodat hulle die taak self verder kan uitvoer. Klimaatontwikkeling is egter afhanklik van kommunikasie om enige mate van sukses te kan behaal.

Porter en Lawler (1974, p 153) beweer dat die kommunikasie-patrone wat in 'n organisasie voorkom, 'n onmiddellike effek op die individu se lewe in die organisasie het. Dit bring mee dat hierdie kommunikasie-patrone 'n essensiële aspek van organisasieklimaat kan wees. Dit sluit aan by Poole en McPhee (1983, p 202) se intersubjektiewe benadering tot organisasieklimaat. Hierdie skrywers wys daarop dat intersubjektiviteit gebaseer word op interaksie. Die sentrale aanname van elke konsepsie van klimaat is dat dit gegrond is op die persepsies van organisasielede. "Since every experience members have involves or is mediated by communication with other members, an emphasis on interaction is a sine qua non."

Ten spyte van die feit dat dit wil voorkom of kommunikasie 'n belangrike rol in die skepping van organisasieklimaat speel, is relatief min navorsing in dié verband gedoen. Volgens Farace en Mc Donald (1974, p 10) fokus die meeste navorsing met betrekking tot kommunikasie op ekonomiese aspekte en produktiwiteit, terwyl navorsing wat betrekking het op die verband tussen kommunikasiepraktyke in 'n organisasie en die impak daarvan op lede se gevoelens van selfwaarde en so meer, geïgnoreer word.

Soos in die geval van organisasieklimaat en -struktuur, is verskeie kommunikasie -dimensies differensieerbaar. Robert en O'Reilly III (1974, p 321) beweer dat kommunikasie een van die moeilikste organisasie-veranderlikes is om te meet, aangesien kommunikasie 'n proses is, eerder as 'n statiese veranderlike. Hierdie navorsers het ná 'n deeglike literatuurstudie tien kommunikasiedimensies geïdentifiseer, naamlik

- (a) rigting van inligtingvloei.
- (b) akkuraatheid en verdraaiing van inligting
- (c) metodes wat gebruik word in die oordra van kommunikasie,
- (d) "gatekeeping" van inligting
- (e) oorlaaiing
- (f) tevredenheid ten opsigte van kommunikasie
- (g) begeerte om met ander in interaksie te verkeer
- (h) vertrouwe in toesighouer
- (i) waargenome invloed van toesighouer en
- (j) mobiliteitsaspirasie van respondent.

Die laaste drie dimensies is nie-kommunikasie veranderlikes.

Muchinsky (1977, pp 592-607) het 'n studie uitgevoer met die doel om die verband tussen metings van organisatoriese kommunikasie, organisasieklimaat en werkstevredenheid te ondersoek. Sestien dimensies van organisatoriese kommunikasie is in die ondersoek gebruik en ses dimensies van organisasieklimaat, naamlik interpersoonlike milieu, standarde, affektiewe gevoel jeens bestuur/organisasie, organisatoriese struktuur en prosedures, verantwoordelikheid en organisatoriese identifikasie.

Resultate het getoon dat sekere dimensies van organisatoriese kommunikasie (byvoorbeeld vertrouwe, invloed, akkuraatheid, tevredenheid ten opsigte van kommunikasie) beduidend verband gehou het met feitlik alle klimaatdimensies, terwyl ander dimensies van kommunikasie (byvoorbeeld oorlaaiing, "gatekeeping", ensovoorts) nie verband gehou het met enige van die organisasieklimaatdimensies nie. Tevredenheid ten opsigte van kommunikasie het baie sterk verband gehou met alle klimaatdimensies, behalwe standarde. Die navorser kom tot die gevolgtrekking dat hierdie beduidende verhoudings daarop wys dat 'n persoon wat 'n positiewe gevoel jeens kommunikasie binne die organisasie het, ook positiewe gevoelens het met betrekking tot die organisasie se sielkundige omgewing (interpersoonlike milieu), bestuur in die algemeen (gevoel jeens bestuur) en die wyse waarop individue met die organisasie identifiseer (organisatoriese identifikasie). "All of these variables seem to tap some affective feelings and suggest that personal satisfaction with communication is related to perceptions of other organizational properties or practices" (Muchinsky, 1977, p 600).

Resultate het verder getoon dat die akkuraatheid van kommunikasie-inligting ook sterk verband gehou het met verskeie dimensies van organisasieklimaat. Hierdie korrelasie suggereer dat die akkuraatheid van kommunikasie-inligting 'n direkte invloed het op die wyse waarop respondente die eienskappe van 'n organisasie waarneem. Die kommunikasiedimensies van afwaartse- en laterale rigtinggewendheid het ook beduidend verband gehou met die klimaatdimensies. Afwaartse rigtinggewendheid het beduidend positief verband gehou met die klimaatdimensie interpersoonlike milieu, gevoel jeens bestuur en organisatoriese identifikasie. Die laterale rigtinggewendheid het beduidend negatief verband gehou met dieselfde drie klimaatdimensies, respektiewelik. Die feit dat sekere klimaatdimensies soos "gatekeeping" en oorlaaing nie verband gehou het met organisasieklimaat nie, kan toegeskryf word aan hul relatief onbetroubare skaaleienskappe. Indien die skale intern meer konsekwent was, kon daar moontlik 'n verband bestaan het tussen die twee dimensies. Kommunikasie-middels (geskrewe, aangesig-tot-aangesig, ensovoorts) het nie verband gehou met waargenome klimaat nie.

"Taken as a whole, the communication-climate correlations suggest that certain aspects of organizational communication are highly related to perceived climate, while other communication dimensions appear unrelated to climate. The broad array of correlations that differ in sign as well as magnitude, ... speak well to the fact that there is no one singular relationship between organizational communication and perceived climate" (Muchinsky, 1977, p 601).

Verskeie navorsers het in die laaste paar jaar studies uitgevoer

met die doel om werknemers se persepsies van organisatoriese kommunikasie en werkstevredenheid en produktiwiteit vas te stel. Hatfield en Huseman (1982, pp 349-358) het gevind dat daar wel 'n beduidende verband tussen werknemers se persepsies van kommunikasie tussen ondergeskiktes en toesighouers en hul tevredenheid ten opsigte van werk, toesighouding en werkstevredenheid in die algemeen was. Snyder en Morris (1984, pp 461-465) het vasgestel dat twee waargenome kommunikasie-veranderlikes, naamlik die kwaliteit van toesighouer-kommunikasie en inligtinguitruiling binne die werkgroep, sterk verband gehou het met metings van algehele organisatoriese produktiwiteit. Hunt en Ebeling (1983, pp 57-68) se studie het getoon dat die instelling van 'n organisatoriese kommunikasietoetredingsprogram werkstevredenheid en produktiwiteit positief beïnvloed het. Alhoewel laasgenoemde studie nie klimaatdimensies van kommunikasie ingesluit het nie, het die resultate tog getoon dat 'n werkverrigting-gebaseerde kommunikasieprogram klimaat kan beïnvloed.

HOOFSTUK 5

DIE EFFEK VAN ORGANISASIEKLIMAAT

5.1 WERKSTEVREDENHEID

5.1.1 DIE KONSEP

Locke (1976, pp 1300 - 1301) tref onderskeid tussen drie verbandhoudende terme, naamlik werkstevredenheid, werksbetrokkenheid en moreel. Volgens hierdie navorser kan werkstevredenheid gesien word as 'n aangenome of positiewe emosionele toestand "resulting from the appraisal of one's job or job experiences" (Locke, 1976, p 1300). Werksbetrokkenheid het te make met die mate waarin 'n persoon sy werk met erns bejeën. 'n Persoon wat betrokke is by sy werk, se gemoedstoestand word beduidend geaffekteer deur sy werkservaringe en is meer geneig om uiters tevrede of uiters ontevrede daaroor te voel, terwyl 'n persoon wat onbetrokke is by sy werk, minder uitermate emosionele reaksies in dieselfde of soortgelyke werkservaringe toon.

Moreel verwys net soos werkstevredenheid, ook na die positiewe emosionele toestande wat deur werknemers ervaar word, maar moreel verskil in sekere opsigte van werkstevredenheid.

- (a) Moreel is toekomsgebaseer, terwyl werkstevredenheid ten opsigte van sowel die verlede as die huidige toestand, georiënteerd is.
- (b) Moreel gaan dikwels gepaard met 'n verwysingsgroep, gebaseer op die veronderstelling dat daar 'n gemeenskaplike doelstelling is wat bereik kan word en wat in ooreenstemming met individuele doelstellings is.

Werkstevredenheid, daarenteen, verwys na die waardering van die werksituasie deur elke individu. Milton (1981, p 151) sluit hierby aan

en sê dat moreel 'n houding van werkstevredenheid is met 'n begeerte om voort te gaan en 'n bereidwilligheid om na die doelstellings van 'n spesifieke groep of organisasie te streef. "From this definition we see that morale is a group phenomenon, whereas satisfaction refers to the appraisal made by a single individual of his or her job situation" (Milton, 1981, p 151).

Dunn en Stephens (1972, pp 26-28) tref egter geen onderskeid tussen moreel en werkstevredenheid nie. Hierdie navorsers beweer werkstevredenheid is die gevoel wat 'n persoon jeens sy werk het. Hierdie gevoel is egter nie absoluut nie, maar slegs relatief tot die alternatiewe wat beskikbaar is. Met ander woorde, die individu se werkstevredenheid word beïnvloed deur sy persepsies van hoe sy werksomstandighede met dié van ander vergelyk, sy spesifieke behoeftes en sy vorige werks-geskiedenis. Die werknemer se evaluasie van die regverdigheid van die behandeling wat hy ontvang, sal afhang van sy algemene verwysings-raamwerk. "Morale is synonymous with job satisfaction, which is defined as feeling(s) an employee has about his job" (Dunn en Stephens, 1972, p 314).

Sommige navorsers (Johannesson, 1973, pp 141-142) ondervind ook probleme om onderskeid te tref tussen die terme organisasieklimaat en werkstevredenheid. Payne, Fineman en Wall (1976, pp 45-62) kom tot die gevolgtrekking dat die verwarring wat in die literatuur voorkom, die gevolg is van 'n onvermoë om te herken dat die konsep van organisasieklimaat en die konsep van werkstevredenheid deel is van 'n hele familie van agt konstrunkte. Hierdie agt konstrunkte is onderskeibaar op grond van drie fasette:

- (a) eenheid van ontleding,
- (b) elemente van ontleding (indiwidu of organisasie) en
- (c) aard van die konsep (affektief of beskrywend).

Hierdie navorsers maak van fasetontleding ("facet analysis") gebruik om 'n konseptuele sintese te verskaf wat sal help om die konseptuele verwarring op te klaar wat die konsepte van klimaat en werkstevredenheid omring. Fasetontleding is 'n strukturele benadering tot die beplanning van navorsing. "The idea behind facet analysis is that variables of concepts should be broken down into their component parts ..." (Payne, Fineman en Wall, 1976, p 53) en "faset" is die naam wat gegee word aan hierdie komponente. Die aard van die konsepte van organisasieklimaat en werkstevredeheid raak duidelik wanneer hierdie drie fasette gebruik word om dit te verduidelik. Die drie fasette loop parallel met drie probleme insake die konsepte van organisasieklimaat en werkstevredenheid, naamlik

- (a) is organisasieklimaat 'n variant van werkstevredenheid,
- (b) is organisasieklimaat 'n konsep wat verband hou met die verduideliking van die gedrag van **organisasies** of die gedrag van **indiwidue** en
- (c) is metings van organisasieklimaat en werkstevredenheid affektief of beskrywend van aard?

Payne, Fineman en Wall (1976, p 55) kombineer die drie fasette (Figuur 5.1) om agt konseptuele tipes te identifiseer, naamlik:

FIGUUR 5.1: KONSEPTUELE Tipes VAN KLIMAAT EN TEVREDENHEID SOOS GETOON DEUR MIDDEL VAN FASET-ONTLEDING

TIPE KONSEP	A	B	C	D	E	F	G	H
Fasette eenheid van ontleding	Indiwidueel	Indiwidueel	Indiwidueel	Sosiale Kollektiwi- teit	Sosiale Kollektiwi- teit	Sosiale Kollektiwi- teit	Sosiale Kollektiwi- teit	Sosiale Kollek- tiwiteit
Elemènt van ontleding	Werk	Werk	Organisasie (Dept of span)	Organisasie (Dept.of span)	Werk	Werk	Organisasie (Dept. of span)	Organisasie (Dept.of span)
Aard van die meting	Affektief	Beskrywend	Affektief	Beskrywend	Affektief	Beskrywend	Affektief	Beskrywend
	Indiwidu se tevredenheid met sy werk Werkstevredenheid	Indiwidu se beskrywing van sy werk Waargenome werkseien- skappe	Indiwidu se tevredenheid met die organisasie Tevredenheid met orga- nisasie	Indiwidu se beskrywing van die organisasie Waargenome organisatoriese eienskappe	Konsensus met betrekking tot die tevredenheid ten opsigte van die werk Rolmoreel	Konsensus met betrekking tot die indiwidu se werks- skrywing Rolklimaat	Konsensus met betrekking tot tevredenheid met die organisasie Organisasiemoreel	Konsensus met betrekking tot die indiwidu se beskry- wing van die organisasie- klimaat Organisasieklimaat

Payne, Fineman & Wall (1976, p 55)

- (a) werkstevredenheid
- (b) waargenome werkseienskappe ("job characteristics")
- (c) tevredenheid met die organisasie
- (d) waargenome organisatoriese eienskappe
- (e) rolmoreel
- (f) rolklimaat
- (g) organisatoriese moreel en
- (h) organisasieklimaat.

Downey *et al.*, (1977, p 257) lig die onderskeid tussen werkstevredenheid en organisasieklimaat toe deur daarop te wys dat, in die geval van klimaat, persepsies van praktyke en prosedures georganiseer word in 'n tema wat die **organisasie** reflekteer. In die geval van werkstevredenheid kan dieselfde persepsies georganiseer word in 'n tema wat die gevoelstoestand van die **indiwidu** verteenwoordig. Dit bied 'n oplossing vir Guion (1973, p 121) se probleem dat die konsep van organisasieklimaat te dubbelsinnig is as gevolg van die feit dat daar onsekerheid is of dit verwys na 'n attribuut van die organisasie of na 'n attribuut van die indiwidu.

Schneider en Snyder (1975, pp 318 en 319) stel voor dat daar tussen organisasieklimaat en werkstevredenheid onderskei moet word op grond van die feit dat organisasieklimaat 'n globale persepsie van die organisasie is. Daar moet egter op gelet word dat die globale aard van organisasieklimaat nie beteken dat die konsep unidimensioneel is nie. Verskeie klasse van gebeure van organisatoriese praktyke en prosedures kan bydrae tot die globale of opsommende persepsies wat werknemers van hul organisasie het. Elke indiwidu neem sy organisasie

op 'n aantal wyses waar, afhangende van die konteks en die inligting omtrent die organisasie wat vir die individu doeltreffend/effektief is. Hy kan met ander woorde die klimaat waarneem as sowel werkge-oriënteerd, veranderinggeoriënteerd en ondersteunend van aard -

"... regardless of the dimension of climate under consideration, climate perceptions are perceptions of organizational events and conditions that occur in the work setting" (Schneider en Snyder, 1975, p 319).

Die meeste navorsers (Schneider, 1975, p 475; Schneider en Snyder, 1975, p 319) is dit egter eens dat organisasieklimaat-persepsies beskrywend van aard is, en nie evaluerend of affektief nie. Werkstevredenheid, daarenteen, impliseer 'n affektiewe interne toestand. In die geval van organisasieklimaat word die respondent gevra om sy persoonlike gevoelens omtrent die organisasie te ignoreer en slegs te beskryf wat in die organisasie gebeur. Daar moet dus duidelike onderskeid getref word tussen die beskrywing van die klimaat en die persoon se tevredenheid met daardie klimaat. Elke klimaatitem kan dus uit twee dele bestaan, naamlik:

- (a) Hoe neem jy dit waar en
- (b) hoe tevrede jy daarmee is, byvoorbeeld 'n item soos "In hierdie organisasie is die poste duidelik omskryf en gestruktureerd" sal verteenwoordigend wees van organisasieklimaat-persepsies, terwyl 'n item soos "Ek hou van die feit dat die poste in hierdie organisasie duidelik omskryf en gestruktureerd is", eerder verteenwoordigend van persepsies is wat vergelyk word met 'n persoon se interne standaard van waardes en behoeftes en is eerder 'n konsepsie van werkstevredenheid.

Laasgenoemde is dus die persepsie van interne response (byvoorbeeld gevoelens) en hierdie persepsies filtreer deur die individu se norm- en waardesisteme, sy verwagtinge, ensovoorts.

James, Hater, Gent en Bruni (1978, p 801) beweer dat, alhoewel psigologiese klimaat en werkstevredenheid kwalitatief-gesproke, verskillende konstrunkte is en as sodanig gemeet word, beteken die veronderstelde omgekeerde verband tussen die konstrunkte dat die meting van enige een van die twee, in 'n sekere mate die oorsaaklike invloede van die ander een insluit. Dit is byvoorbeeld met ander woorde nie onredelik om van die veronderstelling uit te gaan dat 'n vorige geskiedenis van positiewe versterking en straf in dieselfde of verbandhoudende situasie en die waardering en emosies wat geassosieer word met hierdie versterking en straf, nie slegs die gebeure wat waargeneem word in 'n spesifieke situasie beïnvloed nie, maar ook die wyse waarop dit geïnterpreteer word. Vorige waarderings en emosies kan die individu beïnvloed om persepsies in spesifieke situasies te verdraai, te herdefinieer, te rekonstrueer, ensovoorts, in 'n poging om sy selfwaarde te beskerm of om 'n positiewe selfbeeld te handhaaf. "Thus, although PC was assumed to have a role as an intervening variable in a cognitive information processing model, it is also assumed that the PC* - JS** relationship, as well as the relationships between PC and other affect measures, are reciprocal and based upon dynamic psychological processing" (James et al., 1978, pp 801 en 802).

Schneider (1975, pp 474 en 475) vat bogenoemde menings saam en sê: "Climate, as a perception of the external world, is conceptually, and in some cases empirically, different from job satisfaction which should be the study of man's internal affective state. Both clearly

* Psigologiese klimaat ("psychological climate")

** Werkstevredenheid ("job satisfaction")

fall in the domain of research called "attitude research" but clear distinctions should be maintained between affect and description and units of analysis. Further, because satisfaction is a personal evaluation of a system's practices and procedures, people in the system will tend to agree less on their satisfaction than on their descriptions of the system's climate."

5.1.2 TEORIEË VAN WERKSTEVREDENHEID

5.1.2.1 ADAMS SE TEORIE VAN BILLIKHEID ("EQUITY THEORY")

Bogenoemde teorie spesifiseer die toestande waaronder 'n werknemer die voordele en dryfvere in die werk sal waarneem as regverdig en redelik. In 'n poging om billikheid te definieer, stel Adams (1963, p 424) twee verwysingsterme bekend, naamlik "persoon" (fokuspersoon) en "ander" (verwysingspersoon). "Person is any individual for whom equity or inequity exists. Other is any individual or group used by Person as a referent when he makes social comparisons of his inputs and outcomes" (Adams, 1963, p 424). Die verwysingspersoon is gewoonlik 'n ander individu, maar kan ook die fokuspersoon wees in 'n ander sosiale rol of in 'n ander werk. Die terme "fokuspersoon" en "verwysingspersoon" kan ook verwys na groepe in plaas van individue.

Ander hoofkomponente in hierdie teorie van billikheid, is die terme "invoere" en "uitvoere". Wexley en Yukl (1977, pp 99 en 100) definieer invoere as "anything of value that an employee perceives that he contributes to his job, such as education, experience, skills, amount of effort expended, number of hours worked, and personal tools, supplies, or equipment used on the job." Uitvoere, daarenteen, is "anything of value that the employee perceives he obtains from the job, such as pay, fringe benefits, status symbols, recognition, and opportunity for achievement or self-expression."

Adams (1963, p 424) wys verder daarop dat onregmatigheid vir die fokuspersoon bestaan wanneer sy waargenome invoere en/of uitvoere sielkundig in 'n omgekeerde verhouding staan tot dit wat hy waarneem as die invoere en/of uitvoere van die verwysingspersoon. Met ander woorde, die werknemer beoordeel die billikheid van sy uitvoere deur sy invoere:uitvoere-ratio te vergelyk met die invoere:uitvoere-ratio van een of meer vergelykende persone. Die verwysingspersoon kan iemand in dieselfde organisasie, iemand in 'n ander organisasie, of die fokuspersoon self in 'n vorige situasie of werk, wees.

'n Belangrike aspek van die definisie van "onbillikheid" is die feit dat dit die fokuspersoon se **persepsies** van sy eie en die verwysingspersoon se invoere en uitvoere is wat 'n rol speel en nie noodwendig die **aktuele** invoere en uitvoere nie: "... we emphasize that the relation necessary for inequity to exist is psychological in character, not logical" (Adams, 1963, p 424). In 'n poging om te voorspel wanneer 'n individu onregmatigheid onder gegewe omstandighede van invoere en uitvoere sal ervaar, is dit belangrik om te weet watter waardes en norme die persoon aankleef, of met watter kultuur of subkultuur hy assosieer.

Die eerste belangrike gevolg wat vanuit die definisie waargeneem word is dat 'n gevoel van onbillikheid ook ervaar kan word wanneer die fokuspersoon voel dat hy oorbetaal word in vergelyking met die verwysingspersoon en nie slegs wanneer hy voel dat hy onderbetaal word nie. 'n Tweede gevolg van die definisie is dat, wanneer die fokuspersoon en die verwysingspersoon se invoere en uitvoere in ooreenstemming is, sal 'n gevoel van billikheid bestaan, en wanneer invoere en uitvoere teenstrydig is op enige wyse, sal 'n toestand van onbillikheid heers. Met verwysing na die hoeveelheid van onbillikheid wat bestaan, gaan Adams (1963, p 426) van die standpunt uit dat groter

onbillikheid sal bestaan wanneer beide invoere en uitvoer teenstrydig is, as wanneer slegs invoere óf uitvoere teenstrydig is.

Onbillikheid/onregverdigheid is 'n bron van werknemerontevredenheid en gaan gepaard met 'n toestand van dissonansie wat vir die persoon as 'n dryfveer dien om regverdigheid te herstel. Die emosionele reaksie op byvoorbeeld oorbetalings, is gewoonlik 'n skuldgevoel, terwyl onderbetaling weer aggressie of gegriefdheid jeens die organisasie tot gevolg het. Daar is volgens Adams (1963, pp 427-430) verskeie maniere waarop 'n werknemer kan poog om regverdigheid/billikheid te herstel:

- (a) Die fokuspersoon kan sy invoere verhoog indien dit laer is as dié van die verwysingspersoon of indien dit laer is as sy eie uitvoere.
- (b) Die fokuspersoon kan sy invoere verminder indien dit hoër is as dié van die verwysingspersoon.
- (c) Die fokuspersoon kan sy uitvoere verhoog indien dit laer is as dié van die verwysingspersoon, en laer as sy eie invoere.
- (d) Die fokuspersoon kan sy uitvoer verlaag indien dit hoër is in vergelyking met die verwysingspersoon se uitvoere en sy eie invoere.
- (e) Die fokuspersoon kan die organisasie of sy pos verlaat wanneer onbillikheid ervaar word.
- (f) Die fokuspersoon kan sy invoere en uitvoere sielkundig verdraai, dit verhoog of verlaag soos wat vereis word.
- (g) Die fokuspersoon kan die verwysingspersoon se invoere en/of uitvoere verhoog, verlaag of verdraai, sodat ander die organisasie of pos verlaat.

- (h) Die fokuspersoon kan sy verwysingspersoon verander, deur die verwysingspersoon te vervang met iemand anders.

5.1.2.2 HERZBERG SE "MOTIVERING VERSUS HIGIËNE"-TEORIE

Herzberg et al., (1959, pp 30-43 en pp 113 - 119) het, in 'n poging om vas te stel wat werknemers van hul werk verwag, 'n teorie ontwikkel wat gegrond is op die resultate van 'n studie wat deur hulle uitgevoer is. Onderhoude is met respondente gevoer om te bepaal watter faktore aanleiding gee tot positiewe en negatiewe gevoelens jeens hul werk. Onderhoude is gevoer met 203 respondente, werksaam in nege verskillende organisasies. Nadat twee voorafstudies uitgevoer is, is besluit om slegs ingenieurs en rekenmeesters by die ondersoek te betrek. Respondente kon vertel van enige gebeure wat plaasgevind het op 'n tydstop toe hulle 'n besondere gevoel van tevredenheid of ontevredenheid jeens hul werk gekoester het. Om die intensiteit van die gevoel met betrekking tot die bepaalde gebeurtenis te bepaal, is 'n 21-punt respons skaal ontwerp. Indien die gebeurtenis die persoon se gevoelens skaars geaffekteer het, is dit aangedui op die eerste posisie en wanneer 'n insident die persoon se gevoelens baie ernstig geaffekteer het, is dit aangedui op die 21ste posisie. Inhoudontleding is toegepas op die ingesamelde inligting. Altesaam 476 "gebeurtenisse" is gekodeer.

Volgens hierdie navorsers het respondente wat aangetoon het dat hulle tevrede is met hul werk, hoofsaaklik faktore beskryf wat verband hou met hul werk, met gebeure wat aangetoon het in hoe 'n mate hulle suksesvol was in hul werk en met die moontlikheid van professionele groei. Wanneer gevoelens van ontevredenheid aangedui is, is hierdie gevoelens nie geassosieer met die werk self nie, maar met toestande wat die uitvoering van die taak omring. Hierdie gebeure maak die

indiwidu bewus daarvan dat die konteks waarin hy sy werk uitvoer, onregverdig of ongeorganiseerd is en dit verteenwoordig vir hom 'n ongesonde sielkundige werksomgewing. Faktore wat betrokke is in hierdie situasies word higiëne-faktore genoem, omdat hierdie faktore optree op 'n wyse wat ooreenstem met die beginsels van mediese higiëne. Higiëne opereer om gesondheidstruikelblokke vanuit die mens se omgewing te verwyder. Dit is dus voorkomend en nie genesend van aard. Higiëne faktore sluit faktore in soos toesighouding, interpersoonlike verhoudings, fisiese werksomstandighede, salaris, organisasie beleid en werksekuriteit. Wanneer hierdie faktore 'n vlak bereik wat laer is as die vlak wat vir die werknemer aanvaarbaar is, sal werksontevredenheid' ontstaan.

Die faktore wat tot positiewe houdings jeens die werk lei, is dié faktore wat die indiwidu se behoefte aan selfaktualisering bevredig. 'n Persoon aktualiseer homself op alle lewensterreine en sy werk is een van die mees belangrikste areas. Die omstandighede wat die uitvoering van die taak omring, kan aan hom nie hierdie basiese tevredenheid verskaf nie. Dit is slegs vanuit die uitvoering van 'n taak dat die indiwidu beloning ontvang wat sy aspirasies sal versterk. Alhoewel faktore wat verband hou met die uitvoer van die taak en die faktore wat die werksinhoud (taakinhoud) definieer, dien as doelstellings vir die indiwidu, is die aard van die motiveringskwaliteite van die twee tipes faktore grootliks verskillend. "The principal result of the analysis of this data was to suggest that the hygiene or maintenance events led to job dissatisfaction because of a need to **avoid** unpleasantness; the motivator events led to job satisfaction because of a need for growth or self-actualization" (Herzberg, 1966, p 75). Die faktore wat dus te make het met die taakinhoud, staan bekend as

motiveerders: "...it is primarily the "motivators" that serve to bring about the kind of job satisfaction and....the kind of improvement in performance that industry is seeking from its work force" (Herzberg et al., 1967, p 114).

"Thus, the opposite of job satisfaction would not be job dissatisfaction, but rather **no** satisfaction; similarly, the opposite of job dissatisfaction is **no** job dissatisfaction, not satisfaction with one's job. The fact that job satisfaction is made up of two unipolar traits is not unique, but it remains a difficult concept to grasp" (Herzberg, 1977, p 76).

5.1.2.3 LOCKE SE DISKREPANSIETEORIE ("DISCREPANCY THEORY")

Volgens Locke (1969, pp 314-323) neem die mens deur middel van introspeksie waar dat hy verskillende grade van tevredenheid of ontevredenheid in die uitvoering van verskillende take en/of verskillende aspekte van dieselfde werk, ervaar. Werkstevredenheid en -ontevredenheid is dus komplekse emosionele reaksies op die werk.

Die mens se bewustheid het drie basiese biologiese funksies, naamlik

- (a) erkenning
- (b) evaluasie en
- (c) regulering van handeling.

Die gawe van erkenning (sensasie, persepsie, konsepsie) stel die mens in staat om te ontdek wat bestaan, maar dit dui nie vir hom aan watter aksie hy moet neem op grond van sy kennis nie. Die oorlewing van enige organisme vereis egter aksie/handeling en laasgenoemde bring mee

dat die individu 'n keuse tussen verskillende alternatiewe moet maak. Om homself te handhaaf moet 'n organisme dus aksies neem wat sy behoeftes vervul. Hy moet ook die objekte en omstandighede wat hom konfronteer evalueer deur sy eie lewe as standaard te gebruik. Die mens moet ook ontdek wat sy lewe vereis deur 'n proses van redenering en bewuste voorsorg. Hy moet dus 'n stel waardes ontwikkel. Die proses van evaluasie bestaan uit die bepaling van die verhouding tussen 'n sekere objek, aksie of toestand en een of meer van 'n persoon se waardes. "Evaluation, the making of value judgments, is a process of subjective (i.e. private), psychological **measurement** in which a **value** is the standard" (Locke, 1969, p 315).

Emosies is die produk van waarde-oordele. Die mens se mees basiese emosies is dié van geluk en tevredenheid en dié van ongelukkigheid en ontevredenheid. Tevredenheid is daardie staat van bewustheid wat voortspruit vanuit die bereiking van 'n mens se waardes. Ontevredenheid of ongelukkigheid spruit voort vanuit die waargenome ontkenning of aantasting van 'n persoon se waardes. Aangesien suksesbeleving 'n vereiste vir die mens se voortbestaan is, ervaar hy sy doeltreffendheid/werksaamheid as 'n lewende wese deur die uitlewing van sy waardes.

Locke (1969, p 316) bring emosies en werkstevredenheid met mekaar in verband. Werkstevredenheid word gedefinieer as "the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job values. Job dissatisfaction is the unpleasurable emotional state resulting or blocking the attainment of one's job values or as entailing disvalues." Werkstevredenheid en -ontevredenheid is 'n funksie van die waargenome verhouding tussen dit wat 'n persoon vanuit sy werk wil put en dit wat die werk vir hom bied volgens sy waarneming daarvan.

Daar is drie elemente teenwoordig in hierdie waarderingsproses, naamlik

- (a) die persepsie van 'n bepaalde aspek van die werk,
- (b) 'n implisiete of eksplisiete waarde-standaard en
- (c) 'n bewuste of onbewuste oordeel van die verhouding tussen die persepsies en die waardes.

Indien 'n mens dus wil vasstel in watter mate 'n persoon tevrede is met die lengte van sy werksdag, moet daar as volg te werk gegaan word:

- (a) hoeveel ure werk hy per dag,
- (b) hoeveel ure wil hy per dag werk (ideaal) en
- (c) bepaal die mate van teenstrydigheid tussen (a) en (b).

Indien daar meer as die minimum aanvaarbare vlak van 'n sekere faktor teenwoordig is en die oormaat is voordelig (byvoorbeeld ekstra geld), sal die persoon meer tevrede wees as wanneer daar geen teenstrydigheid tussen die begeerde en die werklike hoeveelheid is nie. Wanneer die oormaat egter waargeneem word as nadelig of skadelik (byvoorbeeld langer werksure), sal die persoon net so ontevrede wees soos wanneer dit minder as die begeerde hoeveelheid is.

Die essensiële aspek is dat 'n individu se evaluasie van 'n objek/situasie 'n funksie is van die waargenome verhouding tussen dit wat hy waarneem en sy eie waardes. "Values are not intrinsic; they do not reside in things independent of their perceived effects on man. Nor

are values subjective; they do not reside solely in man's consciousness independent of any facts" (Locke, 1969, p 319). Waardes het betrekking op die verhouding tussen die mens en die feite van realiteit. Waardeoordele is die bepaling van die beduidenheid van waargenome feite teenoor 'n mens se waarde-standaarde. "The causes of job satisfaction are not in the job nor solely in man but lie in the relationship between them. The prediction of job satisfaction necessarily requires an interactive approach - not because 20 or 30 correlational studies have "proved" it, but because of the **nature** of man and of the evaluation process" (Locke, 1969, p 319).

5.1.3 METING VAN WERKSTEVREDENHEID

Soos in die geval van organisasieklimaat, is daar verskillende benaderings ten opsigte van die meting van werkstevredenheid. Baron (1983, pp 205-208) tref onderskeid tussen vier metodes van meting, naamlik

- (a) waardebepalingskale ("rating scales")
- (b) kritiese insidentprosedures
- (c) aksie-tendensskale ("action tendency scales") en
- (d) onderhoude.

A. Waardebepalingskale is seker die mees algemene benadering in die meting van werkstevredenheid, waar individue eenvoudige verslag doen van hul reaksies op hul werk (Baron, 1983, p 205; Locke, 1976, p 1338). 'n Meetinstrument wat verband hou met hierdie benadering is die "Job Descriptive Index" (JDI) wat ontwikkel is deur Smith **et al.**, (1969) en wat dikwels gebruik word in werkstevredenheidstudies. Die JDI is 'n selfrapporterende tegniek vir die meting van werks-

tevredenheid en meet tevredenheid met vyf areas van die werk, naamlik, die tipe werk, salaris, geleenthede vir bevordering, toesighouding en kollegas. Vir elke area is daar 'n lys van byvoeglike naamwoorde of kort frases en die respondent word gevra om aan te toon of elke woord of frase van toepassing is op die spesifieke faset van sy werk (byvoorbeeld sy salaris). Indien 'n woord wel van toepassing is op sy salaris, moet die persoon 'n "Y" (vir "yes") of 'n "N" (vir "no") langs die woord skryf. Indien die persoon nie kan besluit of die woord van toepassing is nie, word 'n vraagteken (?) langs die woord geskryf. "This format is used to minimize response sets which are more likely to arise if response alternatives are printed in a fixed order on the page" (Smith et al., 1969, p 69). Die woorde en frases word as volg aangebied:

WORK	PAY
<u>N</u> Fascinating	<u>N</u> Income adequate for normal expenses
<u>Y</u> Routine	<u>N</u> Satisfactory profit sharing
<u>N</u> Satisfying	<u>Y</u> Bad
<u>?</u> Boring	

B. In die geval van die kritiese insidentprosedure word individue gevra om insidente wat verband hou met hul werk en wat hulle besonder bevredigend of onbevredigend ervaar, te beskryf. Die response word dan ontleed om onderliggende temas en reaksies te ontbloot (Baron, 1983, p 206). Hier word dus gekonsentreer op die kwalitatiewe, eerder as die kwantitatiewe meting van werkstevredenheid. Die fokus is nie op die **hoeveelheid** werkstevredenheid of -ontevredenheid nie, maar

wel op die spesifieke **bronne** van daardie gevoelens wat voortspruit vanuit 'n beskrywing van spesifieke ervarings. Volgens Locke (1976, p 1337) is die grootste voordeel van die kritiese insidentbenadering "that it is much less cognitively demanding on the subject than are the approaches which employ abstract rating scales."

C. Die aksie-tendensskale is daarop gerig om individue te vra om hul neigings ten opsigte van aksie wat hulle ervaar in verhouding tot hul werk en/of aspekte van hul werk te rapporteer. Hierdie benadering vra nie aan die individu hoe hy/sy voel oor sy werk, of hoe hy reageer nie, maar wel hoe hy **voel om te reageer** (of hoe hy graag sou wou optree indien geen ander faktore as sy eie gevoelens sy handelinge/aksies kon rugsteun nie). Die werknemer moet reageer op vrae soos: "Voel jy ooit teensinnig om huis toe te gaan ná werk, omdat jy jou werk te veel geniet?", of "Voel jy ooit lus om jou werk te bedank?" Die voordeel van hierdie benadering is dat daar minder staatgemaak word op insig met betrekking tot die werknemer se eie gevoelens soos in die geval met ander tipes van houdingskale.

D. Onderhoudvoering met die doel om werkstevredenheid te meet hou verskeie voordele en nadele in. Volgens Baron (1983, p 208) word hierdie metode nie so dikwels gebruik nie, as gevolg van die feit dat dit tydrowend en ook baie duur is. Die voordele wat onderhoude egter inhou, volgens Locke (1976, p 1336) is die feit dat die betekenis van die response bepaal kan word, teenstrydighede in response kan verduidelik of gekorrigeer word, individue met swak selfinsig kan meer akkuraat takseer word en foutiewe interpretering van items kan gekorrigeer word. "Furthermore, interviews can probe more in depth and can use an approach to question - asking which is best

suites for each individual based on his knowledge, degree of education, and perspective" (Locke, 1976, p 1336).

Wexley en Yukl (1977, p 104) wys daarop dat verskeie tipes van vrae gebruik kan word om werknemers se gevoelens jeens hul werk te bepaal. Hy tref onderskeid tussen "oopvrae" en "vaste responsvrae". In eersgenoemde geval word werknemers die geleentheid gegun om hul gevoelens ten opsigte van verskeie aspekte van hul werk te beskryf en in laasgenoemde geval word werknemers gevra om een of verskeie voorafbepaalde antwoorde ten opsigte van 'n spesifieke vraag te selekteer. Daar is verskeie soorte vaste responsvrae en die meeste daarvan is ontwikkel vir gebruik in vraelyste, eerder as onderhoude. Sommige tipe vaste responsvrae is gebaseer op die aanname dat werkstevredenheid en -ontevredenheid deel is van dieselfde bipolêre houdingskontinuum, terwyl ander vaste responsitems, soos in die geval van die JDI, aparte skale vir geld, promosie, toesighouding, werk en kollegas het. 'n Ander tipe vaste responskale is gebaseer op die teorie van teenstrydigheid ("discrepancy theory") waar elke item twee vrae het; een vir "should be" en een vir "is now". Die numeriese waarde van die respondent se keuse op die "is now" word afgetrek van die numeriese waarde van die respondent se keuse op die "should be". Hoe groter die verskil, hoe meer ontevrede is die respondent met hierdie aspek van sy werk. Algehele werkstevredenheid kan dan gemeet word deur die tellings behaal op al die items, op te tel.

Beide oopvrae en vaste responsvrae het hul voor- en nadele. In die geval van oopvrae is die toekenning van 'n numeriese telling, om die werkstevredenheid van die respondent te verteenwoordig, moeiliker,

meer subjektief en tydrowend. Hierdie tipe vrae verskaf egter groter insig ten opsigte van die redes waarom 'n werknemer van sy werk hou of nie hou nie. Dit is ook makliker om foutiewe interpretering van die vraag deur die respondent te ontdek. "Open ended questions can be used either in a questionnaire or in an interview. They are especially effective in an interview where the interviewer can probe the respondent to obtain more information about the respondent's attitudes" (Wexley en Yukl, 1977, p 106). In 'n vraelys kan die voordele van beide tipe vrae verkry word deur 'n kombinasie van vaste responsvrae en oopvrae-items te gebruik.

'n Belangrike aspek in die meting van werkstevredenheid is die feit dat daar onderskeid getref word in die literatuur tussen die meting van algehele werkstevredenheid en die meting van spesifieke werkstevredenheid. Locke (1969, p 330) definieer algehele werkstevredenheid as "... the sum of the evaluations of the discriminable elements of which the job is composed." 'n Tipiese prosedure ten opsigte van die meting van algehele werkstevredenheid, is om die individu te vra om sy tevredenheid ten opsigte van 'n aantal elemente van die werk (byvoorbeeld, salaris, werk, toesighouding, ensovoorts) aan te dui en daarna word die evaluasies van al die aspekte/elemente bymekaar getel om algehele werkstevredenheid te bepaal. Dunn en Stephens (1972, p 29) wys egter daarop dat dit nie altyd betekenisvol is om slegs die tellings wat behaal is ten opsigte van elke aspek bymekaar te tel en 'n algehele telling te verkry nie. Volgens hierdie navorsers is die bepalers van elke faktor verskillend en daarom sal die gedragsgevolge van elke faktor varieer van individu tot individu. 'n Werknemer kan dus aanbly in 'n bepaalde organisasie, al is hy ontevrede met

sy salaris, indien hy byvoorbeeld voel dat hy 'n goeie toesighouer het.

Scarpello en Campbell (1983, pp 577-599) het 'n studie uitgevoer waarvan die resultate die algemene aanvaarding van die gebruik van die som van aspekte van tevredenheid as 'n meting van werkstevredenheid, weerspreek het. Die doel van die navorsing was om die bruikbaarheid van enkel-item globale metings van werkstevredenheid vir werkstevredenheidsnavorsing te bepaal en om vas te stel of globale meting van werkstevredenheid moontlik ander veranderlikes kan insluit wat normaalweg nie deur ander meetinstrumente gemeet word nie. Die navorsers het tot die volgende gevolgtrekking gekom: "In sum, this study suggests that global measures of overall job satisfaction are not unreliable. Further, the 1-5 global rating is a more inclusive measure of overall job satisfaction than the other two measures tested. As such, the 1-5 rating of overall job satisfaction may be used as a standard against which job satisfaction questionnaire content and item wording may be developed in order to provide more accurate assessment of the construct. Job satisfaction as presently defined by job satisfaction researchers omits the measurement of major determinants of job satisfaction. The "whole" appears to be more complex than the sum of the presently measured parts" (Scarpello en Campbell 1983, pp 598-599).

Wanous en Lawler III (1972, pp 95-105) het die verband tussen definisies van werkstevredenheid en metings van werkstevredenheid ondersoek en tot die gevolgtrekking gekom dat werknemers meer as een tipe van gevoel jeens hul werk het. Dit bring mee dat daar "geen beste manier" is om werkstevredenheid te meet nie. Die mees toepaslike wyse ten

opsigte van die definiëring en meting van werkstevredenheid sal dus afhang van die doel van die meting. "The "best" measure may depend upon what independent or dependent variable the satisfaction measure is to be related" (Wanous en Lawler III, 1972, p 105). Scarpello en Campbell (1983, p 578) sluit hierby aan en sê dat beide tipe metings, naamlik, globale meting en tevredenheid ten opsigte van sekere fasette van die werk, elk sekere voordele of gebruike het. Beleidmakers kan byvoorbeeld verkies om te fokus op 'n algehele/globale meting van werkstevredenheid omdat hulle geïnteresseerd is in die algehele vlak van tevredenheid in sekere segmente van die werksmag, of in die verandering in algehele tevredenheid oor 'n tydperk. Metings van fasette van werkstevredenheid kan gebruik word wanneer 'n organisasie byvoorbeeld geïnteresseerd is in die verbetering van die mate van werkstevredenheid van sy werknemers, of wanneer werkgewers wil probeer vasstel waarom werknemers die organisasie verlaat.

5.1.4 EMPIRIESE GEGEWENS: ORGANISASIEKLIMAAT EN WERKSTEVREDENHEID

Vanuit die literatuur is dit duidelik dat die meeste navorsers dit eens is dat organisasieklimaat of sekere dimensies van organisasieklimaat 'n invloed op werkstevredenheid het.

Friedlander en Margulies (1969, pp 171-183) het 'n studie uitgevoer met die doel om die effek van organisasieklimaatkomponente en individuele werkswaardes op werknemertevredenheid te bepaal. Vyf-en-negentig werknemers van 'n navorsings- en ontwikkelingsorganisasie is in die ondersoek betrek. In die eerste ontleding is agt organisasieklimaatdimensies gehanteer as onafhanklike veranderlikes en die drie dimensies van werkstevredenheid (interpersoonlike verhoudings, selfverwensliking ten opsigte van taakbetrokkenheid en bevorderingsgeleent-hede) as afhanklike veranderlikes. Die resultate het getoon dat or-

organisasieklimaat 'n groter effek het op tevredenheid met interpersoonlike verhoudings, as op tevredenheid met selfverwesenliking deur middel van taakbetrokkenheid en bevorderingsgeleenthede. Tevredenheid met bevorderingsgeleenthede het slegs 'n matige verband getoon met organisasieklimaat, terwyl die effek van organisasieklimaat op selfverwesenliking deur middel van taakbetrokkenheid die swakste was. "Thus, an employee's satisfaction with his task-involved self realization was less dependent upon the particular organizational climate than was his satisfaction with interpersonal and social relationships on the job" (Friedlander en Margulies, 1969, pp 176 en 177).

In 'n tweede ontleding het hierdie navorsers probeer vasstel in watter mate elk van die drie tipes van tevredenheid afsonderlik voorspel kan word op grond van kennis van al agt die klimaatdimensies. Die resultate het getoon dat 'n klimaat met 'n sterk gevoel van samehorigheid en kameraadskap, min struikelblokke en baie dryfkrag bydrae tot maksimum tevredenheid met interpersoonlike verhoudings in die werksituasie. Tevredenheid met selfverwesenliking deur middel van taakbetrokkenheid is verhoog in terme van twee klimaatdimensies, naamlik min struikelblokke en hoë dryfkrag, terwyl tevredenheid met herkenbare tekens van vooruitgang verhoog is deur 'n klimaat waar dryfkrag en intimiteit hoog aangeslaan is en min struikelblokke teenwoordig is. 'n Klimaat hoog in dryfkrag met min struikelblokke, het geleë tot hoër werkstevredenheid ten opsigte van al drie werkstevredenheidsdimensies. "The previous analysis indicated that a knowledge of organizational climate was more helpful in predicting task-involved satisfaction - an understandable fact since satisfaction with task-involvement would seem to depend more upon the specific task and work content than upon the generalized organizational climate" (Friedlander en Margulies, 1969, p 179).

Die doel van die derde ontleding was om die invloed van waardes op die bydrae van klimaat tot werkstevredenheid te ondersoek. Die resultate het getoon dat individue wat 'n hoë waarde geplaas het op die drie werkstevredenheidsdimensies, se tevredenheid gemaksimeer is in 'n sterk dryfkrag-, hoë intimiteit- en min struikelblok-klimaat. Dryfkrag was die sleutelveranderlike wat tevredenheid verhoog het. Aan die ander kant is individue wat 'n lae waarde geplaas het op die drie werkstevredenheidsdimensies, se tevredenheid gemaksimeer in 'n klimaat wat gekenmerk word deur 'n sterk gevoel van samehorigheid en hoë betrokkenheid. Vir diegene vir wie werk belangrik was, is tevredenheid verhoog wanneer werknemers bestuur waargeneem het as dinamies; vir diegene vir wie werk minder belangrik was, het 'n organisasieklimaat wat gekenmerk is deur 'n sterk samehorigheidsgevoel met min onenigheid, tevredenheid verhoog. "It is not simply a matter, then, of what types of climate will maximize satisfaction for employees with differing value systems. From a comparison of this analysis with the two previous analysis, it is clear that, when the values of the employee are taken into account, our knowledge of the specific climate components which contribute to heightened job satisfaction is modified" (Friedlander en Margulies, 1969, p 180).

Waters, Roach en Batlis (1974, pp 465-476) se navorsingsresultate het 'n groot ooreenstemming getoon met dié van Friedlander en Margulies. Die doel van hul studie was onder andere om klimaatdimensies in verband te bring met werknemers se subjektiewe verslae ten opsigte van werkstevredenheid, werknemerbetrokkenheid, intrinsieke motivering en produktiwiteit. Resultate het getoon dat die bestuurs- en groep-ondersteuningsdimensie/werknemergesentreerde oriëntasie (Faktor V) hoër met tevredenheid ten opsigte van interpersoonlike verhoudings

en geleentheid vir herkenbare vooruitgang korreleer, in verhouding met tellings van ander klimaatdimensies. "However, because Factor V scores correlated with a relatively wide range of job-attitude measures, this climate dimension seems relatively important across a wide range of employee reactions to the organization (Waters et al., 1974, p 471). Die dimensie "oop, uitdagende omgewing" se tellings het met twee van die tevredenheidsdimensies, naamlik selfverwesenliking ten opsigte van werksbetrokkenheid en intrinsieke motivering gekorreleer. Die organisasieklimaatdimensie genoem streng, onpersoonlike toesig-houding het nie verband gehou met enige van die werkstevredenheidsdimensies nie. Werkoutonomie het lae, maar beduidende korrelasies met al drie tevredenheidsareas getoon. Effektiewe organisatoriese struktuur het gekorreleer met tevredenheid ten opsigte van interpersoonlike verhoudings en geleentheid vir herkenbare vooruitgang-dimensies.

Die resultate van die studie uitgevoer deur Pritchard en Karasick (1973, pp 126-146) het ook getoon dat werkstevredenheid positief verband hou met individue se persepsies van die mate van ondersteuning en vriendelikheid wat in die klimaat teenwoordig is. Daar was ook 'n positiewe verband tussen werkstevredenheid en die mate waarin die klimaat, volgens die werknemer se persepsies, hom vergoed. Die graad van demokratisering en die effektiwiteit van die hantering van die organisasie se probleme, het ook 'n positiewe verband met werkstevredenheid getoon. Volgens die navorsers was die mees belangrikste bevinding vanuit die studie, vanuit 'n teoretiese oogpunt, die feit dat die verband tussen klimaat en werksgedrag en -houdings die beste beskryf kan word as 'n kombinasie van voorspeller en kontroleerder ("moderator"). Sekere klimaatfaktore is 'n direkte voorspeller van

klimaattevredenheid. 'n Hoogs ondersteunende klimaat is geneig om met tevredenheid, ten spyte van die individuele persoonlike eienskappe van die bestuurders, verband te hou. 'n Klimaat wat laag is in besluitnemingsentralisasie het bestuurders verskillend geaffekteer. Bestuurders met 'n hoë behoefte aan outonomie was meer tevrede in só 'n klimaat as diegene met lae outonomie-behoefte. Bestuurders met 'n hoë behoefte vir orde, het beter presteer in 'n hoogs gestruktureerde klimaat.

Schneider en Snyder (1975, pp 318 en 328) se studie was daarop gerig om een meting van organisasieklimaat, twee metings van werkstevredenheid en sewe produksie- en arbeidsomsetindeksse van organisatoriese effektiwiteit te ondersoek. Vyftig lewensversekeringsagentskappe (N=522) is in die ondersoek betrek. Resultate het veral vier aspekte uitgewys.

- (a) Response op die twee metings van tevredenheid het 'n sterker verband getoon met mekaar as met die response op die meting van organisasieklimaat.
- (b) Wanneer respondente gegroepeer is volgens hul posisie in die maatskappy, het meer respondente saamgestem ten opsigte van die organisasie, as ten opsigte van hul vlak van werkstevredenheid.
- (c) Klimaat- en tevredenheidpersepsies het hoër gekorreleer vir persone in dieselfde posisie as vir persone in ander posisies.
- (d) Die persone wie die klimaat van die organisasie as die mees positief aangeslaan het, was nie noodwendig die mees tevrede werkers nie. Schneider en Snyder (1975, p 327) kom tot die volgende gevolgtrekking. "For some people in some positions climate

perceptions are strongly related to feelings of satisfaction, while for people in other positions the correlations do not hold. Thus the lack of consistent relationships between organizational perceptions and satisfaction for managers and secretaries indicates that, for them, satisfaction may be tied to other elements of the organization not measured here (e.g. reward orientation). This suggests that indiscriminant organizational change will probably not be reflected in increased satisfaction for all organization members."

'n Studie uitgevoer deur Muchinsky (1977, pp 592-605) het getoon dat daar 'n positiewe verband tussen organisasieklimaat en werkstevredenheid is. Vyf van die ses organisasieklimaatdimensies, naamlik interpersoonlike milieu, affektiewe gevoelens teenoor bestuur/organisasie, organisatoriese struktuur en prosedures, en verantwoordelikheid en organisatoriese identifisering het 'n positiewe verband met die vyf werkstevredenheidsdimensies (tevredeheid ten opsigte van werk, toewyding, salaris, promosie en kollegas), getoon. Muchinsky (1977, p 603) gaan van die veronderstelling uit dat die empiriese ooreenstemming/oorvleueling tussen organisasieklimaat en werkstevredenheid moontlik deels toegeskryf kan word aan die feit dat klimaatmeetinstrumente dikwels evaluerende items in plaas van beskrywende items bevat en dat werkstevredenheidmeetinstrumente dikwels beskrywende items in plaas van evaluerende items bevat.

Joyce en Slocum (1982, pp 951-972) het onder andere gepoog om die

verband tussen klimaatdiskrepansie en werkstevredenheid te bepaal. Data vir die studie is ingesamel in drie werkplase/ aanlegte wat bestuur is deur 'n swaardiens-trokvervaardiger. Honderd-agt-en-sewentig voormanne is by die ondersoek betrek. Werkstevredenheid is bepaal deur middel van die "Job Descriptive Index" (JDI) en ses organisasieklimaatdimensies (naamlik beloning, outonomie, motivering om te presteer, sentraliteit, toesighouding en verhouding met kollegas) is ingesluit in die organisasieklimaatvraelys. 'n Reeks regressie-ontledings is binne elk van die drie aanlegte wat bestudeer is, gedoen. Klimaatteenstrydigheidstellings is vir elke individu bereken. Die eerste aanleg het drie klimaattipes bevat, daarom het proefpersone vanuit dié aanleg ook drie teenstrydigheidstellings gehad. Aan die proefpersone vanuit die tweede en derde aanleg is onderskeidelik twee en agt teenstrydigheidstellings toegeskryf. Hierdie tellings is gebruik as voorspellers van die vyf dimensies van werkstevredenheid. Binne elk van die drie aanlegte het klimaatdiskrepansie 'n beduidende verband getoon met werkstevredenheid. "In fact, of the 15 possible regressions of satisfaction on climate discrepancy only 2 were nonsignificant. Climate discrepancy appears to be a important predictor of job satisfaction" (Joyce en Slocum, 1982, p 965).

Hierdie navorsers het tydens dieselfde studie ook gepoog om die relatiewe effek van organisasieklimaat en klimaatdiskrepansie te ondersoek. 'n Addisionele reeks van regressie-ontledings is toegepas deur produktiwiteit en werkstevredenheid te gebruik as afhanklike veranderlikes en 'n stel skynveranderlikes is gekodeer om lidmaatskap in bepaalde organisasieklimaattipes te verteenwoordig en het gedien as onafhanklike veranderlikes. Hierdie ontleding het die omvang/belangrikheid van die verhouding tussen organisasieklimaat en die ander

kriteria vasgestel. Die gevolglike proporsies van verklaarde variansie in die kriteria is toe vergelyk met die hoeveelheid variansie wat verklaar is deur middel van die diskrepansie-ontleding wat gebruik is om die hipotese betreffende klimaatdiskrepansie alleen, te toets. Die resultate waar werkstevredenheid gebruik is, was in kontras met dié wat verkry is toe produktiwiteit gebruik is. Klimaatdiskrepansie het in twee van die drie aanlegte 'n groter gemiddelde variansie in werkstevredenheid verklaar as organisasieklimaat en 'n groter gemiddelde hoeveelheid van variansie tussen ("across") aanlegte. 'n Vergelyking van resultate waar werkstevredenheid as kriteria gebruik is, het getoon dat organisasieklimaat 'n belangriker voorspeller van produktiwiteit is, terwyl klimaatdiskrepansie 'n belangriker voorspeller van werkstevredenheid is.

"These preliminary findings suggests that climate discrepancy may be a more important correlate of job satisfaction than is organization climate which appeared to be the more important predictor of job performance" (Joyce en Slocum, 1982, p 967).

Lawler, Hall en Oldham (1974, pp 139-155) het 'n studie uitgevoer om die siening dat organisatoriese struktuur en proses verband hou met organisatoriese produktiwiteit en werknemertevredenheid, te ondersoek. Vraelyste is deur die direkteure van 117 navorsings- en ontwikkelingsorganisasies voltooi in 'n poging om hul persepsies van strukturele komponente, bestaande prosesveranderlikes en die produktiwiteit van tegniese en administratiewe personeel in te samel. Daarna is vraelyste aan 291 wetenskaplikes in 21 van dieselfde organisasies gestuur om hul persepsies van die organisasieklimaat te bepaal, tesame

met hul werkstevredenheid.

Die resultate het onder andere getoon dat daar 'n beduidende positiewe verband voorgekom het tussen elk van die klimaatfaktore en minstens twee van die ses werkstevredenheidsmetings. Die resultate het ook getoon dat, hoe meer bekwaam, verantwoordelik, prakties, risiko-georiënteerd en impulsief die organisasieklimaat waargeneem is deur die wetenskaplikes, hoe meer tevrede was hulle met hul werk. Die verantwoordelikeheidsfaktor het die laagste verband met werkstevredenheid getoon. Daar was veral 'n hoë beduidende, positiewe verhouding tussen organisasieklimaatfaktore en werkstevredenheid. "Climate is strongly related to scientists' feelings about the quality of their work experiences" (Lawler et al., 1974, p 151).

Lafollette en Sims (1975, pp 257-278) het in 'n poging om vas te stel of werkstevredenheid oorvleuel met organisasieklimaat, 1 161 vraelyste laat voltooi deur personeellede verbonde aan 'n mediese sentrum. Litwin en Stringer se Organisasieklimaatvraelys (vorm B) is aan faktorontleding en betroubaarheidstoetse onderwerp. Ses faktore is geïdentifiseer, naamlik, 'n algemene gevoel jeens bestuur, beleid en bevordering, werksdruk en standarde, vloeï van kommunikasie en risiko en besluitneming. 'n Organisasoriese praktyke-vraelys is ook in die ondersoek gebruik en nadat 30 afsonderlike faktorontledings daarop toegepas is, is 14 faktore geïdentifiseer. Die "Job Descriptive Index" (JDI) is gebruik om werkstevredenheid te meet.

Resultate het getoon dat die klimaatdimensies, naamlik gevoel jeens mens, gevoel jeens bestuur en beleid en bevordering, positief verband gehou het met elk van die vyf JDI-skale. Die faktor werksdruk en -standaarde het 'n negatiewe verband getoon met al die werks-tevredenheidskale. Slegs een korrelasie (werksdruk en tevredenheid ten opsigte van bevordering) was nie beduidend nie. Laer korrelasies is gevind tussen die risikofaktor en die vyf werkstevredenheidsdimensies. "In summary, the relationships between organizational climate as measured by Litwin en Stringer's instrument and job satisfaction as measured by the Job Descriptive Index (JDI) are quite significant" (Sims en LaFollette, 1975, p 267).

5.2 ORGANISASIEKLIMAAT EN PRODUKTIWITEIT

Vanuit die literatuur is dit duidelik dat sommige navorsers geen beduidende verband gevind het tussen organisasieklimaat en produktiwiteit nie, terwyl andere beweer dat organisasieklimaat wel 'n definitiewe effek op produktiwiteit het. Daar sal nou kortliks na 'n aantal studies in dié verband verwys word.

Farh en Scott (1983, pp 203-222) het 'n studie uitgevoer om die effek van outonomie op die kwaliteit en kwantiteit van produksie te ondersoek. Die outonomie-dimensie is op 'n eksperimentele wyse gemanipuleer in 'n laboratorium-situasie. Vier groepe studente moes 'n taak, wat uit drie verskillende aktiwiteite bestaan het, onder verskeie grade van outonomie uitvoer. In die hoogs outonome situasie kon proefpersone die take in enige volgorde uitvoer en geen beperking ten opsigte van tyd is gestel nie. In die semi-outonome situasie kon proefpersone ook self besluit met watter taak hulle eerste wou begin, maar 'n tydsbeperking is geplaas op die uitvoering van elke taak. In die derde

situasie is beide die volgorde en die tyd spandeer aan elke taak, gespesifiseer en proefpersone se vryheid, onafhanklikheid en eie diskresie in die uitvoer van die taak is beperk.

Die resultate het getoon dat verhoogde outonomie geen effek op die kwaliteit van die uitvoere, en 'n negatiewe effek op die kwantiteit van die uitvoere gehad het. Hierdie bevindinge bevestig dié van Pritchard en Karasick (1973, p 140) wat tot die volgende gevolgtrekking gekom het: "...neither individual autonomy nor climate autonomy related to satisfaction or performance."

Pritchard en Karasick (1973, pp 126-146) het verskeie hipoteses wat verband hou met die effek van organisasieklimaat op produktiwiteit, ondersoek. Hulle het onder andere probeer vasstel of klimaatfaktore sterker verband hou met bestuurstevredenheid as met bestuurders se produktiwiteitsvlak. Resultate het getoon dat, van die elf klimaatdimensies, net tien beduidend verband gehou het met werkstevredenheid en slegs twee organisasieklimaatdimensies het verband gehou met produktiwiteit, naamlik vlak van beloning en prestasie.

Sowel Waters *et al.*, (1974, p 473) as Schneider en Snyder (1975, p 326) se studies het getoon dat geen beduidende verband gevind kon word tussen organisasieklimaat en werknemersproduktiwiteit nie. "Neither climate nor satisfactions were strongly related to available production data" (Schneider en Snyder, 1975, p 326).

Kaczka en Kirk (1968, pp 253-272) het 'n aantal hipoteses getoets in 'n studie wat gehandel het oor die effek van bestuursklimaat op

produktiwiteit. Daar is onder andere gepoog om vas te stel of 'n bestuursklimaat wat werknemergeoriënteerd is, 'n hoër vlak van produktiwiteit tot gevolg het as 'n bestuursklimaat wat taakgeoriënteerd is.

Vyf dimensies van bestuursklimaat is geselekteer, naamlik

- (a) griewe-gedrag (die hoeveelheid griewe wat deur die voorman en superintendent opgelos is),
- (b) koste-beklemtoring (die gewig toegeskryf aan koste in die evaluering van voormanne),
- (c) leierskapstyl,
- (d) kongruensie van die leierskapstyl van voormanne en dié van superintendente, en
- (e) houdings van nywerheidsingenieursdepartemente ten opsigte van werkstandaarde.

Die vlak van produktiwiteit van die modelfirma is gemeet deur ses kriteria-veranderlikes, naamlik

- (a) wins
- (b) verkope
- (c) ratio van verkope tot inventaris
- (d) eenheidskoste
- (e) groepsdruk en
- (f) groepskohesie.

resultate het onder andere getoon dat die prestasie van die firma beduidend geaffekteer word deur die bestuursklimaat, alhoewel, 'n werknemer-georiënteerde bestuursklimaat nie noodwendig lei tot hoër prestasievlakke nie. Die lae klem op onkoste het 'n merkbare negatiewe effek op winste en 'n merkbare positiewe effek op eenheidskoste gehad. "Thus, employee-oriented cost emphasis leads to a lower level of organizational performance. An employee-oriented attitude towards grievances has very little effect on organizational performance" (Kaczka en Kirk 1968, p 266). Daar is egter, volgens die bevindinge van die studie, verskeie werknemer-georiënteerde faktore en interaksies van faktore wat lei tot hoër vlakke van organisatoriese prestasie. Werknemer-georiënteerde leierskapstyl en lae kongruensie van leierskapstyl lei beide tot hoër ratio van "sales revenue to inventory". "Most of the findings indicate that an employee-oriented managerial climate can result in higher levels of organizational performance as measured by economic criteria" (Kaczka en Kirk, 1968, p 267). Die sosio-psigologiese metings het getoon dat werknemer-georiënteerde bestuursklimaat neig om laer vlakke van groepsdruk en groepskohesie mee te bring, byvoorbeeld werknemergeoriënteerde leierskapstyl en hoë kongruensie van leierskapstyl het beide gelei tot lae groepsdruk en lae groepskohesie. Lae beklemtoning van onkoste het geen effek op groepsdruk gehad nie, maar het gelei tot hoër vlakke van groepskohesie. In hierdie studie het hoë produksie-norme geneig tot lae groepskohesie.

In die algemeen het die resultate dus getoon dat 'n bestuursklimaat wat werknemersgeoriënteerd is, eerder as taakgeoriënteerd, lei tot

'n hoë vlak van organisatoriese prestasie. Verskeie dimensies van bestuursklimaat en interaksies tussen hierdie dimensies, het hoër vlakke van organisatoriese prestasie getoon onder 'n werknemergeoriënteerde benadering as onder 'n taakgeoriënteerde benadering. Die enigste uitsondering was lae beklemtoning van onkoste, wat gelei het tot 'n afname in prestasie.

"In summary, the most efficient levels of performance result when concern for cost performance is combined into concern for the employees of the organization" (Kaczka en Kirk, 1968, p 272).

'n Studie met die doel om die effek van werkshoudings, opleiding en organisasieklimaat op die produktiwiteit/werkverrigting van werkloses (genoem "Hard-core unemployed" of "HCU") te bepaal, is uitgevoer deur Friedlander en Greenberg (1971, pp 287-295). Die studie het primêr te make gehad met die evaluering van 'n program wat ontwikkel is om HCU-persone te werf en op te lei in 'n poging om aan hulle werk te verskaf in private besigheidsorganisasies. Een doelstelling van die studie was om die aard van die organisasieklimaat waarin die werklose sal werk, te ondersoek en om te bepaal of hierdie klimaat kan dien as 'n voorspeller van die sukses van die werklose.

Onderhoude wat gevoer is met die werkloses het getoon dat die belangrikste komponent van organisasieklimaat volgens hulle, die mate van ondersteuning in die klimaat is. Veral drie aspekte van 'n ondersteunende klimaat is uitgesonder;

(a) hantering van nuutaangestelde werker,

- (b) ondersteuning deur kollegas en
- (c) ondersteuning deur toesighouer.

Vraelyste is voltooi deur werkloses en hul toesighouers en response is aangedui op 'n vyfpunt Likert-respons skaal.

Drie verskillende kriteria van werkverrigting is verkry, naamlik werksretensie (duur van tydperk werksaam in die organisasie), werks-effektiwiteit en werksgedrag. Die werksretensie is verkry om een van die belangrikste probleme in verband met die indiensneming van die werkloses te probeer oplos, naamlik die ongewone kort tydperk wat diegene wat in die nuwe werk geplaas word, werksaam is voordat hulle weer die organisasie verlaat. Om die werkseffektiwiteit te bepaal het toesighouers aan werkloses punte toegeken ten opsigte van betroubaarheid, inspanning, bevoegdheid, en geskiktheid. Werksgedrag is gemeet deurdat die toesighouer 'n beskrywing gegee het van die algemene optrede van die persoon in die werksituasie.

Resultate het getoon dat daar dramatiese verskille was tussen die werkloses en hul toesighouers se persepsies ten opsigte van die mate van ondersteuning in die onmiddellike werksklimaat. In die geval van al drie die klimaatveranderlikes, is die verskil in persepsies ten minste twee volle skaalpunte op die vyfpuntskaal. Werkloses neem die klimaat baie minder ondersteunend as die toesighouer waar.

Daar was veral 'n hoë negatiewe korrelasie tussen die toesighouer se evaluasie van die betroubaarheid van die werkloses en laasgenoemde

se werksretensie (aantal weke gewerk by die nuwe organisasie). "Those HCU's who are rated as most reliable ("he shows up each day," "he shows up on time") by their supervisors tend to have a relatively short duration on the job" (Friedlander en Greenberg, 1971, p 292). Geen of negatiewe korrelasies is gevind tussen toesighouers se punte-toekennings met betrekking tot werkseffektiwiteit van werkloses of werksgedrag en werkretensie.

Die werkloses wat hul klimaat as ondersteunend waargeneem het, se toesighouers het hul meer gunstig aangeslaan in terme van werkseffektiwiteit en werksgedrag. Die werkloses wie hul klimaat as ondersteunend waargeneem het, het hoër tellings behaal ten opsigte van bekwaamheid en geskiktheid as hul kollegas en hul algemene gedragseienskappe is aangedui as vriendelik en konsensieus. Diegene wie die klimaat as ondersteunend beskou het, het ook meer inspanning daarin gesit. Die enigste telling wat nie verband gehou het met klimaat nie, was dié van werker-betroubaarheid, waar drie negatiewe korrelasies (maar nie-bedeutend) voorgekom het. "Rather, the work effectiveness and behavior of the HCU depends predominantly on the social climate in which he is placed and works. Increasing the supportiveness of this climate seems to be a major avenue for increasing the HCU's performance and retention (Friedlander en Greenberg, 1971, p 293).

Lawler, Hall en Oldham (1974, pp 150 en 151) het in hul studie drie metings van werkverrigting gebruik, naamlik, beoordeling van werknemers se tegniese werkverrigting, hul administratiewe werkverrigting en 'n meting van hul algehele werkverrigting. Die organisasieklimaat-faktore wat gebruik is in die studie het bedeutend verband gehou met twee van die drie werkverrigtingmetings, naamlik administratiewe

en algehele werkverrigting. Drie van die vyf klimaatfaktore het 'n beduidende korrelasie getoon met elk van die twee werkverrigtingsmetings, maar slegs die verantwoordelikeheidsdimensie was deurlopend verbandhoudend. "In general, the results show that the more the climate was perceived as competent, responsible, practical, risk-oriented, and impulsive, the greater the objective performance of the organization and the more favorable the directors' ratings of the administrative performance of the organization" (Lawler, Hall en Oldham, 1971, p 250).

LaFollette en Sims (1975, p 273) het in hul ondersoek gevind dat produktiwiteit beduidend verband gehou het met klimaatdimensies soos gevoel jeens ander en vloei van opwaartse kommunikasie. "It appears that persons who have high affect tone toward others and enjoy the opportunity to speak with their supervisors not only enjoy their work more, but also perform better (according to their supervisors)" (LaFollette en Sims, 1975, p 273).

Joyce en Slocum (1982, p 965) het gepoog om vas te stel of daar 'n verband tussen klimaatdiskrepansie en produktiwiteit is. Die data het getoon dat twee van die drie moontlike regressies onbeduidend was. In een van die aanlegte wat ondersoek is, het klimaatdiskrepansie beduidend verband gehou met produktiwiteit, maar slegs 7% van die variansie is verklaar. Hierdie navorsers kom tot die gevolgtrekking dat klimaatdiskrepansie moontlik 'n groter voorspeller van werkstevredenheid is as van produktiwiteit. In 'n volgende ontleding is gepoog om die relatiewe effekte van organisasieklimaat en klimaatteenstrydigheid op produktiwiteit en werkstevredenheid te ondersoek. Die ondersoek het getoon dat organisasieklimaat 'n groter hoeveelheid van die

variëansie in produktiwiteit tussen aanlegte verklaar, as klimaatdiskrepanse. "Although climate discrepancy and organization climate alternate in relative importance as predictors of job performance and satisfaction, each was significantly related to satisfaction or performance in at least one of the plants. This finding indicates that **both** are potentially important predictors of these criteria, and deserving of further research despite the fact that one or the other seems to predominate in its effects" (Joyce en Slocum, 1982, p 967).

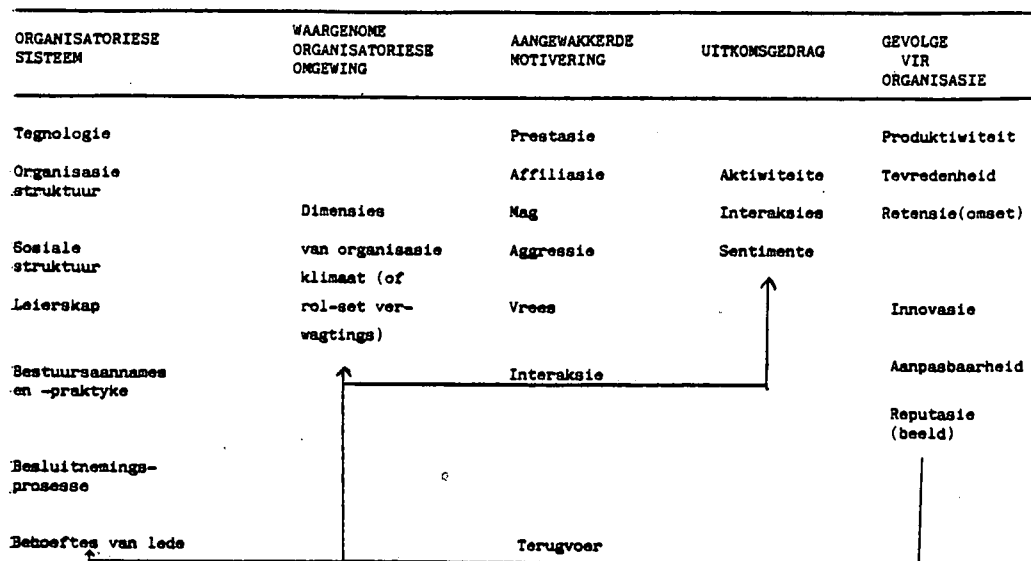
Vanuit die voorafgaande studies wil dit dus voorkom of sekere dimensies van organisasieklimaat wel 'n beduidende effek op werknemerproduktiwiteit het.

5.3 DIE VERBAND TUSSEN MOTIVERING EN ORGANISASIEKLIMAAT

Litwin en Stringer (1968, pp 41-43) verskaf 'n geïntegreerde model waarin organisasieklimaat voorgestel word as 'n tussenveranderlike met organisatoriese sisteemfaktore aan die een kant en motiveringsneigings aan die ander kant. Die persepsies en subjektiewe response waaruit organisasieklimaat bestaan, spruit voort vanuit 'n verskeidenheid van faktore. Sommige spruit voort vanuit leierskappatrone en bestuurspraktyke, ander hou verband met formele sisteme en struktuur van die organisasie, terwyl sommige die resultaat van die gedrag van kollegas is (byvoorbeeld gevoelens ten opsigte van ondersteuning, interaksies, ensovoorts wat in die groep ontstaan).

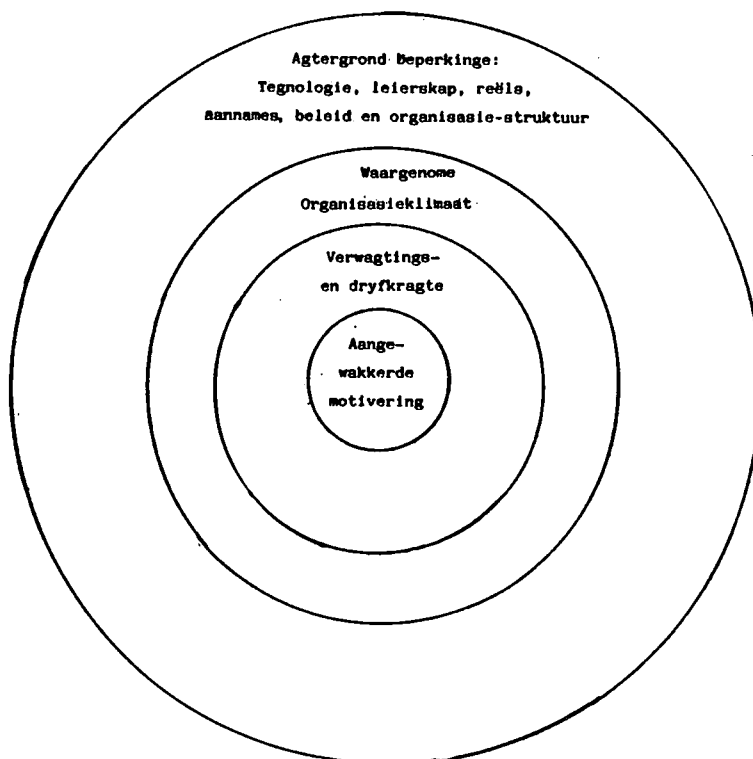
Figuur 5.2 stel 'n invoer - uitvoer sisteemmodel voor. Die organisatoriese sisteemeienskappe veroorsaak/bepaal die organisasieklimaat

FIGUUR 5.2: 'N MOTIVERING EN KLIMAATMODEL VIR ORGANISATORIESE GEORAG



Litwin en Stringer, 1968, p 41

FIGUUR 5.3: 'N SUBJEKTIEWE MODEL VIR DIE BEPALING VAN GEMOTIVEERDE GEORAG IN ORGANISASIES



Litwin en Stringer, 1968, p 43

en laasgenoemde wakker sekere motiveringsneigings aan, of onderdruk dit. Die patrone van gemotiveerde gedrag wat daaruit vloei, hou sekere gevolge vir die organisasie in ten opsigte van produktiwiteit, werks-tevredenheid, arbeidsomset, reputasie en aanpasbaarheid. Daar moet ook gelet word op die belangrike rol wat interaksie- en terugvoersiklusse in die proses speel.

Figuur 5.3 het te make met die aard van die persepsies wat betrokke is. Dit is 'n subjektiewe model van die bepalers van gemotiveerde gedrag in organisasies. Die twee binneste sfere verteenwoordig "die persoon", die middelste sfeer verteenwoordig die direkte bepalers van die persoon se motivering en die buitenste sfeer verteenwoordig die meer indirekte invloede op motivering (wat die direkte bepalers van klimaat is). "The realities of the organization are understood only as they are perceived by members of the organization, allowing climate to be viewed as a filter through which objective phenomena must pass" (Litwin en Stringer, 1968, pp 42 en 43).

Hierdie navorsers het met behulp van 'n eksperimentele studie die invloed van die drie klimaattipes wat geskep is in drie fiktiewe organisasies (soos verduidelik op bladsy 74 en 75) op aangewakkerde motivering, werkstevredenheid en produktiwiteit ondersoek. Wat die invloed op motivering betref, is daar onderskei tussen

- (a) korttermyn situasionele effekte (wat voortspruit vanuit motiveringsmetings wat geadministreer is in die klimaat van die drie organisasies tydens die studie) en

(b) langtermynverandering in motiveringskrag (wat voortspruit vanuit motiveringsmetings wat geadministreer is voor en na die studie in 'n neutrale situasie). Die navorsers steun swaar op die teorieë van McClelland (1961) en Atkinson (1958) wie aangewakkerde motivering beskou as 'n funksie van die basiese behoefte aan prestasie (n Ach), mag (n Pow) en affiliasie (n Aff) wat gesetel is in die werknemer, asook sekere situasiefaktore wat 'n rol speel in motivering.

Daar is verwag dat die klimaattipe wat geskep is in Organisasie A sal lei tot die aanwakkering van behoeftes aan mag en dat die behoeftevlak van prestasie en aanvaarding (affiliasie) sal verminder. Wat Organisasie B betref, is verwag dat die behoefte aan aanvaarding aangewakker sal word en dat die behoefte aan mag sal verminder, terwyl daar geen invloed sal wees op die prestasievlak nie.

Die klimaat in Organisasie C sou volgens verwagting die behoefte aan prestasie laat toeneem/aanwakker, terwyl daar verwag is dat die klimaat geen invloed sal hê op behoeftes aan beide aanvaarding en mag nie.

Al die hipoteses rakende die aanwakkeringseffekte van klimaat op motivering is bevestig, maar hipoteses wat betrekking gehad het op die verminderingseffekte van die verskillende klimaattipes, is nie almal bevestig nie. Wat die hipoteses ten opsigte van langtermyn veranderinge in motiveringskrag betref, is nie een van die hipoteses bevestig nie. Metings van veranderinge ten opsigte van prestasie-, mag-, en aanvaardingsbehoefte tussen die drie fiktiewe organisasies vóór en ná

die ondersoek, het nie verskil op 'n statistiese, beduidende wyse nie. "The fact that none of the motive changes was statistically significant suggests that the climate conditions did not affect the more generalized (and stable) patterns of thematic responses elicited by the standardized instrument" (Litwin en Stringer, 1968, p 130).

Die outoritêre, gestruktureerde klimaat wat geskep is in Organisasie A het 'n hoë vlak van 'n Pow tot gevolg gehad. Werkstevredenheid was laag en houdings het ontstaan wat onafhanklikheid, rebellering teen gesag en ignorering van ander se idees tot gevolg gehad het. Produktiwiteit was laag.

Die vriendelike, demokratiese klimaat in Organisasie B het 'n hoë vlak van aanvaardingsmotivering (n Aff) tot gevolg gehad. Prestasie-motivering is ook aangewakker. Werkstevredenheid was baie hoog. Die houdings wat ontwikkel het, het ontvanklikheid vir ander se idees beklemtoon. Aanvanklike werkverrigting was matig hoog, maar algehele produktiwiteit was laag.

Die prestasie klimaat in Organisasie C het 'n baie hoë vlak van prestasie-motivering tot gevolg gehad. Werkstevredenheid was hoog en het gepaard gegaan met hoë waargenome effektiwiteit. Houdings wat ontwikkel het, het voorgestel dat lede ontvanklik vir mekaar se idees en interafhanklik was. Werkverrigting en produktiwiteit was hoog. "...once created, these climates seem to have significant, often dramatic, effects on motivation and, correspondingly, on performance and job satisfaction" (Litwin en Stringer, 1968, p 144).

Knobbs (1975) het onder andere gepoog om vas te stel of daar 'n verband is tussen die organisasieklimaat van 'n besigheidsonderneming en die motiveringspatrone van werknemers in die onderneming. Hierdie hipotese is bevestig vir die klimaatdimensies van struktuur, burokrasie en standarde en die motiveringsdimensies van veiligheid, ego-status, aktualisering en basiese motivering. Nasser (1975) het die verband tussen organisasieklimaat en indiwiduele behoeftes van bestuurders ondersoek en die resultate het getoon dat daar 'n verband was tussen die behoefte aan prestasie (n Ach) en die klimaatdimensies van struktuur, konflik, identiteit en standarde. Die behoefte aan affiliasie (n Aff) en die behoefte aan mag (n Pow) het egter geen waardevolle verband getoon met dimensies van organisasieklimaat nie. "From these observations it can be deduced that the only needs category which would be viable in terms of "matching" with the organisational climate is that of n Ach. This does not apply to n Aff and n Pow managers, who would not appear to have any specific preferences regarding organisational climate" (Nasser, 1975, p 235).

SAMEVATTING

Ten spyte daarvan dat sommige navorsers twyfel oor die "bestaansreg" van die term organisasieklimaat, wil dit voorkom of daar wel 'n duidelike onderskeid getref kan word tussen die konsep van organisasieklimaat en die konsep van werkstevredenheid. Die feit dat verskeie navorsers wel 'n beduidende verband tussen dié twee veranderlikes gevind het, dui op 'n behoefte aan meer navorsing om sodoende meer inligting te verkry insake die veralgemeenbaarheid en sterkte van die verband.

In die voorafgaande literatuuroorsig is die invloed van struktuur,

leierskapedrag en kommunikasie op organisasieklimaat uitgesonder vir besprekingsdoeleindes. Alhoewel die meeste navorsing rondom hierdie drie faktore gesentreer is, moet daar egter op gelet word dat hierdie faktore nie die enigste is wat 'n invloed op klimaat het nie. Wat betref die invloed van klimaat op werkstevredenheid, produktiwiteit en motivering, is dit opvallend dat verskeie studies kontrasterende resultate opgelewer het.

In die lig van die voorafgaande literatuurstudie word daar in die volgende hoofstuk 'n uiteensetting gegee van die resultate wat hierdie studie opgelewer het.

HOOFSTUK 6

EMPIRIESE ONDERSOEK

6.1 METODE

6.1.1 INSAMELING VAN GEGEWENS

Die data is ingesamel deur middel van twee vraelyste wat deur elke respondent voltooi is. Die vraelyste in Afrikaans en Engels beskikbaar gestel en is tydens personeelontwikkelingsessies aan senior personeel (toesighouers) uitgedeel. Die toesighouers was daarvoor verantwoordelik om die vraelyste te versprei na die res van die vak-kundige personeel wat by die ondersoek betrek is. Deelname was anoniem en vrywillig. Die vraelyste is teruggestuur in 'n toegeplakte koevert.

6.1.2 DIE MEETINSTRUMENTE

Twee vraelyste is vir die doel van die ondersoek gebruik, naamlik

- (a) 'n aangepaste weergawe van Litwin en Stringer se "Organization Climate Questionnaire" en
- (b) die oorspronklike vorm van Harrison se "Diagnosing Organization Ideology"-vraelys.

6.1.2.1 "Organization Climate Questionnaire"

Litwin en Stringer (1968, pp 204-207) onderskei tussen nege dimensies wat verteenwoordigend is van die klimaat wat in 'n organisatoriese opset geproduseer word. Hierdie dimensies kan gemeet word en dien om 'n organisatoriese situasie te beskryf, asook om te differensieer tussen verskillende situasies.

Vir doeleindes van hierdie studie is daar egter gebruik gemaak van 'n aangepaste weergawe van Litwin en Stringer se "Organization Climate

Questionnaire" (Vorm B).

Die aangepaste vraelys (bylae 1(a)) verskil van die oorspronklike in twee opsigte, naamlik

- (a) elk van die 44-items in die aangepaste vraelys bestaan uit 'n a-afdeling en 'n b-afdeling. Die a-afdeling het betrekking op 'n beoordeling van die bestaande klimaatsituasie, terwyl die b-afdeling gebruik is om die verlangde of gewenste rigting van verandering in die organisasie aan te dui. Die oorspronklike vraelys beskik slegs oor die a-afdeling wat betrekking het op die bestaande situasie.
- (b) Die aangepaste vraelys verskil verder van die oorspronklike deurdat dit uit tien dimensies bestaan en nie uit nege dimensies soos in die geval van die oorspronklike vraelys nie. 'n Tiende dimensie, genaamd "kommunikasie" is bygevoeg. Die tien dimensies word as volg beskryf:

Struktuur

Die gevoel wat departementslede het oor die beperkinge in die departement, hoeveel reëls, regulasies en prosedures bestaan, die beklemtoning van "rompslomp", en die gebruik van "kanale"; teenoor 'n ongestruktureerde en informele werksatmosfeer.

Verantwoordelikheid

Die gevoel wat iemand het om sy eie "baas" te wees, alle besluite nie herhaaldelik gekontroleer word nie en as hy 'n taak het om uit te voer die sekerheid te hê dat dit sy verantwoordelikheid is.

Beloning

Die gevoel dat erkenning/beloning gegee word vir werk wat goed gedoen is, 'n beklemtoning van beloning (positief) eerder as straf (negatief) en die waargenome regverdigheid van die vergoedings- en bevorderingsbeleid.

Warmte

Die gevoel van goeie algemene kameraadskap in die departement, om aanvaar te word en empatie te geniet binne die werkgroep, asook die aanwesigheid van 'n vriendelike en sosiale werksatmosfeer.

Ondersteuning

Die waargenome hulpvaardigheid van senior personeel en ander departementslede en die beklemtoning van wedersydse ondersteuning op alle vlakke.

Standaarde

Die waargenome belangrikheid van implisiete en eksplisiete doelwitte en prestasie-standaarde, die beklemtoning van goeie prestasie, die uitdagings in persoonlike en groepsnorme.

Konflik

Die gevoel dat die afdelingshoof/toesighouer en ander personeellede graag wil luister na verskillende menings en dat die klem geplaas word op die identifisering en oplossing van die werklike probleme, eerder as om dit te probeer omseil of te ignoreer.

Identiteit

Die gevoel dat elkeen 'n gewaardeerde lid van die werkspan is en dat

'n hoë premie daarop geplaas word.

Risiko

Die ervaring van risikos en uitdagings in die organisasie; word 'n premie geplaas op die neem van berekende risiko's of is 'n versigtige benadering die aangewese manier van optrede?

Kommunikasie

Dit dui op die mate waarin die vloei van inligting binne die organisasie as voldoende, akkuraat en openhartig waargeneem word.

Die doel van die vraelys was tweeledig, naamlik:

- om 'n peiling te maak van die organisasieklimaat op 'n bepaalde tyd-
stip en
- om die rigting van verandering wat in die organisasie verlang word,
te bepaal.

6.1.2.2 "Diagnosing Organization Ideology"-vraelys

Op grond van sy teoretiese raamwerk (soos bespreek op bladsye 21 tot 25) het Harrison (1975, pp 101-107) 'n vraelys ontwikkel met die doel om organisasieledede in staat te stel om die verskille tussen die organisasie se waardes (organisasie-ideologie) en hul eie waardes (persoonlike oriëntasie) te identifiseer. Die vraelys (bylae 2(a)) bestaan uit 15 items en vier stellings is onder elk van die items gegroepeer. Van die respondent is verwag om

- (a) die waardes "1" tot "4" aan te dui teenoor elke stelling wat die huidige bestaande organisasie se oriëntasie of kenmerke die beste weergee (in volgorde van belangrikheid) en

(b) die waardes "1" tot "4" aan te dui teenoor die stellings wat volgens eie mening en in volgorde van belangrikheid, 'n **doeltreffende** (ideale) organisasie kenmerk.

Vir doeleindes van hierdie studie is die vraelys dus gebruik om inligting in te samel met betrekking tot:

- die persepsies van vakkundige personeel ten opsigte van die bestaande (huidige) organisasie-ideologie en
- vakkundige personeel se persoonlike oriëntasies in terme van die vier oriëntasies (mag-, rol-, taak- en mensoriëntasie).

6.1.2.3 Werkstevredenheid.

'n Globale meting van werkstevredenheid is verkry deur gebruik te maak van die response op die b-afdeling van die aangepaste "Organization Climate Questionnaire". Voorafbepaalde waardes is toegeken aan verskillende response op die Likerttipe-responssisteem en 'n tootaaltelling vir elke vraelys is bereken. Die kodering is só gedoen sodat die omvang van waardes toegeneem het namate respondente se aanduidings van verandering verlang kleiner geword het. Die respondent wat dus aangedui het dat die bestaande situasie omtrent reg was en dat geen verandering (meer of minder aandag aan 'n bepaalde dimensie) verlang word nie, het die hoogste telling verkry. Die uitgangspunt was derhalwe dat hoe hoër die telling op hierdie gedeelte van die vraelys, hoe groter is die mate van werkstevredenheid wat ervaar word.

6.1.3. Verwerking van gegewens

Inligting wat vanuit die vraelyste bekom is, is soos volg met behulp

van die rekenaar verwerk:

6.1.3.1 Die aangepaste "Organization Climate Questionnaire"

Die 44 - items waaruit die vraelys bestaan is as volg onder elk van die tien dimensies gegroepeer (bylae 1(b)):

DIMENSIE	ITEMS					
Struktuur	1	11	20	29	36	44
Verantwoordelikheid	2	12	21	30		
Beloning	3	14	23	37	42	
Warmte	4	25	32	39		
Ondersteuning	6	16	33	40		
Standaarde	7	17	26	41	43	
Konflik	8	18	27	34		
Identiteit	9	19	28	35		
Risiko	15	24	31	38		
Kommunikasie	5	10	13	22		

(a) Huidige situasie

Response op die a-afdeling van elk van die items is aangedui deur 'n kruisie (X) te merk in die blokkie wat, volgens die respondent, die mees korrekte weergawe van die situasie is. 'n Ses-puntskaal is vir dié doel gebruik, byvoorbeeld:

1	2	3	4	5	6
Stem beslis saam	Stem in 'n redelike mate	Stem in 'n mate saam	Verskil in 'n mate	Verskil taamlik	Verskil beslis

Tellings vanaf nul tot vyf is aan response toegeken, afhangende van die posisie van die merkie. In die geval van negatiewe stellings, soos byvoorbeeld: "Dit lyk asof mense in hierdie organisasie **nie** baie trots is op hul werk **nie**", is die puntetoekenningspatroon omgeswaai, met ander woorde die skaalwaardes is dus in die geval van items in die vraelys wat negatief geformuleer is, so aangepas dat skaalpunt 6 (waarde 5) die positiewe aanslag is en skaalpunt 1 (waarde 0) die negatiewe aanslag is. Die som van die tellings volgens skaalwaardes toegeken, is bereken vir

- (a) elke dimensie afsonderlik en
- (b) vir die vraelys as 'n geheel.

Hoe hoër die telling, hoe meer positief is die bepaalde dimensies waargeneem.

(b) Rigting van verandering verlang

Response op die b-afdeling van elk van die items is deur middel van 'n kruisie (X) aangedui op 'n vyf-puntskaal, byvoorbeeld:

1	2	3	4	5
Veel meer struktuur	Meer struktuur	Huidige situasie omtrent reg	Minder struktuur	Veel minder struktuur

Indien 'n kruisie in die eerste twee blokkies getrek is, is aangeneem dat die respondente "meer aandag" ten opsigte van die spesifieke item verlang en wanneer 'n kruisie in die laaste twee blokkies getrek is, is aangeneem dat die respondent "minder aandag" ten opsigte van

die spesifieke item verlang.

6.1.3.2 Harrison se "Diagnosing Organization Ideology"-vraelys

Die vier stellings waaruit elk van die 15 items in die vraelys bestaan het, is as volg onder elk van die vier oriëntasies gegroepeer (bylae 2(b)):

ITEM	MAG	ROL	TAAK	MENS
1	a	b	c	d
2	d	c	b	a
3	b	c	a	d
4	c	a	d	b
5	d	c	a	b
6	b	c	d	a
7	d	b	a	c
8	c	a	b	d
9	a	c	d	b
10	d	b	c	a
11	a	b	d	c
12	c	b	a	d
13	c	a	d	b
14	a	b	c	d
15	b	c	d	a

Die waardes wat deur die respondent aan elk van die stellings toegeken is, is bymekaar getel en 'n totaalwaarde vir elke oriëntasie is bereken. Die oriëntasie met die laagste som-totaal is beskou as die dominante oriëntasie. Verskille tussen die persepsies van die huidige bestaande organisasie-ideologie en persoonlike oriëntasies is verkry deur die verskille te bereken tussen die totale wat vir elk van die vier oriëntasies verkry is ten opsigte van die huidige organisasie-ideologie en die ooreenstemmende totale wat bereken is vir elk van

die vier oriëntasies ten opsigte van 'n ideale (persoonlike) ideologie. Hoe kleiner die waarde van die verskille, hoe groter is die ooreenstemming tussen lede se persoonlike oriëntasies en hul persepsies van die huidige organisasie-ideologie.

6.1.3.3 Werkstevredenheid

Werkstevredenheidtellings is bereken deur gebruik te maak van die response op die b-afdeling van die aangepaste Litwin en Stringer-vraelys. Waardes is as volg aan response toegeken:

Skaal:	1	:	2	:	3	:	4	:	5
Waardes:	0		2		3		2		0

'n Totaaltelling is vir elke vraelys bereken. Hoe hoër die telling, hoe groter die mate van werkstevredenheid wat ervaar is.

6.1.3.4 Berekening van korrelasies

Korrelasies is bereken met behulp van die statistiese pakket getiteld SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) (Nie et al., 1975). Pearson-produkmoment korrelasie is bereken om die sterkte en rigting van die verband tussen pare van veranderlikes te bepaal.

Die korrelasie tussen

- (a) organisasieklimaat en werkstevredenheid
- (b) die verskille tussen waargenome bestaande organisasie-ideologie en persoonlike oriëntasies en organisasieklimaat en
- (c) die verskille tussen waargenome bestaande organisasie-ideologie en persoonlike oriëntasies en werkstevredenheid

is bereken.

6.1.3.5 T-toetse

T-toetse is gedoen om vas te stel of daar 'n statisties-beduidende verskil is tussen verskillende groepe se gemiddeldes ten opsigte van organisasieklimaat-, ideologiese verskille- en werkstevredenheidstellings. Groepe is gebaseer op die verdeling volgens

- (a) afdelings
- (b) beroepsgroepe en
- (c) rassegroepe.

T-toetse is ook gedoen om vas te stel of daar 'n statisties-beduidende verskil is tussen die gemiddeldes van

- (d) die werkstevredenheidstellings van die vakkundige personeel wat die organisasieklimaat positief waargeneem het en die vakkundige personeel wat die organisasieklimaat negatief waargeneem het. Die groepe is gebaseer op individuele tellings soos behaal op die a-afdeling van die aangepaste "Organization Climate Questionnaire". Individuele tellings is gerangskik van laag tot hoog, met groep 1 bestaande uit die boonste 30% van die tellings en groep 2 bestaande uit die onderste 30% van die tellings;
- (e) die werkstevredenheidstellings van die vakkundige personeel wie 'n lae telling behaal het ten opsigte van ideologiese verskille en die vakkundige personeel wie 'n hoë telling behaal het ten opsigte van ideologiese verskille. Die groepe is ingedeel volgens die verskille van respondente tussen organisasie-ideologie en persoonlike oriëntasie. Tellings is gerangskik van laag tot hoog met groep 1 bestaande uit die boonste 30% van die tellings en groep 2 bestaande uit die onderste 30% van die tellings;

(f) die organisasieklimaat-tellings van die vakkundige personeel wie 'n lae telling behaal het ten opsigte van ideologiese verskille en die vakkundige personeel wie 'n hoë telling behaal het ten opsigte van ideologiese verskille. Groepe is weer eens ingedeel volgens die 30% hoogste tellings en 30% laagste tellings.

6.2 OPNAMEGROEP

Alle vakkundige personeel wat tydens die duur van die ondersoek in drie verskillende afdelings in die Departement van Gesondheid en Wel-syn, Streek - O.V.S.werksaam was, is by die ondersoek betrek. Honderd-en-sewentig (170) van elk van die twee vraelyste is uitgedeel, waarvan 120 (70,6%) bruikbare vraelyste terugontvang is. Vakkundige personeel van alle range is by die ondersoek ingesluit (verpleegkundiges, senior verpleegkundiges en hoofverpleegkundiges), maar afdelingshoofde (verpleegdiensbestuurders) is uitgesluit. Die volgende afdelings is betrek:

6.2.1 Gesinsbeplanningsafdeling (klinies)

Swart verpleegkundiges: 18

Blanke verpleegkundiges: 37

6.2.2 Algemene Dienste-afdeling

Swart verpleegkundiges: 28

Blanke verpleegkundiges: 26

6.2.3 Welsynsdienste

Blanke maatskaplike werkers: 11

6.3 RESULTATE

6.3.1 INLEIDING

Die resultate van die ondersoek is as volg aangebied:

In afdeling 6.3.2 is 'n uiteensetting gegee van die persepsies van vakkundige personeel ten opsigte van

- (a) die beoordeling van die bestaande organisasieklimaat en
- (b) die rigting van verandering wat in die organisasie verlang word.

In afdeling 6.3.3 is die prioriteite vir verandering bespreek. Hierdie prioriteite is 'n sintese uit die waarneming van die bestaande situasie en die verandering wat in die organisasie verlang word.

Afdeling 6.3.4 het betrekking op die persepsies van vakkundige personeel ten opsigte van

- (a) die dominante organisasie-ideologie en
- (b) hul persoonlike oriëntasies in terme van vier oriëntasies, naamlik magoriëntasie, roloriëntasie, taakoriëntasie en mens-oriëntasie.

Die mate van werkstevredenheid wat deur vakkundige personeel ervaar is, is bespreek in afdeling 6.3.5.

In afdeling 6.3.6 word die verband tussen organisasieklimaat, ideologiese verskille en werkstevredenheid bespreek.

Onderskeid is in alle gevalle getref tussen

- (a) die groep as 'n geheel

- (b) afdelings
- (c) beroepsgroepe en
- (d) rassegroepe.

6.3.2 DIE HUIDIGE (BESTAANDE) ORGANISASIEKLIMAAT EN RIGTING VAN VERANDERING WAT VERLANG WORD

6.3.2.1 Inleiding

In hierdie afdeling word 'n uiteensetting gegee van die vakkundige personeel se persepsies van

- (a) die bestaande organisasieklimaat (soos verkry vanuit die response op die a-afdeling in die aangepaste Litwin en Stringervraelys) en
- (b) die rigting van verandering wat in die organisasie verlang word (soos aangedui deur die response op die b-afdeling in die aangepaste Litwin en Stringervraelys).

Onderskeid word getref tussen

- (a) die groep as 'n geheel
- (b) verskillende afdelings
- (c) beroepsgroepe en
- (d) rassegroepe.

Tabelle 6.1-6.8 en Figure 6.1, 6.2 en 6.3 is op hierdie afdeling van toepassing. Tabelle 6.1, 6.3, 6.5, en 6.7 is opgestel vanuit die data in bylae 3 (a)-(h).

6.3.2.2 Die groep as 'n geheel

- (a) Bestaande organisasieklimaat

TABEL 6.1: ORGANISASIEKLIMAAT: BEOORDELING VAN DIE BESTAANDE SITUASIE
SOOS WAARGENEEM DEUR DIE GROEP AS 'N GEHEEL (N = 120)

DIMENSIES	POSITIEF (%)	NEGATIEF (%)
STRUKTUUR	62,7	37,3
VERANTWOORDELIKHEID	56,1	43,9
BELONING	64,5	35,5
WARMTE	67,0	33,0
ONDERSTEUNING	74,2	25,8
STANDAARDE	71,2	28,8
KONFLIK	41,0	59,0
IDENTITEIT	72,2	27,8
RISIKO	55,7	44,3
KOMMUNIKASIE	72,6	27,4

TABEL 6.2: VERLANGDE VERANDERING IN DIE ORGANISASIE SOOS WAARGENEEM
DEUR DIE GROEP AS 'N GEHEEL (N = 120)

DIMENSIES	MEER AANDAG AAN (%)	HUIDIGE SITUASIE OMTRENT REG (%)	MINDER AANDAG AAN (%)
STRUKTUUR	28,8	39,9	31,3
VERANTWOORDELIKHEID	40,0	38,2	21,8
BELONING	44,8	39,0	16,2
WARMTE	31,1	40,8	28,1
ONDERSTEUNING	39,0	47,4	13,6
STANDAARDE	27,6	43,1	29,3
KONFLIK	32,3	32,5	35,2
IDENTITEIT	41,0	42,3	16,7
RISIKO	29,9	44,1	26,0
KOMMUNIKASIE	64,7	32,7	2,6

Uit **Tabel 6.1** wil dit voorkom of vakkundige personeel die bestaande organisasieklimaat oor die algemeen positief waargeneem het. Veral vier dimensies, naamlik ondersteuning, standarde, identiteit en kommunikasie is as mees positief (70% en hoër) waargeneem. Slegs een dimensie, naamlik konflik het meer as 50% negatiewe response ontlok.

(b) Rigting van verandering veflang

Tabel 6.2 toon dat daar 'n behoefte aan verandering ten opsigte van sekere organisatoriese praktyke uitgewys is. Die sterkste behoefte aan verandering is aangedui ten opsigte van kommunikasie (64,7% van die response), ten spyte van die feit dat hierdie dimensie baie positief (72,6% van die response) waargeneem is (**Tabel 6.1**). Meer as 40% van die totale aantal response het daarop gedui dat meer aandag aan beloning (44,8%), identiteit (41%) en verantwoordelikheid (40%) gegee moet word.

Dit is opvallend dat die grootste aantal response (35,2%) **minder** aandag aan die hantering van konflik uitgewys het.

6.3.2.3 Verdelings volgens afdelings

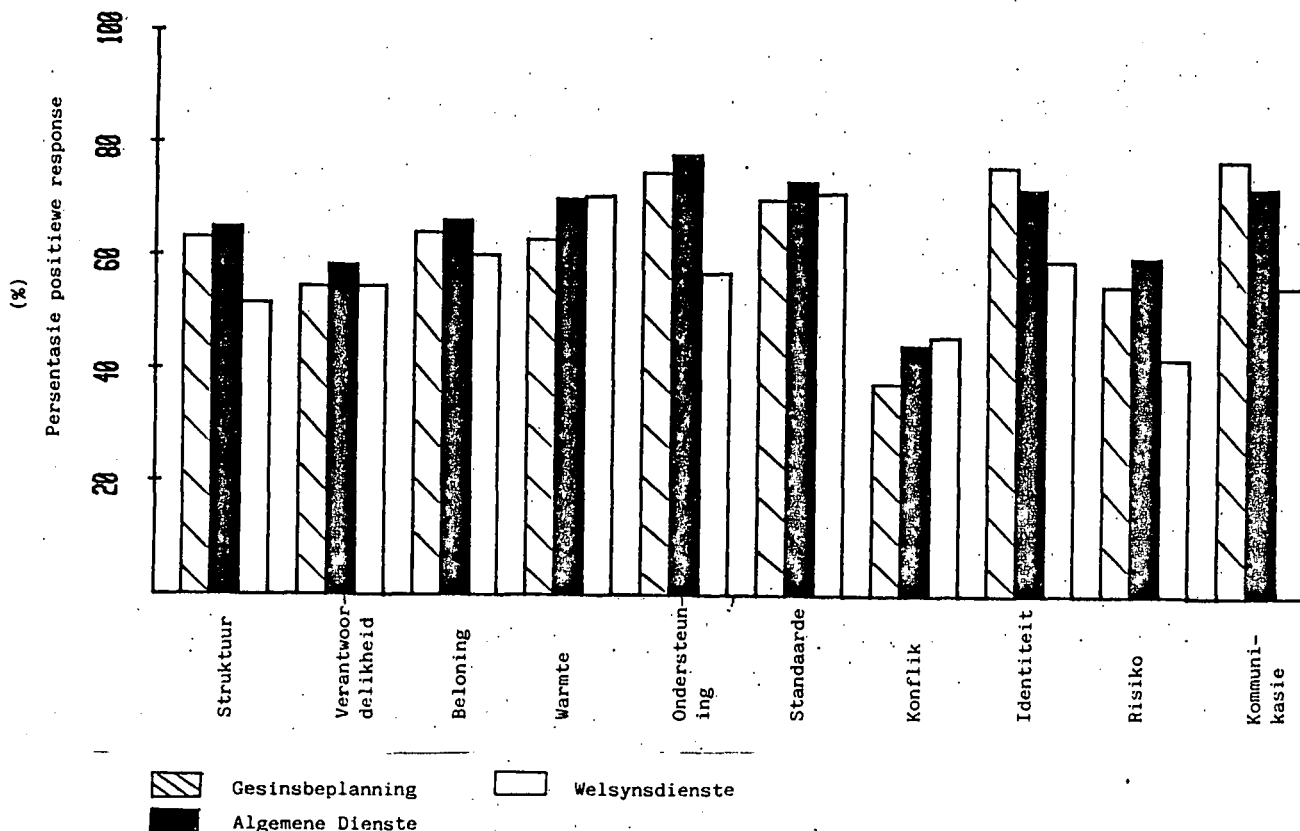
(a) Bestaande organisasieklimaat

Uit die data in **Tabel 6.3** en **Figuur 6.1** blyk dit of daar wel verskille tussen die afdelings was ten opsigte van die waarneming en ervaring van die bestaande organisatoriese situasie. Die Welsynsafdeling het die struktuurdimensie meer negatief (48,5% van die response) waargeneem as die Gesinsbeplannings-(37% van die response) en Algemene Dienste-afdelings (35,1% van die response). Die Welsynsafdeling het ook die vloei en akkuraatheid van kommunikasie in die organisasie

TABEL 6.3: ORGANISASIEKLIMAAT: BEOORDELING VAN DIE BESTAANDE SITUASIE
SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE AFDELINGS

DIMENSIES	GESINSBEPLANNING N = 55		ALGEMENE DIENSTE N = 54		WELSYNSDIENSTE N = 11	
	Positief (%)	Negatief (%)	Positief (%)	Negatief (%)	Positief (%)	Negatief (%)
STRUKTUUR	63,0	37,0	64,9	35,1	51,5	48,5
VERANTWOORDE- LIKHEID	54,4	45,6	58,3	41,7	54,5	45,5
BELONING	63,9	36,1	66,1	33,9	60,0	40,0
WARMTE	62,7	37,3	70,0	29,3	70,4	29,6
ONDERSTEUNING	74,5	25,5	77,7	22,3	56,8	43,2
STANDAARDE	69,7	30,3	73,0	27,0	70,9	29,1
KONFLIK	37,3	62,7	44,1	55,9	45,5	54,5
IDENTITEIT	75,5	24,5	71,7	28,3	59,0	41,0
RISIKO	54,7	45,3	59,7	40,3	41,8	58,2
KOMMUNIKASIE	76,7	23,3	71,9	28,1	54,5	45,5

FIGUUR 6.1: ORGANISASIEKLIMAAT: BEOORDELING VAN DIE BESTAANDE
SITUASIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE
AFDELINGS



minder positief waargeneem (54,5% van die response was positief), teenoor die meer positiewe waarneming van die Gesinsbeplannings- en Algemene Dienste-afdelings (76,7% en 71,9% van die response was positief).

Tabel 6.3 toon verder dat die drie afdelings se persepsies ten opsigte van die ondersteuningsdimensie verskil het. Beide die Gesinsbeplannings- en Algemene Dienste-afdelings het die hulpvaardigheid en weder- sydse ondersteuning vanaf hoër- en laervlakke baie positief (74,5% en 77,7% van die response) aangedui, teenoor die minder positiewe (56,8% van die response) persepsies van die lede van die Welsynsafdeling.

Wat die identiteitsdimensie betref, het beide die Gesinsbeplannings- en die Algemene Dienste-afdelings hoë positiewe persepsies (75,5% en 71,7% van die response) aangedui ten opsigte van die gevoel om tot die organisasie te behoort en om as 'n gewaardeerde lid van die werkspan beskou te word. Die Welsynsafdeling het aangedui dat hierdie dimensie minder positief (59% van die response) waargeneem word.

Die hantering en oplossing van konflik in die organisasie is deur al drie die afdelings meer negatief as positief aangedui, alhoewel die Welsynsafdeling dit die minste negatief aangedui het (54,5%, van die response) in vergelyking met die Algemene Dienste (55,9% van die response) en die Gesinsbeplanningsafdelings (62,7% van die response).

Die beleving van risikos en uitdagings in die organisasie is baie negatief aangedui deur die Welsynsafdeling (58,2%) teenoor die minder negatiewe persepsies van die Gesinsbeplannings- (45,3% van die response) en Algemene Dienste-afdelings (40,3% van die response).

Daar was min verskille tussen die persepsies van die drie afdelings ten opsigte van standarde en beloning. Wat standarde betref, het al drie die afdelings aangedui dat dit positief waargeneem word, naamlik Gesinsbeplanning (69,7% van die response), Algemene Dienste (73% van die response) en Welsynsdienste (70,9% van die response). Die afdelings het relatief minder positiewe persepsies ten opsigte van beloning aangedui, naamlik Gesinsbeplanning (63,9% van die response), Algemene Dienste (66,1% van die response) en Welsynsdienste (60% van die response).

(b) Rigting van verandering verlang

Tabel 6.4 toon dat al drie die afdelings die sterkste behoefte aan verandering aangedui het ten opsigte van kommunikasie, met ander woorde meer aandag aan die akkuraatheid en vloei van kommunikasie in die organisasie is uitgewys. Meer as 40% van die response van die Gesinsbeplanningsafdeling het positiewe verandering (met ander woorde meer van...) ten opsigte van beloning aangedui en meer as 40% van die response van die Welsynsafdeling het aangetoon dat meer aandag aan die oplossing en hantering van konflik gegee moet word. Wat die Algemene Dienste-afdeling betref, het meer as 40% van die response gedui op verandering ten opsigte van verantwoordelikheid, beloning en identiteit.

Dit is opvallend dat byna 40% van die response van die Gesinsbeplan-

TABEL 6.4: VERLANGDE VERANDERING IN DIE ORGANISASIE SOOS WAARGENEEM
DEUR DIE VERSKILLENDEN AFDELINGS

DIMENSIES	GESINSBEPLANNING N = 55			ALGEMENE DIENSTE N = 54			WERLSYNDIENSTE N = 11		
	Meer aandag aan (%)	Huidige situasie omtrent reg (%)	Minder aandag aan (%)	Meer aandag aan (%)	Huidige situasie omtrent reg (%)	Minder aandag aan (%)	Meer aandag aan (%)	Huidige situasie omtrent reg (%)	Minder aandag aan (%)
STRUKTUUR	26,4	40,4	33,2	32,1	39,9	28,0	25,8	37,9	36,4
VERANTWOORDELIKHEID	37,3	39,6	23,0	43,1	35,6	21,3	38,6	43,2	18,2
BELONING	42,8	38,7	18,5	48,4	35,8	15,7	38,2	54,5	7,3
WARMTE	30,4	40,6	29,0	32,0	41,1	26,7	29,5	40,9	29,5
ONDERSTEUNING	39,5	47,4	13,0	38,9	46,3	14,8	36,4	52,3	11,4
STANDAARDE	25,2	44,1	30,7	30,6	40,3	29,0	25,5	50,9	23,6
KONFLIK	28,3	32,5	39,2	33,7	31,1	35,2	45,5	38,6	15,9
IDENTITEIT	39,8	44,9	15,3	43,3	36,6	20,1	36,4	54,5	9,1
RISIKO	28,5	44,4	27,1	30,8	42,8	26,4	32,6	48,8	18,6
KOMMUNIKASIE	61,4	34,4	4,2	67,5	31,0	1,5	68,2	31,8	0

ningsafdeling en byna 35% van die Algemene Dienste-afdeling minder aandag aan konflik aangedui het, terwyl meer as 45% van die response van die Welsynsafdeling meer aandag aan die oplossing en hantering van konflik uitgewys het.

Ten spyte van die feit dat die Welsynsafdeling die meeste negatiewe response ten opsigte van ondersteuning en identiteit ontlok het (in vergelyking met die ander afdelings), het hierdie afdeling tog die minste behoefte aan verandering ten opsigte van dié twee dimensies aangetoon (Tabel 6.4). Meer as 50% van die response in die geval van die Welsynsafdeling het geen verandering ten opsigte van identiteit en ondersteuning aangedui nie en tevredenheid met die bestaande situasie word dus hierin weerspieël. Alhoewel die Algemene Dienste-afdeling die identiteits- en ondersteuningsdimensies baie positief (71,7% en 77,7% van die response) aangedui het, toon Tabel 6.4 dat meer as 40% van die response nog meer identiteit en byna 39% meer ondersteuning uitgewys het. Dieselfde geld vir die Gesinsbeplanningsafdeling waar 39,8% en 39,5% van die response onderskeidelik meer positiewe verandering ten opsigte van hierdie twee dimensies aangedui het, ten spyte daarvan dat die bestaande situasie baie positief (75,5% en 74,5% van die response) aangedui is.

Die Welsynsafdeling is ook die mees tevrede afdeling wanneer beloning en standarde ter sprake kom (Tabel 6.4). Sowat 54,5% van die response ten opsigte van beloning en 50,9% van die response ten opsigte van standarde het geen verandering in hierdie opsig aangedui nie. Sowat 48,4% van die response van die Algemene Dienste-afdeling en 42,8% van die response van die Gesinsbeplanningsafdeling het meer aandag aan

beloning uitgewys.

Uit **Tabel 6.3** is dit duidelik dat die Welsynsafdeling die beleving van risikos en uitdagings in die organisasie die meeste negatief aangedui het (58,2% van die response) in vergelyking met die ander afdelings, tóg toon hierdie afdeling die minste behoefte aan verandering ten opsigte van hierdie dimensie. Sowat 48,8% van die response het geen verandering in hierdie opsig aangedui nie, 32,6% van die response het meer berekende risikos uitgewys en slegs 18,6% van die response het minder aandag aan die neem van risikos aangedui. Wat die Gesinsbeplanningsafdeling betref het 44,4% van die response aangetoon dat die bestaande situasie omtrent reg is met betrekking tot die neem van risikos, terwyl 27,1% van die response op minder aandag ten opsigte van die neem van risikos gedui het. Byna dieselfde tendens het voorgekom by die Algemene Dienste-afdeling, waar 42,8% van die response geen verandering aangedui het nie en 26,4% van die response minder aandag aan die neem van risikos aangedui het.

Die Welsynsafdeling het die bestaande situasie ten opsigte van struktuur baie negatief aangedui (**Tabel 6.3**) en 36,4% van die response in **Tabel 6.4** het aangedui dat minder aandag aan struktuur gegee moet word, teenoor 25,8% van die response wat aangetoon het dat meer aandag aan struktuur gegee moet word. In die geval van die Gesinsbeplanningsafdeling het dieselfde tendens voorgekom waar 'n groter aantal response (33,2%) minder struktuur aangedui het, teenoor die 26,4% van die response wat meer aandag aan struktuur aangetoon het. Die Algemene Dienste-afdeling het egter die teenoorgestelde tendens getoon omdat 28% van die response minder aandag aan struktuur aangedui het en 32,1% van die response het aangetoon dat meer aandag aan struktuur gegee moet word.

6.3.2.4 Verdeling volgens beroepsgroepe

(a) Bestaande organisasieklimaat

Uit Tabel 6.5 en Figuur 6.2 wil dit voorkom of daar 'n duidelike verskil is in die waarneming van die bestaande organisatoriese situasie tussen personeel wat verskillende beroepe beoefen.

Sowat 48,5% van die response van die maatskaplike werkers was negatief wanneer struktuur ter sprake gekom het, teenoor slegs 36,1% van die response van die verpleegkundiges. Alhoewel die maatskaplike werkers die warmte-dimensie baie positief waargeneem het (70,4% van die response), is die wedersydse ondersteuning van hoër- en laervlakke baie minder positief (56,8% van die response) uitgewys. Die verpleegkundiges, daarenteen, het die warmte-dimensie, met ander woorde die gevoel van goeie algemene kameraadskap in die werkgroep, minder positief (66,6% van die response) waargeneem as die maatskaplike werkers, maar hul persepsies ten opsigte van ondersteuning in die organisasie was heelwat meer positief (76,1% van die response) as dié van die maatskaplike werkers.

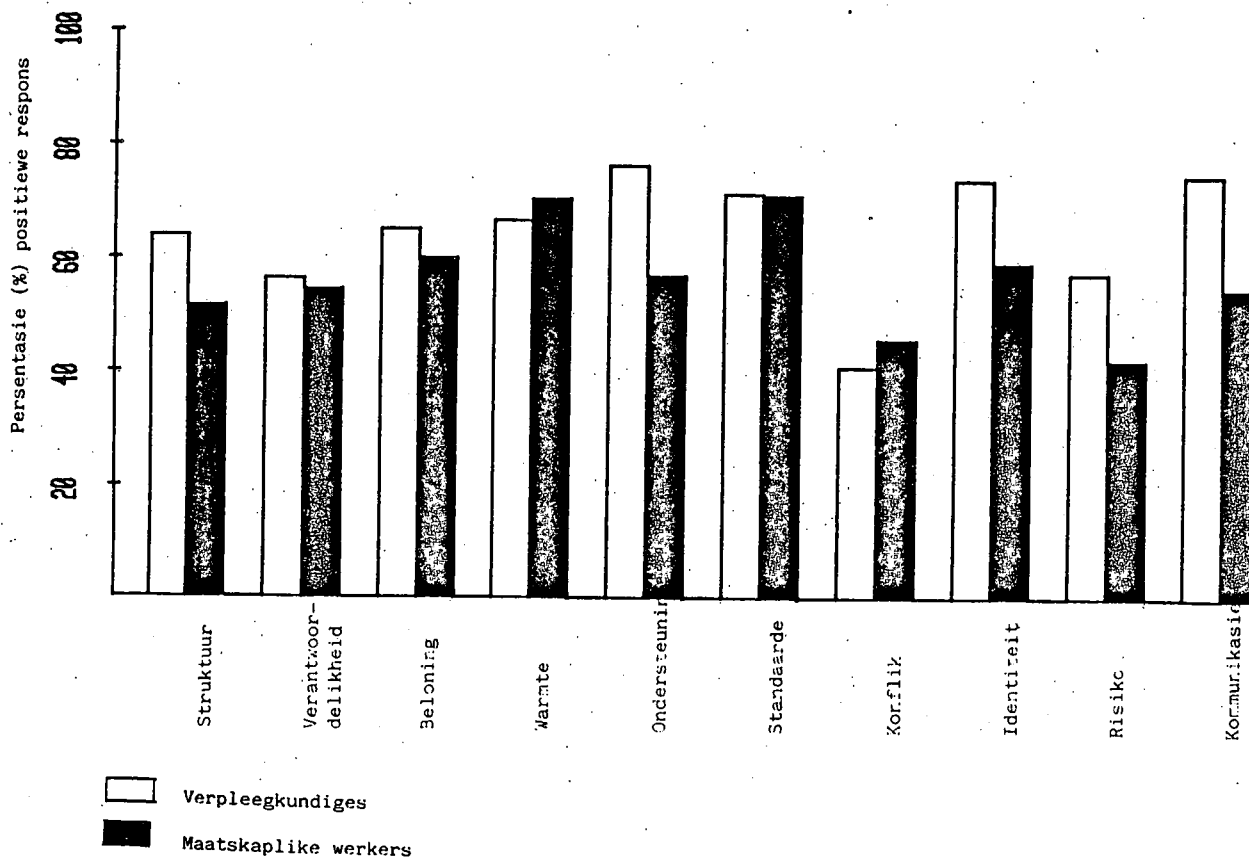
Alhoewel Tabel 6.5 toon dat albei die groepe die hantering en oplossing van konflik in die organisasie negatief waargeneem het, wil dit voorkom of die maatskaplike werkers dit meer positief (45,5% van die response) waargeneem het as die verpleegkundiges (40,6% van die response).

Groot verskille tussen die persepsies van die twee beroepsgroepe is gevind ten opsigte van identiteit, risiko en kommunikasie. Die verpleegkundiges het die identiteitsdimensie baie meer positief waargeneem (73,6% van die response) as die maatskaplike werkers (59%

TABEL 6.5: ORGANISASIEKLIMAAT: BEOORDELING VAN DIE BESTAANDE SITUASIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE BEROEPSGROEPE

DIMENSIES	VERPLEEGKUNDIGES N = 109		MAATSKAPLIKE WERKERS N = 11	
	Positief (%)	Negatief (%)	Positief (%)	Negatief (%)
STRUKTUUR	63,9	36,1	51,5	48,5
VERANTWOORDELIKHEID	56,3	43,7	54,5	45,5
BELONING	65,0	35,0	60,0	40,0
WARMTE	66,6	33,4	70,4	29,6
ONDERSTEUNING	76,1	23,9	56,8	43,2
STANDAARDE	71,2	28,8	70,9	29,1
KONFLIK	40,6	59,4	45,5	54,5
IDENTITEIT	73,6	26,4	59,0	41,0
RISIKO	57,1	42,9	41,8	58,2
KOMMUNIKASIE	74,4	25,6	54,5	45,5

FIGUUR 6.2: ORGANISASIEKLIMAAT: BEOORDELING VAN DIE BESTAANDE SITUASIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE BEROEPSGROEPE



van die response het dit positief uitgewys). Die vloeï van kommunikasie is ook meer positief deur die verpleegkundiges aangeslaan (74,4% van die response was positief), as deur die maatskaplike werkers waar slegs 54,5% van die response positief was. Albei beroepsgroepe het relatiewe negatiewe persepsies ten opsigte van die beleving van risikos en uitdagings in die organisasie aangedui. Die maatskaplike werkers se persepsies was heelwat meer negatief (58,2% van die response) ten opsigte van hierdie dimensie as dié van die verpleegkundiges (42,9% van die response).

(b) Rigting van verandering verlang

Volgens Tabel 6.6 is albei beroepsgroepe se grootste behoefte aan verandering ten opsigte van kommunikasie (64,4% en 68,2% van die response onderskeidelik) aangedui. Albei groepe verlang meer aandag aan die akkuraatheid en vloeï van kommunikasie. Die verpleegkundiges se tweede grootste behoefte aan verandering was ten opsigte van beloning (45,5% van die response het positiewe verandering in dié opsig aangedui), terwyl die maatskaplike werkers skynbaar meer tevrede met die bestaande situasie was (ongeveer 55% van die response het aangetoon dat die huidige situasie omtrent reg is).

Dit is egter opvallend dat 37,3% van die response van die verpleegkundiges minder aandag aan die oplossing en hantering van konflik uitgewys het, terwyl 45,5% van die response van die maatskaplike werkers meer aandag aan konflikhantering en -oplossing aangetoon het.

Dit blyk ook uit Tabel 6.5 of verpleegkundiges 'n groter behoefte aan identiteit het. Ten spyte daarvan dat 73,6% van die response

TABEL 6.6: VERLANGDE VERANDERING IN DIE ORGANISASIE SOOS WAARGENEEM
DEUR DIE VERSKILLENDE BEROEPSGROEPE

DIMENSIES	VERPLEEGKUNDIGES N = 109			MAATSKAPLIKE WERKERS N = 11		
	Meer aandag aan (%)	Huidige situasie omtrent reg (%)	Minder aandag aan (%)	Meer aandag aan (%)	Huidige situasie omtrent reg (%)	Minder aandag aan (%)
	STRUKTUUR	29,1	40,1	30,7	25,8	37,9
VERANTWOORDELIKHEID	40,1	37,7	22,2	38,6	43,2	18,2
BELONING	45,5	37,3	17,1	38,2	54,5	7,3
WARMTE	31,3	40,8	27,9	29,5	40,9	29,5
ONDERSTEUNING	39,2	46,9	13,9	36,4	52,3	11,4
STANDAARDE	27,8	42,3	29,9	25,5	50,9	23,6
KONFLIK	30,9	31,9	37,3	45,5	38,6	15,9
IDENTITEIT	41,5	41,0	17,6	36,4	54,5	9,1
RISIKO	29,6	43,6	26,7	32,6	48,8	18,6
KOMMUNIKASIE	64,4	32,8	2,9	68,2	31,8	-

die bestaande situasie ten opsigte van identiteit positief aangeslaan het (Tabel 6.5), het 41,5% van die response aangetoon dat meer aandag aan hierdie dimensie gegee moet word. Slegs 59% van die response van die maatskaplike werkers het die identiteitsdimensie positief aangeslaan (Tabel 6.5), tóg het 54,5% van die response (Tabel 6.6) aangedui dat die bestaande situasie omtrent reg is.

Wat die risiko-dimensie betref, het 29,6% van die response van die verpleegkundiges aangedui dat **meer** aandag aan die neem van risikos en uitdagings gegee moet word, terwyl 26,7% van die response **minder** aandag aan die neem van risikos en uitdagings uitgewys het. Wat die maatskaplike werkers betref, het 32,6% van die response aangedui dat **meer** aandag aan die neem van risikos en uitdagings gegee moet word en slegs 18,6% het **minder** aandag aan die neem van risikos en uitdagings aangetoon.

Die meerderheid van die response van die verpleegkundiges (40,1%) het gedui op meer aandag ten opsigte van verantwoordelikheid en 37,7% van die response het aangetoon dat die bestaande situasie omtrent reg is. Die meerderheid van die response van die maatskaplike werkers (43,2%) het getoon dat, wat die verantwoordelikheidsdimensie betref, die bestaande situasie omtrent reg is, terwyl 38,6% van die response meer aandag ten opsigte van dié dimensie uitgewys het.

6.3.2.5 Verdeling volgens rassegroepe

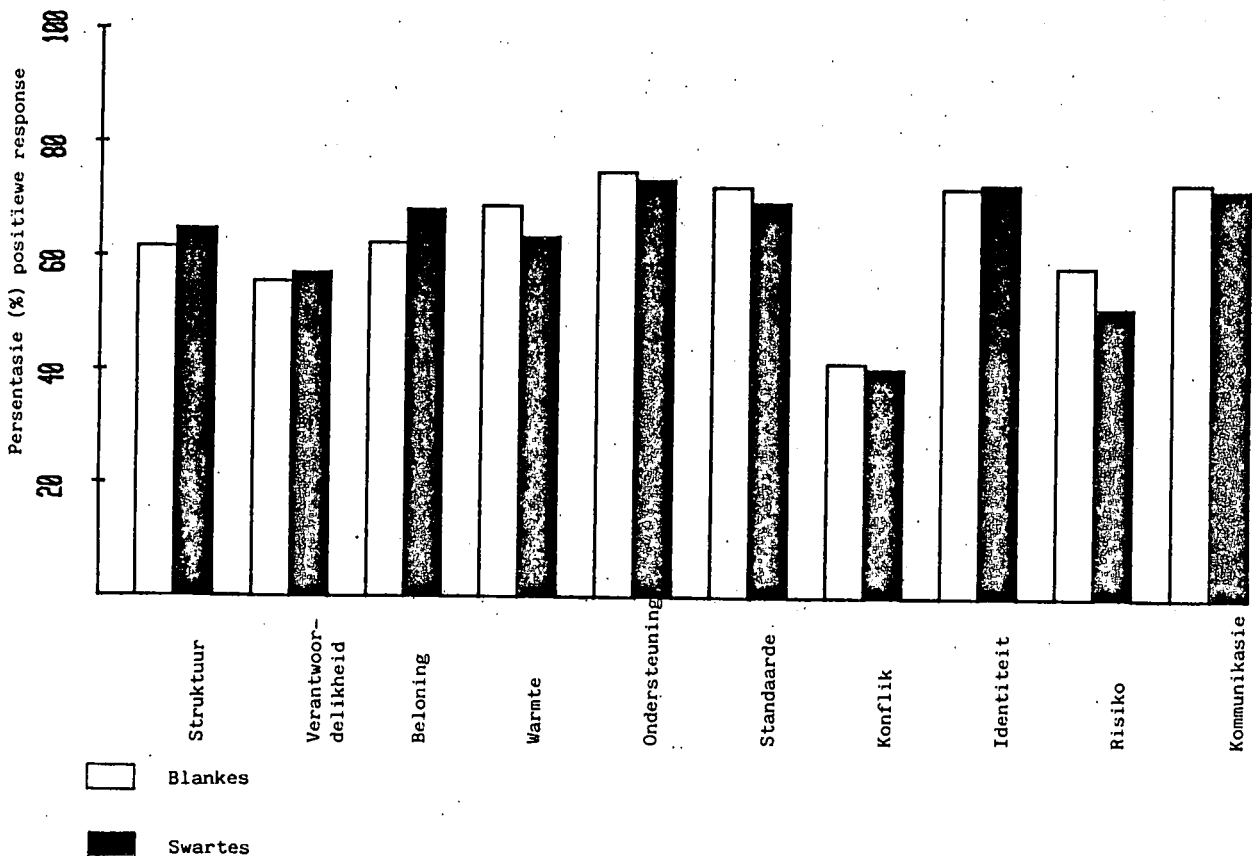
(a) Bestaande organisasieklimaat

Volgens die response van persone van verskillende rassegroepe, blyk dit uit Tabel 6.7 en Figuur 6.3 of daar verskille tussen blankes en swartes is ten opsigte van veral drie dimensies, naamlik beloning,

TABEL 6.7: ORGANISASIEKLIMAAT: BEOORDELING VAN DIE BESTAANDE SITUASIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE RASSEGROEPE

DIMENSIES	BLANK N=74		SWART N=46	
	Positief (%)	Negatief (%)	Positief (%)	Negatief (%)
STRUKTUUR	61,6	38,4	64,8	35,2
VERANTWOORDELIKHEID	55,6	44,4	57,1	42,9
BELONING	62,3	37,7	68,2	31,8
WARMTE	68,9	31,1	63,5	36,5
ONDERSTEUNING	74,8	25,2	73,4	26,6
STANDAARDE	72,2	27,8	69,5	30,5
KONFLIK	41,3	58,7	40,4	59,6
IDENTITEIT	72,0	28,0	72,7	27,3
RISIKO	58,3	41,7	51,2	48,8
KOMMUNIKASIE	72,9	27,1	71,8	28,2

FIGUUR 6.3: ORGANISASIEKLIMAAT: BEOORDELING VAN DIE BESTAANDE SITUASIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE RASSEGROEPE



warmte, en risiko.

Die swartes het meer positiewe persepsies ten opsigte van beloning (68,2% van die response was positief) teenoor die 62,3% van die response van die blankes. Die blankes se persepsies ten opsigte van die warmte-dimensie, met ander woorde die gevoel van goeie algemene kameraadskap in die werkgroep en die aanwesigheid van vriendelike en sosiale groepe, is meer positief aangedui (68,9% van die response was positief) as dié van die swartes, waar 63,5% van die response positief was. Die swartes het egter meer negatiewe response (48,8%) aangedui ten opsigte van die beleving van risikos en uitdagings in die organisasie as die blankes (41,7% van die response was negatief).

Tabel 6.7 toon verder dat, wat die ander dimensies betref, daar nie veel verskil tussen die persepsies van die swartes en die blankes ten opsigte van die bestaande situasie was nie.

(b) Rigting van verandering verlang

Uit **Tabel 6.8** wil dit voorkom of daar groot verskille tussen blankes en swartes se behoeftes ten opsigte van verlangde verandering in die organisasie was.

Die swartes het aangedui dat meer aandag gegee moet word aan beloning (54,7% van die response), warmte (47,6% van die response), ondersteuning (49,7% van die response) en identiteit (51,6% van die response). Die meerderheid van die blankes se response het aangedui dat

TABEL 6.8: VERLANGDE VERANDERING IN DIE ORGANISASIE SOOS
WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDEN RASSEGROEPE

DIMENSIES	BLANKES N = 74			SWARTES N = 46		
	Meer aandag aan	Huidige situasie omtrent reg	Minder aandag aan	Meer aandag aan	Huidige situasie omtrent reg	Minder aandag aan
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
STRUKTUUR	24,9	46,9	28,1	35,6	27,5	36,8
VERANTWOORDELIKHEID	36,5	44,7	18,8	45,9	27,1	27,1
BELONING	39,1	45,6	15,3	54,7	27,6	17,8
WARMTE	21,5	52,6	25,9	47,6	20,6	31,8
ONDERSTEUNING	32,8	58,7	8,5	49,7	27,8	22,5
STANDAARDE	21,9	51,9	26,2	37,7	27,5	34,8
KONFLIK	34,0	36,8	29,2	29,2	24,8	46,0
IDENTITEIT	35,2	52,9	11,9	51,6	23,0	25,5
RISIKO	29,2	52,4	18,4	31,2	30,0	38,8
KOMMUNIKASIE	63,1	36,9	-	67,7	25,1	7,2

die bestaande situasie met betrekking tot hierdie vier dimensies omtrent reg is. Sowat 38,8% van die response van die swartes het aangedui dat hulle aan minder risikos en uitdagings blootgestel wil word, teenoor slegs 18,4% van die response van die blankes. Wat die konflik-dimensie betref was daar ook groot verskille tussen die persepsies van die blankes en swartes. Sowat 34% van die response van die blankes het aangedui dat meer aandag gegee moet word aan die oplossing en hantering van konflik, terwyl 46% van die response van die swartes aangedui het dat minder aandag aan konflik gewy moet word.

Die blankes was ook meer tevrede met die bestaande struktuur (46,9% van die response het aangedui dat geen verandering verlang word nie), die mate van verantwoordelikheid wat aan hulle opgedra word (44,7% van die response het aangedui dat die huidige situasie omtrent reg is), asook die gevoel van identiteit wat hulle in die organisasie ervaar het (52,9% van die response het aangedui dat die huidige situasie omtrent reg is).

Slegs 27,5% van die response van die swartes het getoon dat hulle tevrede met die bestaande struktuur-situasie was. Sowat 35,6% van die response het aangedui dat meer aandag aan struktuur gegee moet word en sowat 36,8% van die response het aangedui dat minder aandag aan struktuur gewy moet word. Albei die rassegroepes het egter aangedui dat meer aandag aan die akkuraatheid en vloei van kommunikasie gegee moet word (blankes: 63,1% van die response; swartes 67,7% van die response).

6.3.3 PRIORITEITE VIR VERANDERING

Die prioriteite vir verandering is 'n sintese uit die waarneming van die bestaande situasie (met ander woorde persepsies ten opsigte van die bestaande organisasieklimaat) en die verandering wat in die organisasie verlang word (Tabelle 6.1 tot 6.8).

Prioriteitswaardes vir verandering is soos volg bepaal:

(a) Lae prioriteit

Die bestaande situasie word positief waargeneem (60% of meer van die response dui op 'n positiewe beoordeling van die bestaande situasie) en relatief min of geen verandering word verlang nie (50% of meer van die response dui daarop dat die huidige situasie omtrent reg is).

(b) Gemiddelde prioriteit

Die bestaande situasie word positief waargeneem (60% of meer van die response dui op 'n positiewe beoordeling van die huidige situasie), maar 50% of meer van die response dui daarop dat verandering verlang word.

(c) Hoë prioriteit

Die bestaande situasie word relatief negatief aangeslaan (minder as 60% van die response dui op 'n positiewe beoordeling van die bestaande situasie) en meer as 50% van die response dui daarop dat verandering verlang word.

(Die afsnypunte van 60% om tussen 'n positiewe of negatiewe beoordeling van die bestaande situasie te onderskei en 50% om die behoefte aan verandering aan te dui al dan nie, is arbitrêr vasgestel om die verge-

TABEL 6.9: ORGANISASIEKLIMAAT EN VERLANGDE VERANDERING: ONTLEDING VAN PRIORITEITE VAN (A) DIE TOTALE GROEP (TABELLE 6.1 EN 6.2) (B) VIR DIE VERDELING VOLGENS AFDELINGS (TABELLE 6.3 EN 6.4)

DIMENSIES	TOTALE GROEP N = 120	GESINS- BEPLANNING N = 55	ALGEMENE DIENSTE N = 54	WELSYNS- DIENSTE N = 11
STRUKTUUR	XX	XX	XX	XXX
VERANTWOORDELIKHEID	XXX	XXX	XXX	XXX
BELONING	XX	XX	XX	X
WARMTE	XX	XX	XX	XX
ONDERSTEUNING	XX	XX	XX	X
STANDAARDE	XX	XX	XX	X
KONFLIK	XXX	XXX	XXX	XXX
IDENTITEIT	XX	XX	XX	X
RISIKO	XXX	XXX	XXX	XXX
KOMMUNIKASIE	XX	XX	XX	XXX

XXX - Hoë prioriteit

XX - Gemiddelde prioriteit

X - Lae prioriteit

TABEL 6.10: ORGANISASIEKLIMAAT EN VERLANGDE VERANDERING: ONTLEDING VAN PRIORITEITE VIR DIE VERDELING VOLGENS (A) BEROEPSGROEPE (TABELLE 6.5 EN 6.6) EN (B) RASSEGROEPE (TABELLE 6.7 EN 6.8)

DIMENSIES	BEROEPSGROEPE		RASSEGROEPE	
	VERPLEEGKUN- DIGES (N=109)	MAATSKAPLIKE- WERKERS (N=11)	BLANKES N=74	SWARTES N=46
STRUKTUUR	XX	XXX	XX	XX
VERANTWOORDELIKHEID	XXX	XXX	XXX	XXX
BELONING	XX	X	XX	XX
WARMTE	XX	XX	X	XX
ONDERSTEUNING	XX	X	X	XX
STANDAARDE	XX	X	X	XX
KONFLIK	XXX	XXX	XXX	XXX
IDENTITEIT	XX	X	X	XX
RISIKO	XXX	XXX	X	XXX
KOMMUNIKASIE	XX	XXX	XX	XX

XXX - Hoë prioriteit

XX - Gemiddelde prioriteit

X - Lae prioriteit

lykings soos hierbo uiteengesit moontlik te maak).

Uit **Tabelle 6.9 en 6.10** is dit duidelik dat konflik, verantwoordelikheid en die beleving van risikos (behalwe vir die verdeling "blankes") deurgaans uitgewys is as die dimensies wat beskou is as hoë prioriteite ten opsigte waarvan verandering verlang word. In die geval van die Welsynsafdeling en die maatskaplike werkers, is nog twee dimensies uitgewys as hoë prioriteite vir verandering, naamlik struktuur en kommunikasie.

In vyf gevalle is die bestaande situasie relatief **negatief** aangeslaan (minder as 60% van die response was positief) terwyl meer as 50% van die response ten opsigte van verandering verlang daarop gedui het dat die huidige situasie omtrent reg is, met ander woorde, dat **geen verandering** verlang word nie. Hierdie aanduidings was ten opsigte van die twee dimensies ondersteuning en identiteit in die geval van Welsynsdienste (**Tabelle 6.3 en 6.4**) en maatskaplike werkers (**Tabelle 6.5 en 6.6**) en ten opsigte van die risiko-dimensie in die geval van die groep "blankes" (**Tabelle 6.7 en 6.8**). In al vyf hierdie gevalle is die prioriteitswaarde vir verandering as laag aangedui (**Tabelle 6.9 en 6.10**). 'n Moontlike verklaring vir só 'n op die oog af teenstrydige beoordeling, kan wees dat, alhoewel die respondente die situasie as relatief negatief waargeneem het, daar om bepaalde redes besef word dat dit nie wenslik is om daaraan te wil verander nie. So byvoorbeeld sou die maatskaplike werker dit moontlik as negatief kon ervaar dat sy in 'n groot mate op haarself aangewese is om met individuele kliënte of probleemgevalle te werk met min ondersteuning van kollegas, maar dat daar weens die vertroulikheid van die spesifieke gevalle,

min daaraan verander kan word. Net so kan 'n verpleegkundige (wat die grootste deel uitgemaak het van die groep blanke respondente) byvoorbeeld die neem van risikos as negatief waarneem, maar terselfdertyd beseft dat die aard en wese van haar werk noodwendig gepaardgaan met 'n mate van risikos.

6.3.4 PERSEPSIES TEN OPSIGTE VAN DIE HUIDIGE ORGANISASIE-IDEOLOGIE EN PERSOONLIKE ORIËNTASIES

6.3.4.1 Inleiding

In hierdie afdeling word 'n uiteensetting gegee van die vakkundige personeel se persepsies van

- (a) die huidige organisasie-ideologie en
- (b) hul persoonlike oriëntasies soos verkry vanuit die ontleding van die response op Harrison se "Diagnosing Organization Ideology Questionnaire".

Daar word onderskei tussen vier oriëntasies (ideologieë), naamlik magoriëntasie, roloriëntasie, taakoriëntasie en mensoriëntasie. Onderskeid word weer eens getref tussen

- (a) die groep as 'n geheel
- (b) verskillende afdelings
- (c) beroepsgroepe en
- (d) rasse-groepe.

Tabelle 6.11 tot 6.14 en Figure 6.4 tot 6.9 is op hierdie afdeling van toepassing.

TABEL 6.11(a): HUIDIGE ORGANISASIE-IDEOLOGIE EN PERSOONLIKE ORIËNTASIES
SOOS WAARGENEEM DEUR DIE GROEP AS 'N GEHEEL (N = 104)

	MAG		ROL		TAAK		MENS		TOTAAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
HUIDIGE ORGANISASIE-IDEOLOGIE	9	8,3	37	33,9	54	49,5	9	8,3	109	100
PERSOONLIKE ORIËNTASIES	3	2,7	17	15,3	72	64,9	19	17,1	111	100

6.3.4.2 Die groep as 'n geheel

(a) Huidige organisasie-ideologie

Tabel 6.11(a) toon dat die grootste aantal respondente (49,5%) die organisasie as taakgeoriënteerd waargeneem het. Sowat 33,9% van die respondente het die organisasie waargeneem as rolgeoriënteerd, 8,3% as mensgeoriënteerd en 8,3% as magsgeoriënteerd.

Uit Tabel 6.11(b) blyk dit dat die organisasie oorheersend as taakgeoriënteerd beskou is. Volgens die tabel was die grootste aantal individuele response taakgeoriënteerd. (Hoe kleiner die totaalstelling hoe meer dominant is 'n bepaalde oriëntasie).

TABEL 6.11(b): SOMTOTALE VAN DIE VIER ORIËNTASIES, SOOS AANGEDUI DEUR
DIE GROEP AS 'N GEHEEL (N = 104)

	MAG	ROL	TAAK	MENS
HUIDIGE ORGANISASIE IDEOLOGIE	4265	3596	3369	3918
PERSOONLIKE ORIËNTASIES	4656	3648	3044	3667

(b) Persoonlike oriëntasies

Tabel 6.11(a) toon verder dat 64,9% van die respondente taakgeoriënteerd is. Sowat 17,1% het aangedui dat hulle mensgeoriënteerd is; 15,3% het aangedui dat hulle rolgeoriënteerd is en slegs 2,7% het hulself as magsgeoriënteerd beskou.

TABEL 6.12: HUIDIGE ORGANISASIE-IDEOLOGIE EN PERSOONLIKE ORIENTASIES VIR DIE VERDELING VOLGENS AFDELINGS

AFDELING	HUIDIGE ORGANISASIE-IDEOLOGIE										PERSOONLIKE ORIENTASIES									
	MAG		ROL		TAAK		MENS		TOTAAL		MAG		ROL		TAAK		MENS		TOTAAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Gesinsbeplanning 53	4	7,3	21	38,1	25	45,5	5	9,1	55	100	3	5,5	9	16,4	37	67,2	6	10,9	55	100
Algemene Dienste 42	3	6,8	14	31,8	24	54,6	3	6,8	44	100	0	0	7	14,9	28	59,6	12	25,5	47	100
Welsynsafdeling 9	2	20	2	20	5	50	1	10	10	100	0	0	1	11,1	7	77,8	1	11,1	9	100

6.3.4.3 Verdeling volgens afdelings

(a) Huidige organisasie-ideologie

Tabel 6.12 en Figuur 6.4 toon dat 45,5% van die respondente van die Gesinsbeplanningsafdeling aangedui het dat hulle die organisasie as taakgeoriënteerd waargeneem het. Die meerderheid van die respondente van die Algemene Dienste-afdeling (54,6%) het die organisasie ook as taakgeoriënteerd waargeneem en dieselfde geld vir 50% van die respondente van die Welsynsafdeling.

Uit Tabel 6.12 is dit verder duidelik dat 38,1% van die respondente van die Gesinsbeplanningsafdeling en 31,8% van die Algemene Dienste

afdeling die huidige organisasie-ideologie as rolgeoriënteerd beskou het, terwyl 20% van die respondente van die Welsynsafdeling die organisasie as magsgeoriënteerd en 20% die organisasie as rolgeoriënteerd waargeneem het. Slegs 7,3% van die Gesinsbeplanningsafdeling en 6,8% van die Algemene Dienste-afdeling het die organisasie as magsgeoriënteerd beskou. Sowat 10% van die respondente van die Welsynsafdeling, 9,1% van die Gesinsbeplanningsafdeling en 6,8% van die Algemene Dienste-afdeling het aangedui dat die organisasie mensgeoriënteerd is.

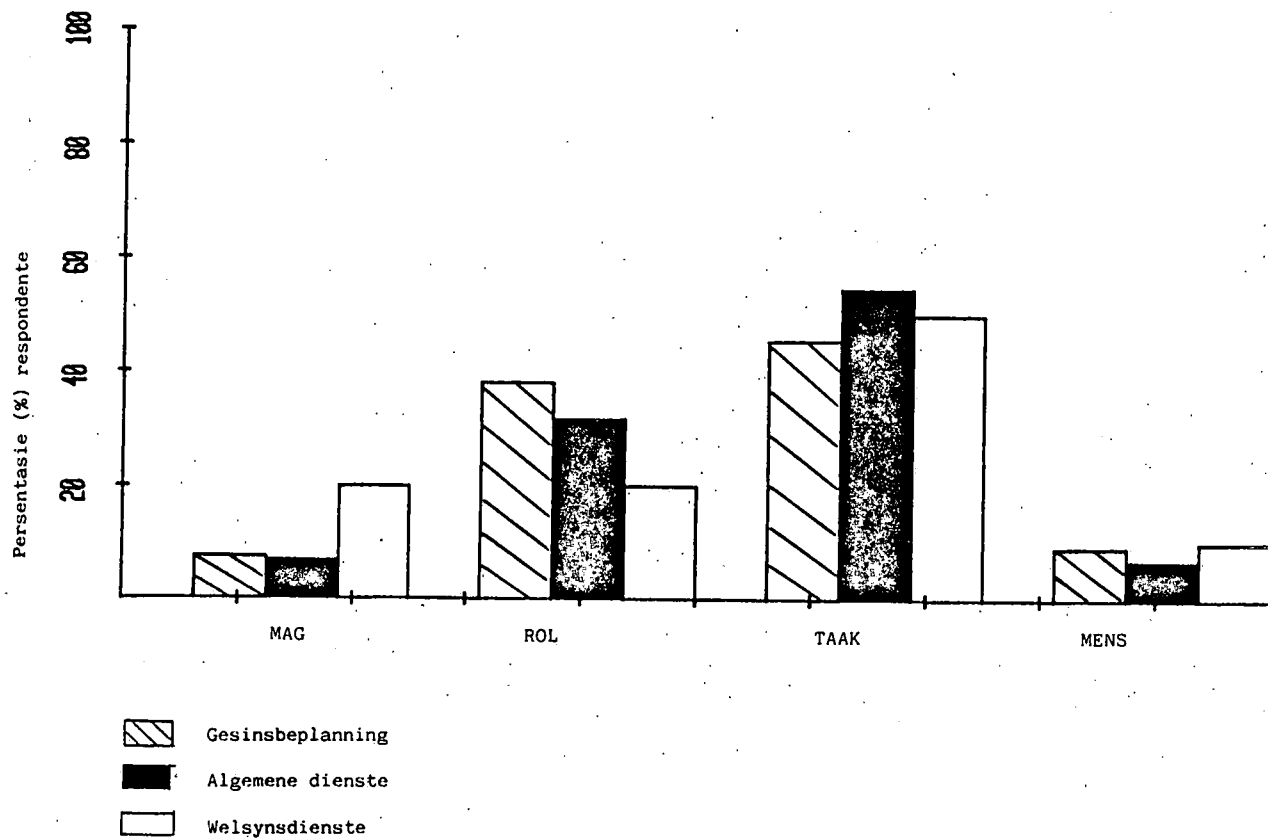
(b) Persoonlike oriëntasies

Uit Tabel 6.12 en Figuur 6.5 wil dit voorkom of die grootste aantal van die respondente van die Gesinsbeplanningsafdeling (67,2%) hul persoonlike oriëntasies as taakgeoriënteerd aangedui het, teenoor die 59,6% van die respondente van die Algemene dienste-afdeling en 77,8% van die respondente van die Welsynsafdeling.

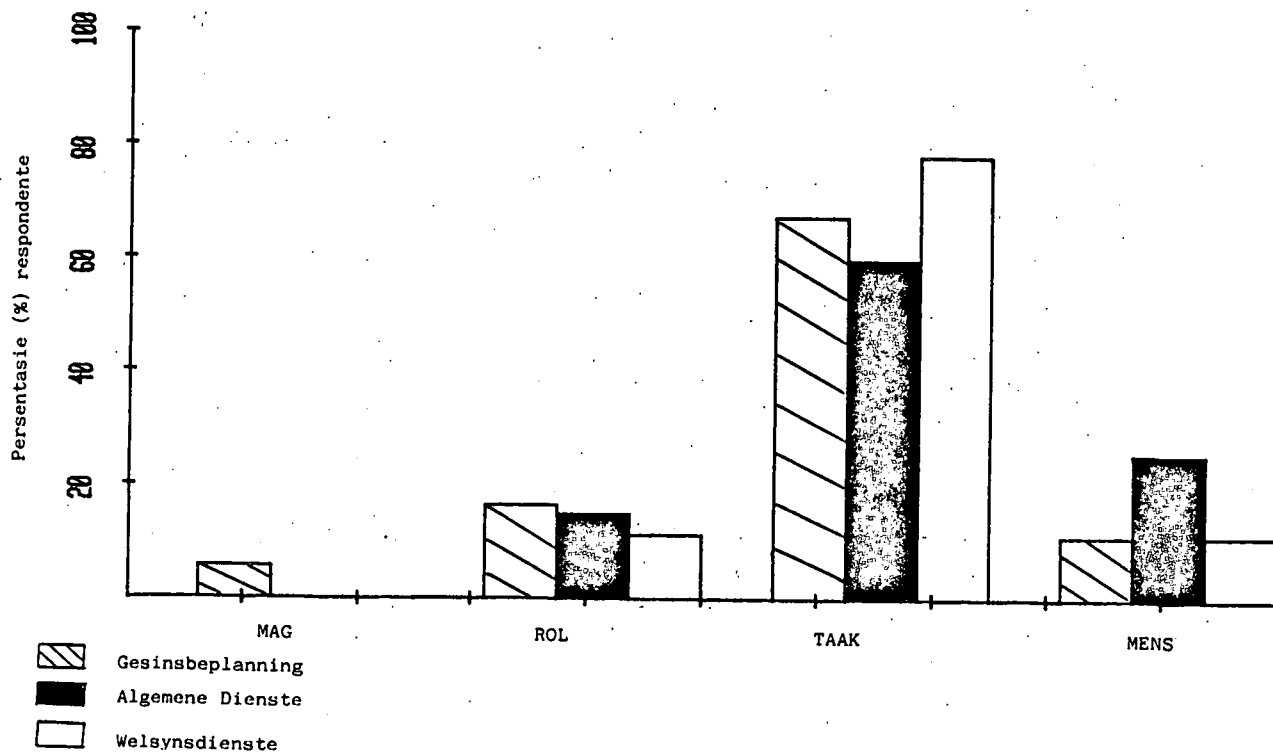
Die tweede grootste persentasie respondente van die Gesinsbeplanningsafdeling (16,4%) het aangedui dat hulle rolgeoriënteerd is, terwyl die tweede grootste aantal (25,5%) van die respondente van die Algemene Dienste-afdeling aangedui het dat hulle mensgeoriënteerd is. Sowat 11,1% van die respondente van die Welsynsafdeling het hulself as rolgeoriënteerd beskou en 11,1% as mensgeoriënteerd.

Uit Tabel 6.12 is dit dus duidelik dat die grootste aantal respondente van al drie die onderskeie afdelings die organisasie as taakgeoriënteerd beskou het. Hierdie oriëntasie is ook deur die meerderheid van die respondente as hul persoonlike oriëntasie aangedui.

FIGUUR 6.4: HUIDIGE ORGANISASIE-IDEOLOGIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDSE AFDELINGS



FIGUUR 6.5: PERSOONLIKE ORIENTASIES VIR DIE VERDELING VOLGENS AFDELINGS



Die Algemene Dienste-afdeling het die huidige organisasie die minste as mensgeoriënteerd waargeneem (in vergelyking met die ander afdelings), tog het 'n groot aantal respondente van dié afdeling (25,5%) hulself as mensgeoriënteerd beskou, teenoor slegs 10,9% van die respondente van die Gesinsbeplanningafdeling en 11,1% van die Welsyns-afdeling.

6.3.4.4 Verdeling volgens beroepsgroepe

(a) Huidige organisasie-ideologie

Tabel 6.13 en Figuur 6.6 toon dat 49,5% van die verpleegkundiges en 50% van die maatskaplike werkers die huidige organisasie-ideologie as taakgeoriënteerd waargeneem het. Sowat 35,4% van die verpleegkundiges het aangedui dat die organisasie rolgeoriënteerd is en 8,1% het die organisasie as mensgeoriënteerd beskou. In die geval van die maatskaplike werkers het 20% die organisasie as rolgeoriënteerd en 10% as mensgeoriënteerd waargeneem.

Twintig persent (20%) van die maatskaplike werkers het aangedui dat die huidige organisasie magsgeoriënteerd is, teenoor slegs 7% van die verpleegkundiges.

(b) Persoonlike oriëntasies

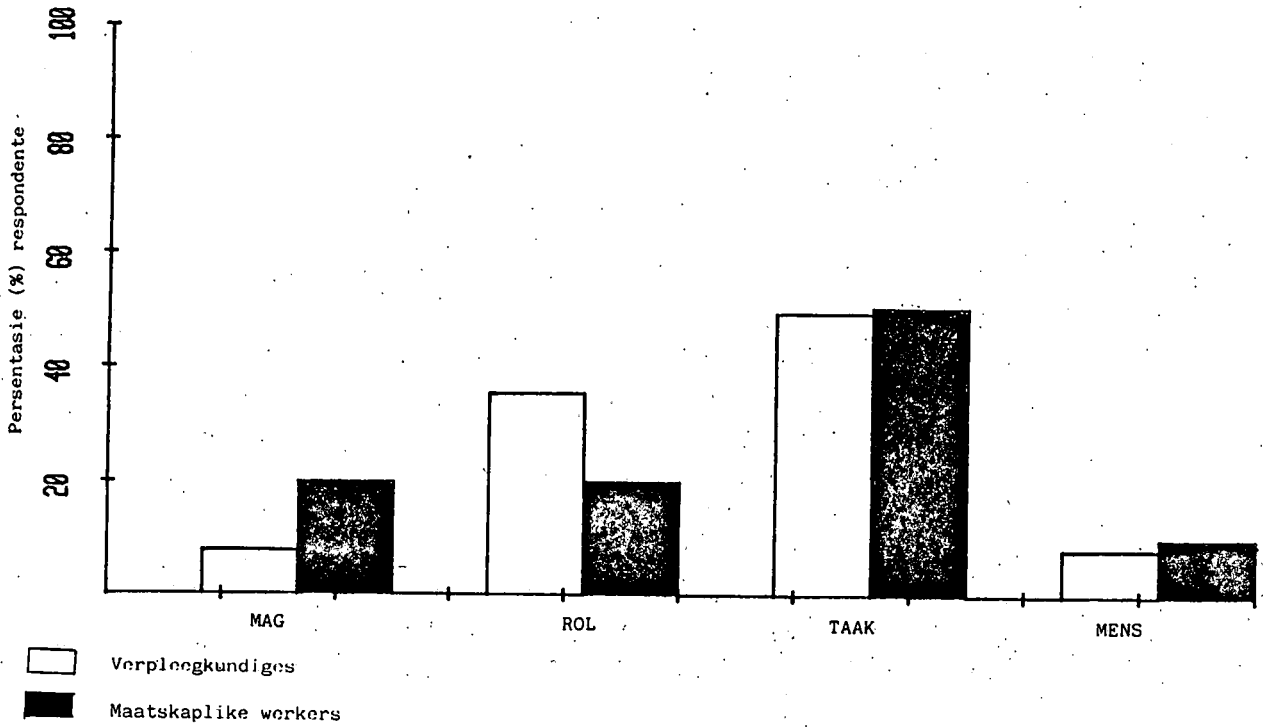
Tabel 6.13 en Figuur 6.7 toon verder dat 63,7% van die verpleegkundiges en 77,8% van die maatskaplike werkers aangedui het dat hulle taakgeoriënteerd is. Sowat 17,7% van die verpleegkundiges het aangedui dat hulle mensgeoriënteerd is en 15,7% was rolgeoriënteerd.

Slegs 11,1% van die maatskaplike werkers het aangetoon dat hulle onderskeidelik mens- of rolgeoriënteerd is en geen een het aangedui

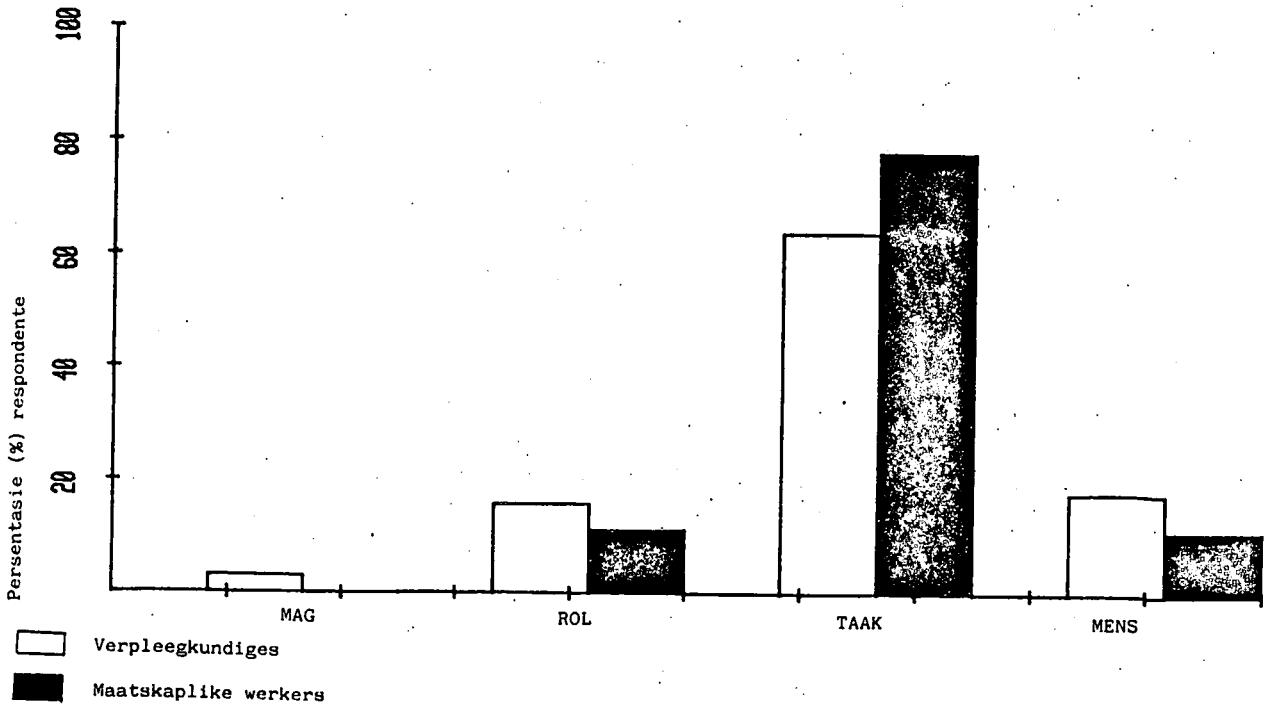
TABEL 6.13: HUIDIGE ORGANISASIE-IDEOLOGIE EN PERSOONLIKE ORIËNTASIES VIR DIE VERDELING VOLGENS BEROEPSGROEPE

BEROEPSGROEP	HUIDIGE ORGANISASIE-IDEOLOGIE										PERSOONLIKE ORIËNTASIES									
	MAG		ROL		TAAK		MENS		TOTAAL		MAG		ROL		TAAK		MENS		TOTAAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
VERPLEEG- KUNDIGES N = 95	7	7,3	35	35,4	49	49,5	8	8,1	99	100	3	2,9	16	15,7	65	63,7	18	17,7	102	100
MAATSKAP- LIKE WERKERS N = 9	2	20	2	20	5	50	1	10	10	100	0	0	1	11,1	7	77,8	1	11,1	9	100

FIGUUR 6.6: HUIDIGE ORGANISASIE-IDEOLOGIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLENDE BEROEPSGROEPE



FIGUUR 6.7: PERSOONLIKE ORIËNTASIES VIR DIE VERDELING VOLGENS BEROEPSGROEPE



dat hulle magsgeoriënteerd is nie.

Uit Tabel 6.13 en Figuur 6.7 is dit dus duidelik dat die respondente van beide beroepsgroepe meestal taakgeoriënteerd is en dat minder klem op rolgeoriënteerdheid geplaas is.

6.3.4.5 Verdeling volgens rassegroepe

(a) Huidige organisasie-ideologie

Tabel 6.14 en Figuur 6.8 toon dat 52,2% van die blankes aangedui het dat die organisasie taakgeoriënteerd is en 33,4% het aangedui dat die organisasie rolgeoriënteerd is. Dieselfde tendens het by die swartes voorgekom, waar 46,1% die organisasie as taakgeoriënteerd beskou het en 35,9% as rolgeoriënteerd.

Wat die swartes betref, het 10,3% van die respondente aangedui dat die organisasie as magsgeoriënteerd beskou kan word, teenoor 7,2% van die blankes. Slegs 7,2% van die blankes en 7,7% van die swartes het die organisasie as mensgeoriënteerd beskou.

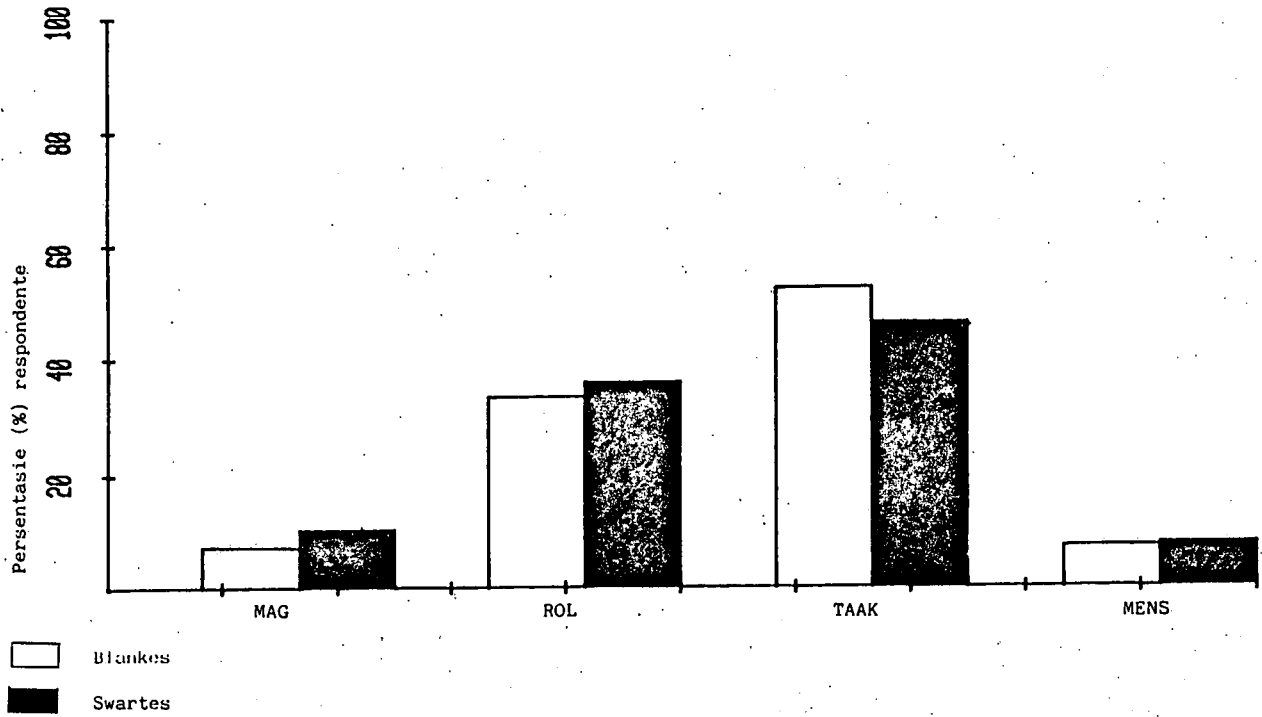
(b) Persoonlike oriëntasies

Uit Tabel 6.14 en Figuur 6.9 is dit duidelik dat sowat 67,6% van die blankes en 59,5% van die swartes aangetoon het dat hulle taakgeoriënteerd is, teenoor 18,9% van die swartes en 13,5% van die blankes wat aangedui het dat hulle rolgeoriënteerd is. Die magsgeoriëntasie is in albei gevalle as die mins populêre oriëntasie aangedui (2,7% onderskeidelik) en 16,2% van die blankes en 18,9% van die swartes het hulself as mensgeoriënteerd beskou.

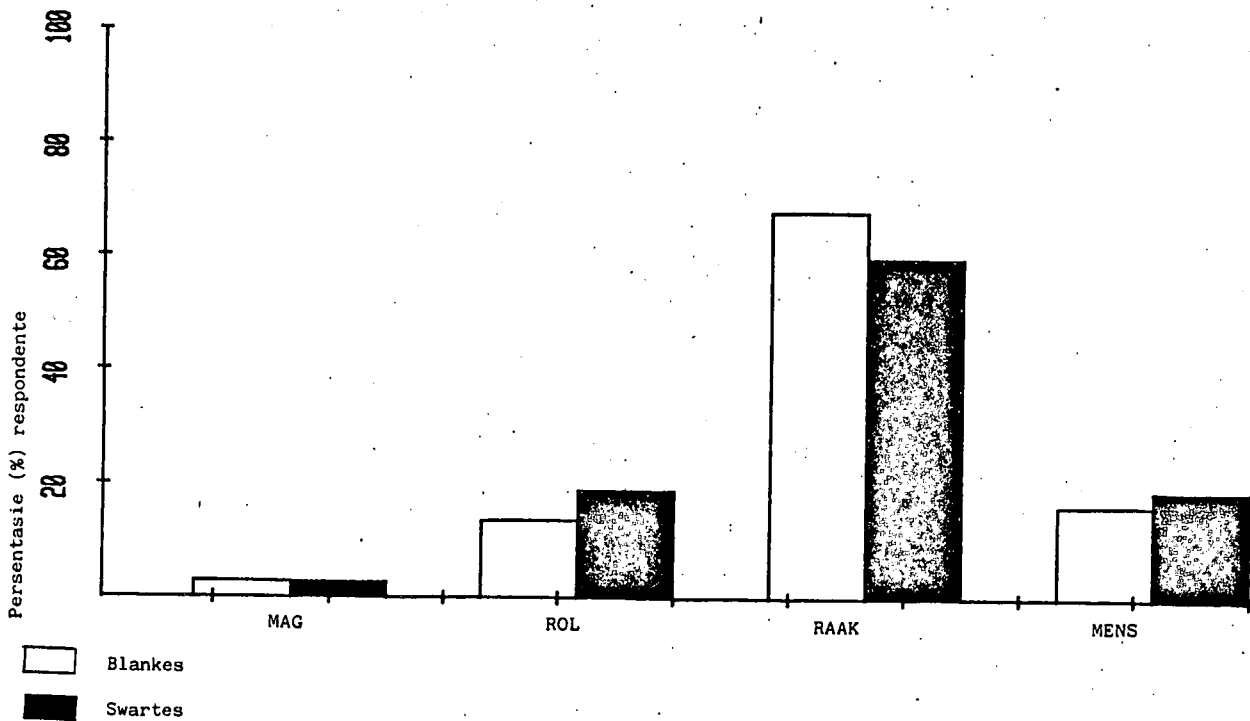
TABEL 6.14: ORGANISASIE-IDEOLOGIEë EN PERSOONLIKE ORIëNTASIES VIR DIE VERDELING VAN RASSEGROEPE

RASSEGROEP	HUIDIGE ORGANISASIE-IDEOLOGIE										PERSOONLIKE ORIëNTASIES									
	MAG		ROL		TAAK		MENS		TOTAAL		MAG		ROL		TAAK		MENS		TOTAAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
BLANKES N = 68	5	7,2	23	33,4	36	52,2	5	7,2	69	100	2	2,7	10	13,5	50	67,6	12	16,2	74	100
SWARTES N = 36	4	10,3	14	35,9	18	46,1	3	7,7	39	100	1	2,7	7	18,9	22	59,5	7	18,9	37	100

FIGUUR 6.8: HUIDIGE ORGANISASIE-IDEOLOGIE SOOS WAARGENEEM DEUR DIE VERSKILLEND E RASSEGROEPE



FIGUUR 6.9: PERSOONLIKE ORIËNTASIES VIR DIE VERDELING VOLGENS RASSEGROEPE



6.3.5 WERKSTEVREDENHEID

6.3.5.1 Inleiding

In hierdie afdeling word 'n uiteensetting gegee van die mate van werks-
tevredenheid wat vakkundige personeel ervaar. Hoe hoër die telling,
hoe groter die mate van werkstevredenheid wat ervaar is. Onderskeid is
getref tussen hoë, gemiddelde en lae werkstevredenheid en is as volg
bereken:

Hoë werkstevredenheid: Tellings vanaf 88 tot 132

Gemiddelde werkstevre-
denheid:

Tellings van 44 tot 87

Lae werkstevredenheid: Tellings van 0 tot 43

Tabelle 6.15 en 6.16 en Figure 6.10, 6.11 en 6.12 is op hierdie afde-
ling van toepassing.

6.3.5.2 Die groep as 'n geheel

Volgens Tabel 6.15 het die grootste persentasie van die respondente
(55,9%) aangetoon dat hulle 'n hoë mate van werkstevredenheid ervaar
het. Sowat 34,4% het aangedui dat hulle 'n gemiddelde mate van werks-
tevredenheid ervaar en slegs 9,9% het 'n lae mate van werkstevredenheid
aangedui.

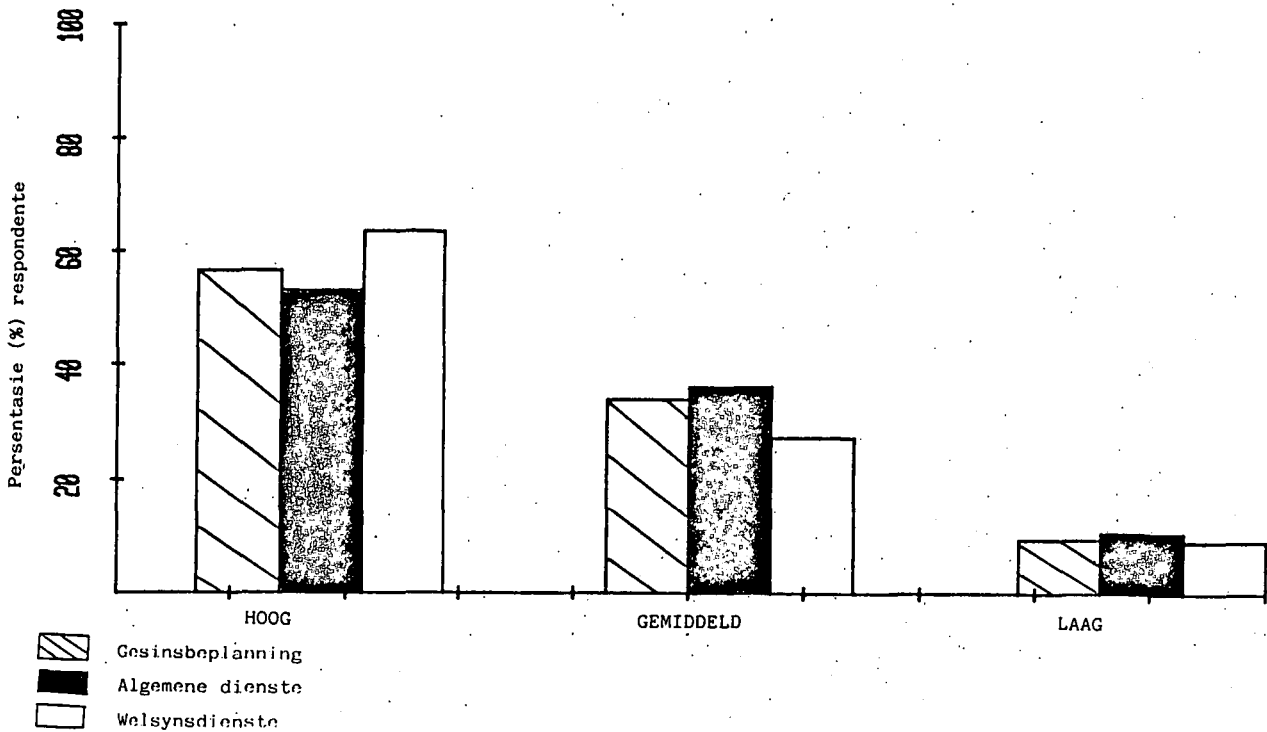
6.3.5.3 Verdeling volgens afdelings

Tabel 6.15 en Figuur 6.10 toon verder dat die respondente van die
Welsynsafdeling die grootste mate van werkstevredenheid aangetoon het,
aangesien 63,6% van die respondente aangedui het dat hulle 'n hoë mate
van werkstevredenheid ervaar, teenoor die 56,6% van die

TABEL 6.15: WERKSTEVREDENHEID SOOS ERVAAR DEUR (A) DIE TOTALE GROEP EN (B) DIE VERDELING VOLGENS AFDELINGS

WERKSTEVREDENHEID	TOTALE OR- GANISASIE N=111		GESINSBE- PLANNING N = 53		ALGEMENE DIENSTE N = 47		WELSYNS- DIENSTE N = 11	
	f	%	f	%	f	%	f	%
HOOG (88-132)	62	55,9	30	56,6	25	53,2	7	63,6
GEMIDDELD (44-87)	38	34,2	18	34,0	17	36,2	3	27,3
LAAG (0-43)	11	9,9	5	9,4	5	10,6	1	9,1
TOTAAL	111	100,00	53	100,00	47	100,00	11	100,00

FIGUUR 6.10: WERKSTEVREDENHEID SOOS ERVAAR DEUR DIE VERSKILLENDE AFDELINGS



gesinsbeplanningsafdeling en 53,2% van die Algemene Dienste-afdeling. Slegs 9,4% van die Gesinsbeplanningsafdeling, 10,6% van die Algemene Dienste-afdeling en 9,1% van die Welsynsafdeling het aangetoon dat 'n lae mate van werkstevredenheid ervaar word.

6.3.5.4 Verdeling volgens beroepsgroepe

Volgens Tabel 6.16 en Figuur 6.11 wil dit voorkom of die maatskaplike werkers oor die algemeen hoër werkstevredenheid ervaar as die verpleegkundiges. Sowat 63,6% van die maatskaplike werkers het aangedui dat hulle 'n hoë mate van werkstevredenheid ervaar, teenoor 55% van die verpleegkundiges. Vyf-en-dertig persent (35%) van die verpleegkundiges het aangetoon dat hulle 'n gemiddelde werkstevredenheid ervaar en 10% het aangedui dat lae werkstevredenheid ervaar word. Wat die maatskaplike werkers betref, het 27,3% aangetoon dat hulle 'n gemiddelde mate van werkstevredenheid ervaar het en slegs 9,1% het aangetoon dat hulle lae werkstevredenheid ervaar.

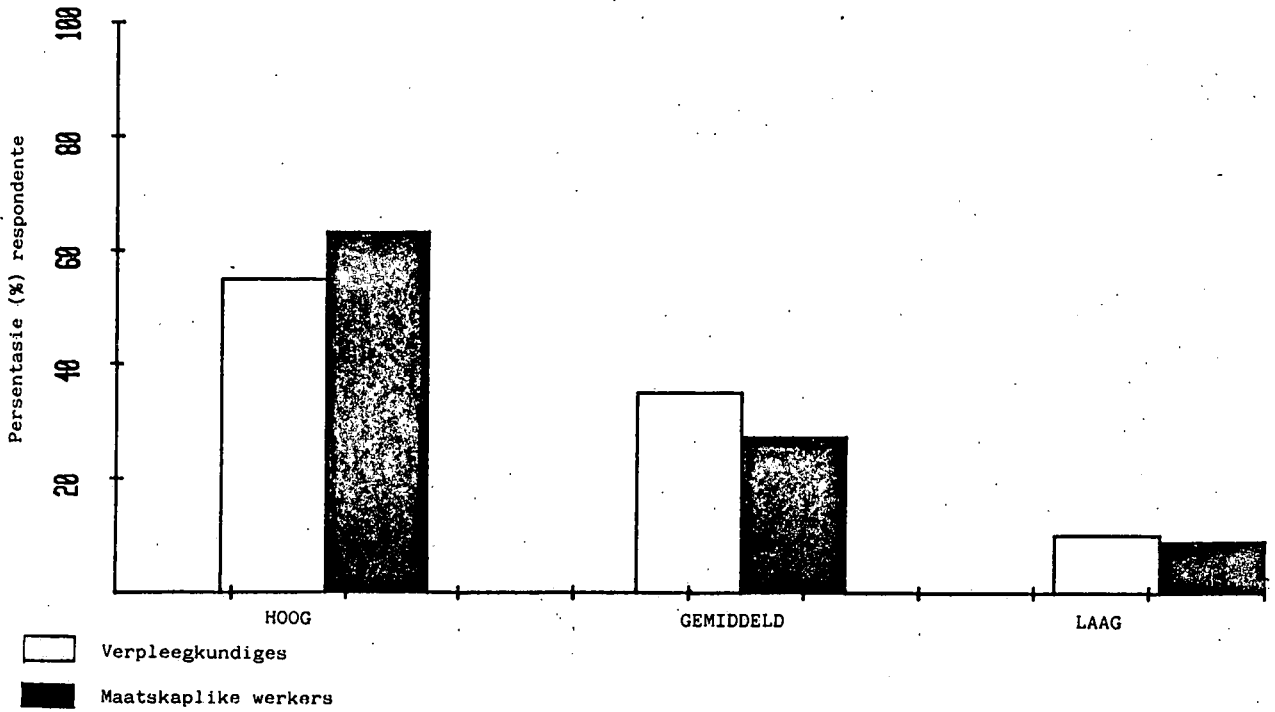
6.3.5.5 Verdeling volgens rassegroepe

Tabel 6.16 en Figuur 6.12 toon verder dat daar groot verskille is ten opsigte van die werkstevredenheid wat ervaar is tussen verskillende rassegroepe. Sowat 65,8% van die blankes het aangetoon dat hulle 'n hoë mate van werkstevredenheid ervaar het, teenoor slegs 36,8% van die swartes. Verder kon afgelei word dat 30,1% van die blankes en 42,1% van die swartes 'n gemiddelde mate van werkstevredenheid ervaar het. Slegs 4,1% van die blankes het aangedui dat hulle 'n lae mate van werkstevredenheid ervaar het, terwyl 21,1% van die swartes aangedui het dat 'n lae mate van werkstevredenheid ervaar is.

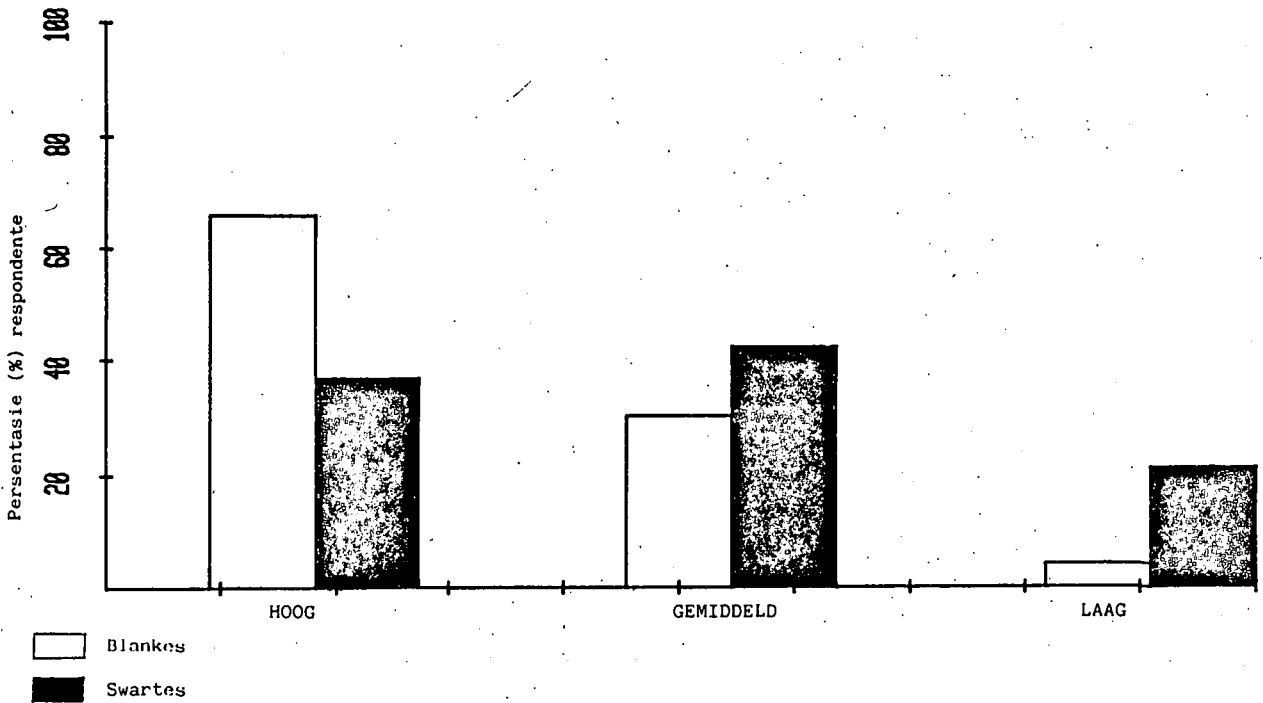
TABEL 6.16: WERKSTEVREDENHEID SOOS ERVAAR DEUR (A) DIE VERSKILLENDE BEROEPSGROEPE EN (B) RASSEGROEPE

WERKSTEVREDENHEID	BEROEPSGROEPE				RASSEGROEPE			
	Verpleegkundiges (N=100)		Maatskaplike werkers N=11		Blank N=73		Swart N=38	
	f	%	f	%	f	%	f	%
HOOG (88-132)	55	55	7	63,6	48	65,8	14	36,8
GEMIDDELD (44-87)	35	35	3	27,3	22	30,1	16	42,1
LAAG (0-43)	10	10	1	9,1	3	4,1	8	21,1
TOTAAL	100	100	11	100,0	73	100,0	38	100,0

FIGUUR 6.11: WERKSTEVREDENHEID SOOS ERVAAR DEUR DIE
VERSKILLENE BEROEPSGROEPE



FIGUUR 6.12: WERKSTEVREDENHEID SOOS ERVAAR DEUR DIE
VERSKILLENE RASSEGROEPE



6.3.6 RESULTATE VAN T-TOETSE

Volgens die resultate van die t-toetse (Tabelle 6.17(a) - (c) tot 6.19) was daar geen statisties-beduidende verskil tussen

(a) die verskillende afdelings en

(b) die verskillende beroepsgroepe ten opsigte van organisasieklimaat, ideologiese-oriëntasies en werkstevredenheid nie. Wat rassegroepe betref, was daar 'n hoogs beduidende verskil ($p < 0,01$) tussen die werkstevredenheidstellings van swartes en blankes. Daar was egter geen statisties-beduidende verskil tussen swartes en blankes ten opsigte van organisasieklimaat en ideologiese-oriëntasies nie.

TABEL 6.17(a): DIE VERSKILLE TUSSEN DIE GESINSBEPLANNING- EN WELSYNSAFDELINGS TEN OPSIGTE VAN ORGANISASIEKLIMAAT-, IDEOLOGIESE ORIËNTASIES EN WERKSTEVREDENHEID

AFDELING	ORGANISASIEKLIMAAT					
	AANTAL	GEMIDDELD	STAND- AFWYKING	t-WAARDE	P	df
GESINSBEPLANNING	50	93,82	18,58			
WELSYNSDIENSTE	9	102,89	14,27	-1,39	0,17	57
	WERKSTEVREDENHEID					
	AANTAL	GEMIDDELD	STAND- AFWYKING	t-WAARDE	P	df
GESINSBEPLANNING	50	90,26	24,62			
WELSYNSDIENSTE	9	99,67	21,19	-1,07	0,29	57
	IDEOLOGIESE ORIËNTASIES					
	AANTAL	GEMIDDELD	STAND- AFWYKING	t-WAARDE	P	df
GESINSBEPLANNING	50	20,36	13,72			
WELSYNSDIENSTE	9	23,33	12,92	-0,6	0,55	57

TABEL 6.17(b): DIE VERSKILLE TUSSEN DIE GESINSBEPLANNING- EN ALGEMENE DIENSTE
TEN OPSIGTE VAN ORGANISASIEKLIMAAT-, IDEOLOGIESE-ORIËNTASIE
EN WERKSTEVREDENHEID

AFDELING	ORGANISASIEKLIMAAT					
	AANTAL	GEMIDDELD	STAND- AFWYKING	t-WAARDE	P	df
GESINSBEPLANNING	50	93,82	18,58			
ALGEMENE DIENSTE	37	91,08	18,73	0,68	0,5	85
	WERKSTEVREDENHEID					
	AANTAL	GEMIDDELD	STAND- AFWYKING	t-WAARDE	P	df
GESINSBEPLANNING	50	90,26	24,62			
ALGEMENE DIENSTE	37	90,92	25,69	0,12	0,9	85
	IDEOLOGIESE ORIËNTASIES					
	AANTAL	GEMIDDELD	STAND- AFWYKING	t-WAARDE	P	df
GESINSBEPLANNING	50	20,36	13,72			
ALGEMENE DIENSTE	37	18,81	14,37	0,51	0,61	85

TABEL 6.17(c): DIE VERSKILLE TUSSEN DIE ALGEMENE DIENSTE- EN WELSYNS-
AFDELINGS TEN OPSIGTE VAN ORGANISASIEKLIMAAT-, IDEOLOGIESE
ORIËNTASIES EN WERKSTEVREDENHEID

AFDELING	ORGANISASIEKLIMAAT					
	AANTAL	GEMIDDELD	STAND- AFWYKING	t-WAARDE	P	df
ALGEMENE DIENSTE	37	91,08	18,73			
WELSYNSDIENSTE	9	102,89	14,28	-1,76	0,085	44
	WERKSTEVREDENHEID					
	AANTAL	GEMIDDELD	STAND- AFWYKING	t-WAARDE	P	df
ALGEMENE DIENSTE	37	90,91	25,69			
WELSYNSDIENSTE	9	99,67	21,19	-0,94	0,35	44
	IDEOLOGIESE ORIËNTASIES					
	AANTAL	GEMIDDELD	STAND- AFWYKING	t-WAARDE	P	df
ALGEMENE DIENSTE	37	18,81	14,37			
WELSYNSDIENSTE	9	23,33	12,92	-0,86	0,39	44

TABEL 6.18: DIE VERSKIL TUSSEN DIE VERSKILLENDEN BEROEPSGROEPE TEN OPSIGTE
VAN ORGANISASIEKLIMAAT-, IDEOLOGIESE ORIËNTASIES EN WERKSTEVREDENHEID

BEROEPSGROEP	ORGANISASIEKLIMAAT					
	AANTAL	GEMIDDELD	STAND- AFWYKING	t-WAARDE	P	df
VERPLEEGKUNDIGES	87	92,66	18,59			
MAATSKAPLIKE WERKERS	9	102,89	14,28	-1,6	0,113	94
	WERKSTEVREDENHEID					
	AANTAL	GEMIDDELD	STAND- AFWYKING	t-WAARDE	P	df
VERPLEEGKUNDIGES	87	90,54	24,94			
MAATSKAPLIKE WERKERS	9	99,67	21,19	-1,06	0,293	94
	IDEOLOGIESE ORIËNTASIES					
	AANTAL	GEMIDDELD	STAND- AFWYKING	t-WAARDE	P	df
VERPLEEGKUNDIGES	87	19,70	13,94			
MAATSKAPLIKE WERKERS	9	23,33	12,92	-0,75	0,456	94

TABEL 6.19: DIE VERSKIL TUSSEN DIE VERSKILLENDEN RASSEGROEPE TEN OPSIGTE
VAN ORGANISASIEKLIMAAT-, IDEOLOGIESE ORIËNTASIES EN WERKSTEVREDENHEID

RASSEGROEP	ORGANISASIEKLIMAAT					
	AANTAL	GEMIDDELD	STAND- AFWYKING	t-WAARDE	P	df
BLANK	68	93,50	17,76	-0,09		
SWART	28	93,89	20,23		0,925	94
	WERKSTEVREDENHEID					
	AANTAL	GEMIDDELD	STAND- AFWYKING	t-WAARDE	P	df
BLANK	68	95,91	22,93			
SWART	28	80,43	25,65	2,90	0,005*	94
	IDEOLOGIESE ORIËNTASIES					
	AANTAL	GEMIDDELD	STAND- AFWYKING	t-WAARDE	P	df
BLANK	68	19,82	14,71			
SWART	28	20,57	11,62	-0,24	0,811	94

* Beduidend op 1%-peil

6.3.7 DIE VERBAND TUSSEN ORGANISASIEKLIMAAT, IDEOLOGIESE ORIËNTASIES EN WERKSTEVREDENHEID

Volgens Tabel 6.20 was die ideologiese verskille tussen die waargenome organisasie-ideologieë en persoonlike oriëntasies relatief klein vir die grootste aantal (54,2%) van die respondente.

Wat die organisasieklimaat betref, het slegs 19,8% van die respondente aangetoon dat die klimaat hoog positief is, teenoor 25% van die respondente wat die klimaat negatief waargeneem het. Die meerderheid van die respondente (55,2%) het die organisasieklimaat positief aangedui.

In die geval van werkstevredenheid het 51% van die respondente aangetoon dat 'n hoë mate van werkstevredenheid ervaar is, 40,7% het 'n gemiddelde werkstevredenheid aangedui en slegs 8,3% het 'n lae mate van werkstevredenheid aangedui.

TABEL 6.20: DIE VERSPREIDING VAN DIE ORGANISASIEKLIMAAT-, IDEOLOGIESE ORIËNTASIES- EN WERKSTEVREDENHEIDSTELLINGS VAN DIE GROEP AS 'N GEHEEL (N = 96)

IDEOLOGIESE ORIËNTASIE			ORGANISASIE-KLIMAAT			WERKSTEVREDENHEID		
VERSKIL	f	%		f	%		f	%
KLEIN (0-19)	52	54,2	HOOG POSITIEF (110-139)	19	19,8	HOOG (94-130)	49	51
GEMIDDELD (20-39)	35	36,5	POSITIEF (80-109)	53	55,2	GEMIDDELD (57-93)	39	40,7
GROOT (40-59)	9	9,3	NEGATIEF (50-79)	24	25	LAAG (20-56)	8	8,3
TOTAAL	96	100	TOTAAL	96	100	TOTAAL	96	100

TABEL 6.21: DIE KORRELASIE TUSSEN (A) ORGANISASIEKLIMAAT EN DIE VERSKIL TUSSEN ORGANISASIE-IDEOLOGIE EN PERSOONLIKE ORIËNTASIES (B) ORGANISASIEKLIMAAT EN WERKSTEVREDENHEID EN (C) DIE VERSKIL TUSSEN ORGANISASIE-IDEOLOGIEË EN PERSOONLIKE ORIËNTASIES EN WERKSTEVREDENHEID

	VERSKIL TUSSEN ORGANISASIE-IDEOLOGIE EN PERSOONLIKE ORIËNTASIE	WERKSTEVREDENHEID
ORGANISASIEKLIMAAT	0,114 (96) p = 0,140	-0,0610 (96) p = 0,278
VERSKIL TUSSEN ORGANISASIE-IDEOLOGIE EN PERSOONLIKE ORIËNTASIE	1,000 (0) p = *****	-0,2476 (96) p = 0,008**

* Beduidend op 5% - peil

** Beduidend op 1% - peil

*** Beduidend op 0,1% - peil

In Tabel 6.21 word die korrelasies, die aantal persone in die onder-soekgroep en die beduidenheidspeil van die korrelasie getoon. Uit die tabel is dit duidelik dat 'n hoogs beduidende negatiewe ($p < 0,01$) korrelasie gevind is tussen die verskille tussen organisasie ideologie en persoonlike oriëntasies en werkstevredenheid. Hoe kleiner die verskil tussen die waargenome organisasie-ideologie en die persoonlike oriëntasie van die individu, hoe groter die mate van werkstevredenheid wat ervaar is.

Daar was 'n positiewe korrelasie tussen organisasieklimaat en die verskille tussen organisasie-ideologie en persoonlike-oriëntasies maar die korrelasie was nie-beduidend. 'n Negatiewe korrelasie is gevind tussen organisasieklimaat en werkstevredenheid, maar die korrelasie was ook nie-beduidend.

TABEL 6.22: DIE VERSKIL TUSSEN DIE WERKSTEVREDENHEIDSTELLINGS VAN
 (A) GROEPE MET GROOT EN KLEIN IDEOLOGIESE VERSKILLE EN
 (B) GROEPE WAT DIE ORGANISASIEKLIMAAT ðF POSITIEF ðF
 NEGATIEF WAARGENEEM HET.

		WERKSTEVREDENHEID					
		AANTAL	GEMIDDELD	STAND- AFWYKING	t- WAARDE	P	df
Ideologiese verskille	GROEP 1	29	98,7931	21,975	2,48	0,016*	56
	GROEP 2	29	82,3793	28,132			
Organisasie- klimaat	GROEP 1	29	92,7686	23,018	1,05	0,297	56
	GROEP 2	29	86,3448	23,344			

* Beduidend op 5% - peil

Tabel 6.22 toon dat daar 'n beduidende verskil ($p < 0,05$) was tussen die werkstevredenheidstellings van die groep met klein verskille tussen die waargenome organisasie-ideologie en hul persoonlike-oriëntasies en die groep met groot verskille tussen die waargenome organisasie-ideologie en hul persoonlike-oriëntasies.

Daar was egter geen beduidende verskil tussen die werkstevredenheidstellings van die groep wie die organisasieklimaat positief waargeneem het en die groep wie die klimaat negatief waargeneem het nie.

TABEL 6.23: DIE VERSKIL TUSSEN DIE ORGANISASIEKLIMAATTELLINGS VAN DIE GROEPE MET GROOT EN KLEIN IDEOLOGIESE VERSKILLE

		ORGANISASIEKLIMAAT					
		AANTAL	GEMIDDELD	STAND- AFWYKING	t-WAARDE	p	df
Ideologiese Verskille	GROEP 1	29	86,4828	13,762			
	GROEP 2	29	93,4138	18,304	-1,63	0,109	56

Uit Tabel 6.23 is dit duidelik dat daar ook geen beduidende verskil was tussen die organisasieklimaat-tellings van die groep met die klein verskille tussen waargenome organisasie-ideologie en persoonlike oriëntasies en die groep met die groot verskille tussen waargenome organisasie-ideologie en persoonlike oriëntasies nie.

HOOFSTUK 7

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

7.1 GEVOLGTREKKINGS

Die volgende opsomming kan vanuit die resultate van die ondersoek gemaak word:

- daar heers 'n relatief positiewe klimaat in die organisasie;
- die respondente is 'n meer tevrede as 'n ontevrede groep werkers;
- die grootste aantal respondente neem hulself, asook die organisasie as oorheersend taakgeoriënteerd waar;
- konflik en verantwoordelikheid is deurgaans aangewys as die hoogste prioriteite ten opsigte waarvan verandering verlang word;
- daar was geen statisties-beduidende verskille tussen die verskillende afdelings ten opsigte van organisasieklimaat, ideologiese oriëntasies en werkstevredenheid nie;
- daar was geen statisties-beduidende verskille tussen verpleegkundiges en maatskaplike werkers ten opsigte van organisasieklimaat, ideologiese oriëntasies en werkstevredenheid nie; daar moet egter in aanmerking geneem word dat die groep maatskaplike werkers baie klein was in vergelyking met die groep verpleegkundiges.
- daar was geen statisties-beduidende verskille tussen swartes en blankes ten opsigte van organisasieklimaat en ideologiese oriëntasies nie, maar daar was wel 'n statisties-beduidende verskil tussen die mate van werkstevredenheid wat deur die blanke- en swart respondente ervaar is. Die swart respondente het aangetoon dat hulle minder werkstevredenheid ervaar.

Slegs een van die drie voorafgestelde hipoteses is bevestig:

Hipotese 1: Hoe gunstiger organisasieklimaat aangeslaan word, hoe groter die mate van werkstevredenheid wat ervaar word.

Organisasieklimaat en werkstevredenheid, soos gemeet in hierdie studie, het geen beduidende verband getoon nie. Die hipotese is dus nie bevestig nie. Die feit dat 'n negatiewe, onbeduidende verband tussen organisasieklimaat en werkstevredenheid gevind is, kan moontlik toegeskryf word aan

- (a) die wyse waarop organisasieklimaat en werkstevredenheid gemeet is en
 - (b) die aard van die ondersoekgroep:
- (a) In hierdie studie is daar nie gepoog om verskillende dimensies van organisasieklimaat in verband te bring met tevredenheid ten opsigte van verskillende areas van werk, byvoorbeeld salaris, outonomie, selfverwesenliking, ensovoorts, nie. 'n Totaaltelling van organisasieklimaat is met 'n globale meting van werkstevredenheid in verband gebring. In hierdie opsig verskil dié studie dus van ander studies, byvoorbeeld Waters *et al.* (1974, pp 465-476) se studie het getoon dat sekere klimaatdimensies verband gehou het met sekere areas van werkstevredenheid, maar alle klimaatdimensies het nie verband gehou met alle werkstevredheidsareas nie. Dit is dus moontlik dat, wanneer die totale organisasieklimaat in aanmerking geneem word, daar nie noodwendig 'n verband tussen klimaat en werkstevredenheid hoef te wees nie.
- (b) Die feit dat die ondersoekgroep saamgestel is uit respondente wat verbonde aan bepaalde professies is, kon ook 'n rol gespeel het in die gebrek aan 'n verband tussen organisasieklimaat en werkstevre-

denheid. Volgens Williams, et al. (1974, p 297) is 'n belangrike eienskap van professionele werk die hoë graad van intrinsieke waarde wat dit inhou vir diegene wat dit verrig. 'n Hoë graad van intrinsieke waarde impliseer 'n hoë vlak van tevredenheid, wat **direk** voortspruit vanuit die werkopdragte of taakinhoud. Hierdie tevredenheid hou verband met outonomie, verskeidenheid, geleenthede vir skeppende werk en persoonlike ontwikkeling deur die verkryging van meer vaardighede in die werksituasie. Professionele werk word egter gekenmerk deur hierdie attribute wat geassosieer word met intrinsieke waarde en daarom kan dit moontlik wees dat 'n professionele persoon nie so afhanklik van die klimaat is vir werkstevredenheid nie, maar eerder van die werk self. "Thus certain professions which are considered to have a high vocational content in the sense of serving the community, such as nursing, are expected to provide high intrinsic value, and to have little instrumental purpose" (Williams et al., 1974, p 297).

Hipotese 2: Hoe kleiner die verskil tussen vakkundige personeel se persepsies van die dominante ideologie van hul huidige organisasie en hul persoonlike oriëntasies, hoe groter die mate van werkstevredenheid wat ervaar word.

Die resultate van die studie het getoon dat daar 'n hoogs beduidende negatiewe verband was tussen ideologiese verskille en werkstevredenheid, soos gemeet in hierdie studie. Hierdie hipotese is dus bevestig.

Hipotese 3: Hoe kleiner die verskil tussen vakkundige personeel se persepsies van die dominante ideologie van hul huidige organisasie en hul persoonlike oriëntasies, hoe gunstiger sal die organisasieklimaat aangeslaan word.

'n Onbeduidende negatiewe verband is gevind tussen ideologiese verskille en organisasieklimaat. Die hipotese is dus nie bevestig nie. Die feit dat ideologiese oriëntasies verband gehou het met werkstevredenheid (hipotese 2), kan moontlik ook toegeskryf word aan die feit dat die onderzoekgroep slegs uit professionele persone bestaan het. Volgens Elliot (1972, pp 131-132) het die aanneming van 'n professionele identiteit 'n invloed op denkrigtings en gedrag deur die ontwikkeling van onderskeibare professionele ideologieë. Freidson (1971, p 31) sluit hierby aan en beweer dat professionele ideologieë intrinsiek imperialisties is. "Such imperialism can of course be a function of crude self-interest, but it can as well be seen as a natural outcome of the deep commitment to the value of his work developed by the thoroughly socialized professional who has devoted his entire adult life to it". Indien professionele ideologieë die natuurlike gevolg is van die persoon se verbondenheid aan die waarde van sy werk, is dit dus logies dat dit met werkstevredenheid verband sal hou, aangesien daar beweer word dat "...a high degree of intrinsic value implies a high level of satisfaction" (Williams et al., 1974, p 297). Wanneer daar van die veronderstelling uitgegaan word dat professionele ideologieë voortspruit uit die verbondenheid aan intrinsieke werkswaardes, is die onbeduidende verband tussen ideologiese oriëntasies en organisasieklimaat (hipotese 3) te verstane, aangesien klimaat te make het met die persoon se persepsies van die werkswêreld en nie die werk self nie.

'n Verdere moontlike uitvloeiing van die aard van die ondersoekgroep, is die feit dat die grootste aantal van die respondente die organisasie as taakgeoriënteerd waargeneem het. Aangesien die organisasie 'n staatsdepartement is, is daar verwag dat die werknemers die organisasie as rolgeoriënteerd sal waarneem, aangesien staatsdepartemente dikwels gekenmerk word deur streng formele reëls en regulasies. Dit kan egter ook wees dat die departement van Gesondheid en Welsyn, as gevolg van die aard van sy dienste, verskil van ander staatsdepartemente. Byvoorbeeld in die geval van epidemies en die uitbreek van aansteeklike siektes soos kongokoors, masels, cholera, ensovoorts, word daar van die departement verwag om sonder versuim doeltreffend op te tree. Die funksies en aktiwiteite van die departement word geëvalueer volgens die bydrae wat dit lewer in die effektiewe voorkoming en oplossing van gesondheidsprobleme.

Indien daar verder van die veronderstelling uitgegaan word dat hierdie groep respondente 'n hoë premie plaas op die intrinsieke waarde van hul werk, tesame met die feit dat die grootste aantal respondente die organisasie as taakgeoriënteerd waargeneem het en terselfdertyd 'n hoë mate van werkstevredenheid ervaar het, kan die volgende stelling van Friedlander en Margulies (1968, p 182) ondersteun word: "To satisfy the needs of the employee who values his work as a primary opportunity for fulfillment, a climate must be created in which management is seen as constructively task-oriented in its dealings with employees".

Die bevinding dat die swart respondente oor die algemeen minder werkstevredenheid as die blanke respondente ervaar het, is in ooreenstem-

ming met die bevindinge van Cilliers (1982, p 96). Hierdie navorser het bevind dat nie-blanke maatskaplike werkers minder tevrede met hul werk is as blanke maatskaplike werkers. Volgens Cilliers (1982, p 96) was taalgroep die belangrikste voorspeller van die variasie in werkstevredenheid en Afrikaanssprekendes het baie hoër werkstevredenheid as Engelssprekendes ervaar. Die feit dat die swartes in hierdie studie oorheersend Engelssprekend was en die blankes oorheersend Afrikaanssprekend, kan dus moontlik 'n oorsakende faktor wees vir die minder mate van werkstevredenheid van die swart respondente. Brenner en Tomkiewicz (1982, pp 89-103) beweer dat swartes minder werkstevredenheid ervaar as blankes omdat swartes, volgens 'n studie deur hulle uitgevoer, hoër verwagtings ten opsigte van hul werk koester. Wanneer daar nie aan hierdie hoë verwagtings voldoen word nie, vind daar óf 'n afname in werkstevredenheid plaas, óf die werknemer verminder sy verwagtings.

Jones et al. (1977, pp 5-16) het bevind dat daar geen beduidende verskil is tussen die persepsies van blanke en swart matrose ten opsigte van klimaat nie. 'n Beduidende verskil is slegs gevind ten opsigte van een van die ses psigologiese klimaatdimensies wat in die ondersoek gebruik is. Hierdie resultate is ook in ooreenstemming met hierdie studie, aangesien geen beduidende verskil gevind is tussen swartes en blankes ten opsigte van die organisasieklimaat nie.

7.2 AANBEVELINGS

Verdere navorsing is nodig om vas te stel of die verband tussen organisasieklimaat en werkstevredenheid nie moontlik beïnvloed word deur

die aard van die opnamegroep nie. Studies waarin onderskeid getref word tussen professionele en nie-professionele organisasie lede verbonde aan dieselfde organisasie, kan bruikbare inligting tot gevolg hê. Dit kan wees dat professionele persone, in diens van 'n bepaalde organisasie, se persepsies van die organisasie-ideologie en hul eie oriëntasies 'n groter invloed op hul werkstevredenheid as die organisasieklimaat uitoefen. Nie-professionele organisasie lede mag moontlik weer meer afhanklik van 'n positiewe organisasieklimaat vir hoër werkstevredenheid wees, terwyl die verskil tussen organisasie-ideologie en persoonlike oriëntasies 'n minder dominante rol in hul werkstevredenheid speel. Dit sluit aan by Schneider en Snyder (1975, pp 327-238) se gevolgtrekking: "For some people in some positions climate perceptions are strongly related to feelings of satisfaction, while for other positions the correlations do not hold." "...satisfactions may be tied to other elements of the organization..."

Dit sal ook interessant wees om vas te stel in watter mate professionele en nie-professionele lede van dieselfde organisasie se persepsies van die organisasie-ideologie en die organisasieklimaat verskil/oor-eenstem.

Wat die meting van organisasieklimaat en werkstevredenheid betref, het al die navorsers wie se studies in die literaturoorsig bespreek is, dimensies van klimaat in verband gebring met sekere areas van werkstevredenheid. Om die veralgemeenbaarheid van die resultate van hierdie studie te bepaal, sal dit dus nodig wees om meer studies uit te voer waar die totale organisasieklimaat in verband gebring word met 'n globale meting van werkstevredenheid. Sodoende kan vasgestel word in watter mate organisasieklimaat as 'n geheel 'n invloed op werkstevredenheid het.

Die feit dat die swart respondente beduidend minder werkstevredenheid as die blankes ervaar het, kan groot implikasies vir bestuur inhou, veral as in aanmerking geneem word dat die swartes en die grootste aantal van die blankes aan dieselfde professie behoort het en in dieselfde organisasie werksaam was. Verder het die swartes, soos in die geval van die blankes, ook die organisasie as oorheersend taakgeoriënteerd waargeneem en daar was geen noemenswaardige verskil tussen die persepsies van die blankes en die swartes ten opsigte van organisasieklimaat nie. Dit laat die vraag ontstaan oor presies waarin die oorsaak van die lae mate van werkstevredenheid dan geleë is. Verdere navorsing in dié verband is nodig om vas te stel watter faktore in die werksituasie bydrae tot die tevredenheid of ontevredenheid van swart personeel. Dit mag wees dat die Westerse werkswaardes en werkstandaarde wat in die meeste organisasies weerspieël word, in konflik met die swartes se tradisionele waardes is, ten spyte daarvan dat 'n groot aantal swartes in 'n groot mate reeds verwesters is. Met ander woorde, daardie faktore wat lei tot hoër werkstevredenheid by die blanke werknemer, mag moontlik geen, of selfs 'n negatiewe invloed hê op die werkstevredenheid van die swart werknemer.

BIBLIOGRAFIE

1. ADAMS, J.C. "Toward an Understanding of Inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, vol. 67, no. 5, pp 422-436.
2. ALLEN, R.K. *Organizational management through communication*. New York, Harper & Row Publishers, 1977.
3. ARGYRIS, C. *Integrating the individual and the organization*. New York, John Wiley & Sons, Inc., 1966.
4. ATKINSON, J.W. *Motives in fantasy, action, and society*. New Jersey, Nostrand Company Inc., 1958.
5. BARON, R.A. *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Boston, Allyn and Bacon Inc., 1983.
6. CAMPBELL, J.P.,
DUNNETTE, M.D.,
LAWLER III, E.E.
EN WEICK, K.E *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York, McGraw-Hill Book Company, 1970.
7. CILLIERS, G. *Beroepstudie van maatskaplike werkers*. Pretoria, Raad vir Geesteswetenskaplike navorsing, 1982, (Verslag no. MM - 87).
8. DAVIS, J.W. "Rules, Hierarchy and Organization Climate". *Personnel administration*. 1968, vol. 31, pp 50-55.
9. DAVIS, K. *Human behavior at work: Human relations and organizational behavior*. New York, McGraw-Hill Book Company, 1972.
10. DE SWART, S.W. "n Evaluasie van die klimaatsverandering wat die Instelling van Doelgerigte Bestuur in die Suid-Afrikaanse Spoorweë bewerkstellig het. Ongepubliseerde MBL-verhandeling, UNISA, Pretoria, 1982.

11. DOWNEY, H.K.,
HELLRIEGEL, D.
EN SLOCUM, J.W. **Organizational behavior: A Reader.** New York,
West Publishing Company, 1977.
12. DREXLER, J.A. "Organizational Climate: Its Homogeneity within
Organizations." **Journal of Applied Psychology**,
1977, vol. 62, no. 1, pp 38-42.
13. DUNN, J.D. EN
STEPHENS, E.C. **Management of personnel: Manpower management
and organizational behavior.** New York, Mc Graw-
Hill Book Company, 1972.
14. ELLIOTT, P. **The sociology of the professions.** London,
Macmillan Press Ltd., 1972.
15. FARACE, R.V. EN
MCDONALD, D. "New Directions in the Study of Organizational
Communication." **Personnel Psychology**, 1974, Vol.
27, pp 1-15.
16. FARACE, R.V.,
MONGE, P.R. EN
RUSSELL, H.M. **Communicating and organizing.** Massachusetts,
Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1977.
17. FARH, J. EN
SCOTT, W.E "The Experimental Effects of "Autonomy" on Per-
formance and Self-Reports of Satisfaction." **Orga-
nizational behavior and human performance**, 1983,
vol. 31, pp 203-222.
18. FIELD, R.H.G. EN
ABELSON, M.A. "Climate: A Reconceptualization and Proposed
Model." **Human Relations**, 1982, vol. 35, no. 3,
pp 181-201.

19. FREIDSON, E. **The professions and their prospects.** Beverly Hills, Sage Publications Inc., 1971.
20. FRIEDLANDER, F.
EN GREENBERG, S. "Effect of Job Attitudes, Training, and Organization Climate on Performance of the Hard-Core Unemployed." **Journal of applied Psychology**, 1971, vol. 55, no. 4, pp 287-295.
21. FRIEDLANDER, F. EN
MARGULIES, N. "Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems upon Job Satisfaction." **Personnel Psychology**, 1969, vol. 22, pp 171-183.
22. GAVIN, J.F. "Organizational Climate as a Function of Personal and Organizational Variables." **Journal of applied Psychology**, 1975, Vol. 60, no. 1, pp 135-139.
23. GORDON, G.G. EN
GOLDBERG, B.E. "Is there a Climate for Success? **Management Review**, Mei 1977, pp 37-44.
24. GREYVENSTEIN, L.C.J. **The Role of the Chief Executive Officer in Generating Organizational Climate in a South Africa Banking Organisation.** Ongepubliseerde MBL - verhandeling, UNISA, Pretoria, 1982.
25. GUION, R.M. "A Note on Organizational Climate." **Organizational Behavior and Human Performance**, 1973, vol. 9, pp 120-128.
26. HARRISON, R. "Understanding Your Organization's Character". In Jones, J.E. en Pheiffer, J.W. (Eds.), **The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators**, pp 199-209, La Jolla, University Associates, Inc., 1975.

27. HARRISON, R. "Diagnosing Organization Ideology." In Jones J.E. and Pfeiffer, J.W. (Eds.), *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators*, pp 101-107, La Jolla, University Associates, Inc., 1975.
28. HATFIELD, J.D. EN
HUSEMAN, R.C. "Perceptual Congruence about Communication as Related to Satisfaction: Moderating Effects of Individual Characteristics". *Academy of Management Journal*, 1982, Vol. 25, no. 2, pp 349-358.
29. HELLRIEGEL, D. EN
SLOCUM, J.W. "Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies." *Academy of management Journal* 1974, Vol. 17, no. 2, pp 255-279.
30. HERZBERG, F. **Work and the nature of man.** New York, The World Publishing Company, 1966.
31. HERZBERG, F.,
MAUSNER, B. EN
SNYDERMAN, B.B. **The Motivation to Work.** New York, John Wiley & Sons Inc., 1959.
32. HUNT, G.T. EN
EDELING, R.E. "The Impact of a Communication Intervention on Work-unit Productivity and Employee Satisfaction". *Journal of Applied Communication Research*, 1983, Vol. 11, no. 1, pp 57-68.
33. JAMES L.R., HATER, J.J.,
GENT, M.J. EN
BRUNI, J.R. "Psychological Climate: Implications from Cognitive Social Learning Theory and Interactional Psychology". *Personnel Psychology*, 1978, Vol. 31, pp 783-809.

34. JAMES, L.R. EN
JONES, A.P. "Organizational Climate: A Review of Theory and Research". *Psychological Bulletin*, 1974, Vol. 81, no. 12, pp 1096-1112.
35. JOHNSON, T.W. EN
STINSON, J.E. "Role Ambiguity, Role Conflict, and Satisfaction: Moderating Effects of Individual Differences." *Journal of Applied Psychology*, 1975, Vol. 60, no. 3, pp 329-333.
36. JOHNSTON, H.R. "A New Conceptualization of Source of Organizational Climate." *Administrative Science Quarterly*, 1976, Vol. 21, pp 95-103.
37. JOHANNESSON, R.E. "Some Problems in the Measurement of Organizational Climate." *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, Vol. 10, pp 118-144.
38. JONES, A.P. EN
JAMES, L.R. "Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perception." *Organizational Behavior and Human Performance*, 1979, Vol. 23, pp 201-250.
39. JONES, A.P. et al. "Black - White Differences in Work Environment Perceptions and Job Satisfaction and its correlates". *Personnel Psychology*, 1977, Vol. 30, pp 5-16.
40. JOYCE, W.F. EN
SLOCUM, J. "Climate discrepancy: Refining the concepts of Psychological and Organizational climate." *Human Relations*, 1982, Vol. 35, no. 11, pp 951-972.

41. KACZKA, E.E. EN
KIRK, R.V. "Managerial Climate, Work Groups, and Organizational Performance." **Administrative Science Quarterly**, 1968, Vol. 12, pp 253-272.
42. KNOBBS, C.G. **Organizational Climate and Motivation on a Large Gold Mine and the Effects of Managerial Style on this Climate**. Ongepubliseerde MBL - verhandeling, UNISA, Pretoria, 1975.
43. LAFOLLETTE, W.R. EN
SIMS, H.P. "Is Satisfaction Redundant with Organizational Climate?" **Organizational Behavior and Human Performance**, 1975, Vol. 13, pp 257-278.
44. LAWLER III, E.E., HALL, D.T.
EN OLDHAM, G.R. "Organizational Climate: Relationships to Organizational Structure, Process and Performance". **Organizational Behavior and Human Performance**, 1974, Vol. 11, pp 139-155.
45. LIKERT, R. **The Human Organization**. New York, McGraw-Hill Book Company, 1967.
46. LITWIN, G.H. EN
STRINGER, R.A. **Motivation and Organizational Climate**. Boston, Harvard Universiteit, 1968.
47. LOCKE, E.A. "What is Job Satisfaction?" **Organizational Behavior and Human Performance**, 1969, Vol. 4, pp 309-336.
48. LOCKE, E.A. "The Nature and Causes of Job Satisfaction". In Dunnette, M.D. (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, pp 1297-1349, Chicago, Rand Mc Nally, 1976.

49. MC CLELLAND, D.C. **The Achieving Society.** New York, Van Nostrand Company Inc., 1961.
50. MIDDLEMIST, R.D.
EN HITT, M.A. **Organizational Behavior: Applied Concepts.**
Science Research Associates Inc., 1981.
51. MILTON, C.R. **Human Behavior in Organizations.** New Jersey, Chicago, Prentice - Hall Inc., 1981.
52. MOLL, M.W. **Die Effek van Organisasieklimaat op 'n Vervaardigingsonderneming in die Suid-Afrikaanse chemiese Nywerheid.** Ongepubliseerde MBL - verhandeling, UNISA, Pretoria, 1983.
53. MUCHINSKY, P.M. "Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction". **Academy of Management Journal**, 1977, Vol. 20, no. 4, pp 592-607.
54. MUCHINSKY, P.M. "An Assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire: An empirical and theoretical extension of the Sims and Lafollette Study". **Personnel Psychology**, 1976, Vol. 29, pp 371-392.
55. NASSER, M.E. **Organizational Climate: A New Dimension for Managerial Selection.** Ongepubliseerde Doktorale Proefskrif, UNISA, Pretoria, 1975.
56. NEWMAN, J.E. "Development of a Measure of Perceived Work Environment (PWE)". **Academy of Management Journal**, 1977, Vol. 20, no. 4, pp 520-534.
56. NIE, N.H. et.al. **SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).** New York, Mc Graw-Hill Book Company, 1975.

57. PAYNE, R.L.,
FINEMAN, S. EN
WALL, T.D. "Organizational Climate and Job Satisfaction:
A Conceptual Synthesis. **Organizational behavior
and Human Performance**, 1976, Vol. 16, pp 45-62.
58. PAYNE, R.L. EN
MANSFIELD, R. "Relationships of Perceptions of Organizational
Climate to Organization Structure, Context,
and Hierarchical Position." **Administrative Science
Quarterly**, 1973, Vol. 18, pp 515-526.
59. PAYNE, R.L. EN
PHEYSEY, D.C. "G.G. Stern's Organizational Climate Index: A
Reconceptualization and Application to Business
Organizations". **Organizational Behavior and Human
Performance**, 1971, Vol. 6, pp 77-98.
60. PAYNE, R.L. EN
PUGH, D.S. "Organizational Structure and Climate." In Dunnet-
te, M.D. (Ed.), **Handbook of Industrial and Organi-
zational Psychology**, pp 1125-1169, Chicago, Rand
Mc Nally, 1976.
61. PHEYSEY, D.C., PAYNE, R.L.
EN PUGH, D.S. "Influence of Structure at Organizational and
Group Levels". **Administrative Science Quaterly**,
1971, Vol. 16, pp 61-73.
62. POOLE, M.S. EN
MC PHEE, R.D. "A Structural Analysis of Organizational
Climate". In Putman, L.L. en Pacanowsky, M.E.,
**Communication and Organizations: An Interpretive
Approach**. Beverly Hills, Sage Publications, 1983.

63. PORTER, L.W. EN

LAWLER III, E.E. "Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior". *Psychological Bulletin*, 1965, Vol. 64, no. 1, pp 23-51.

64. PORTER, L.W. EN

ROBERTS, K.H. "Communication in Organizations". In Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp 1553-1589, Chicago, Rand Mc Nally, 1976.

65. PRITCHARD, R.D. EN

KARASICK, B.W. "The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction". *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, Vol. 9, pp 126-146.

66. SCARPELLO, V. EN

CAMPBELL, J.P. "Job Satisfaction: Are All Parts There?" *Personnel Psychology*, 1983, Vol. 36, pp 577-599.

67. SCHNAKE, M.E.

"An Empirical Assessment of the Effects of Affective Response in the Measurement of Organizational Climate". *Personnel Psychology*, 1983, Vol. 36, pp 791-803.

68. SCHNEIDER, B.

"Organizational Climates: An Essay". *Personnel Psychology*, 1975, Vol. 28, pp 447-479.

69. SCHNEIDER, B. EN

BARTLETT, C.J. "Individual Differences and Organizational Climate II: Measurement of Organizational Climate by the Multi-trait, Multi-Rater Matrix". *Personnel Psychology*, 1970, Vol. 23, pp 493-512.

70. SCHNEIDER, A.E.,
DONAGHY, W.C. EN
NEWMAN, P.J. "Organizational Communication". New York, Mc
Graw-Hill Book Company, 1975.
71. SCHNEIDER, B. EN
HALL, D.T. "Toward Specifying the Concept of Work Climate:
A Study of Roman Catholic Diocesan Priests".
Journal of Applied Psychology, 1972, Vol. 56,
no. 6, pp 447-455.
72. SCHNEIDER, B. EN
REICHERS, A.E. "On Etiology of Climates". **Personnel Psychology**,
1983, Vol. 36, pp 19-37.
73. SCHNEIDER, B. EN
SNYDER, R.A. "Some Relationships Between Job Satisfaction
and Organizational Climate". **Journal of Applied
Psychology**, 1975, Vol. 60, no. 3, pp 318-328.
74. SIMS, H.P. EN
LAFOLLETTE, W.R. "An Assessment of the Litwin and Stringer Organi-
zation Climate Questionnaire". **Personnel Psycholo-
gy**, 1975, Vol. 28, pp 19-38.
75. SMITH, P.C., KENDALL, L.M.
EN HULIN, C.L. **The Measurement of Satisfaction in work and
Retirement: A Strategy for the Studies of Atti-
tudes**. Chicago, Rand Mc Nally & Company, 1969.
76. SNIZEK, W.E. EN
BULLARD, J.H. "Perception of Bureaucracy and Changing Job Satis-
faction". **Organizational Behavior and Human Per-
formance**, 1983, Vol. 32, pp 275-287.

77. SNYDER, R.A. EN

MORRIS, J.H. "Organizational Communication and Performance".
Journal of Applied Psychology, 1984, Vol. 69,
no. 3, pp 461-465.

78. ROBERTS, K.H. EN

O'REILLY III, C.A. "Measuring Organizational Communication".
Journal of Applied Psychology, 1974, Vol. 59,
no. 3, pp 321-326.

79. WANOUS, J.P. EN

LAWLER III, E.E. "Measurement and Meaning of Job Satisfaction".
Journal of Applied Psychology, 1972, Vol. 56,
no. 2, pp 95-105.

80. WATERS, L.K., ROACH, D.

EN BATLIS, N. "Organizational Climate Dimensions and Job-related
Attitudes." *Personnel Psychology*, 1974, Vol. 27,
pp 465-476.

81. WEXLEY, K.N. EN

YUKL, G.A. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*.
Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1977.

82. WILLIAMS, G. et.al. *The Academic Labour Market: Economic and
Social Aspects of a Profession*. New York, Elsevier
Scientific Publishing Company, 1974.

ORGANISASIE- EN BESTUURSVRAELYSINSTRUKSIES

1. Dui asb. u antwoord op elke stelling aan deur die beskrywing wat na u mening die mees korrekte weergawe is met 'n kruisie (X) te merk.
2. Antwoorde op elke stelling moet uit twee oogpunte gegee word, naamlik:
 - (a) die huidige situasie soos u dit sien;
 - (b) die rigting waarin u voel die situasie gestuur of verander moet word met die oog op groter organisasie-effektiwiteit.

VOORBEELD (Stelling 1)

DIE POSTE IN HIERDIE ORGANISASIE IS DUIDELIK OMSKRYF EN LOGIES GESTRUKTUREER.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem in 'n redelike mate	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
--------------------------	----------------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------	------------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer struktuur	2 Meer struktuur	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder struktuur	5 Veel minder struktuur
-----------------------------	------------------------	--------------------------------------	--------------------------	-------------------------------

3. Daar is geen tydsbeperking nie, maar u word versoek om die vraelys in een ononderbroke periode te voltooi.
4. Let asb. daarop dat u deelname anoniem bly. Geen name hoef dus op die vorm verstrek te word nie.
5. Daar is geen regte of verkeerde antwoorde nie. Slegs u eerlike mening is van belang.
6. Moenie u antwoorde aan 'n ander persoon wys of dit met iemand anders bespreek nie.

AFDELING 1

1. DIE POSTE IN HIERDIE ORGANISASIE IS DUIDELIK OMSKRYF EN LOGIES GESTRUKTUREER.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer struktuur	2 Meer struktuur	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder struktuur	5 Veel minder struktuur
--------------------------	---------------------	-----------------------------------	-----------------------	----------------------------

2. ONS STEUN NIE TE STERK OP INDIVIDUELE OORDEEL IN HIERDIE ORGANISASIE NIE, WANT FEITLIK ALLES WORD OOR EN OOR GEKONTROLEER.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer vertroue in individuele oordeel	2 Meer vertroue in individuele oordeel	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder vertroue in individuele oordeel	5 Veel minder vertroue in individuele oordeel
--	---	-----------------------------------	---	--

3. ONS HET 'N BEVORDERINGSBELEID WAT DIE BESTE MAN HELP OM DIE BOONSTE SPORT TE BEREIK.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op bevordering volgens meriete	2 Meer klem op bevordering volgens meriete	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op bevordering volgens meriete	5 Veel minder klem op bevordering volgens meriete
--	---	-----------------------------------	---	--

4. DAAR HEERS 'N VRIENDELIKE ATMOSFEER ONDER DIE MENSE IN HIERDIE ORGANISASIE.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op 'n vriendelike atmosfeer	2 Meer klem op 'n vriendelike atmosfeer	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op 'n vriendelike atmosfeer	5 Veel minder klem op 'n vriendelike atmosfeer
---	--	-----------------------------------	--	---

5. DIE VLOEI VAN INLIGTING IN HIERDIE ORGANISASIE IS TOEREIKEND.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op toereikende uitruiling van inligting	2 Meer klem op toereikende uitruiling van inligting	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op uitruiling van inligting	5 Veel minder klem op uitruiling van inligting
---	--	-----------------------------------	--	---

6. 'N MENS KRY NIE VEEL SIMPATIE VAN JOU MEERDERES IN HIERDIE ORGANISASIE AS JY 'N FOUT BEGAAN NIE.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer simpatie van meerderes	2 Meer simpatie van meerderes	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder simpatie van meerderes	5 Veel minder simpatie van meerderes
---------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	---

7. IN HIERDIE ORGANISASIE STEL ONS 'N BAIE HOË STANDAARD VIR DIE UITVOERING VAN 'N TAAK. (HOË PRESTASIE-STANDAARDE)

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op hoë standaard	2 Meer klem op hoë standaard	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op hoë standaard	5 Veel minder klem op hoë standaard
--------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--

8. DIE BESTE MANIER OM HIER 'N GOEIE INDRUK TE MAAK, IS OM OPENLIKE ARGUMENTE EN VERSKILLE TE VERMY.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op vermyding van openlike argumente en verskille	2 Meer klem op vermyding van openlike argumente en verskille	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op vermyding van openlike argumente en verskille	5 Veel minder klem op vermyding van openlike argumente en verskille
--	---	-----------------------------------	---	--

9. MENSE IS TROTS DAAROP OM LEDE VAN HIERDIE ORGANISASIE TE WEES.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op trots om aan hierdie organisasie te behoort	2 Meer klem op trots om aan hierdie organisasie te behoort	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op trots om aan hierdie organisasie te behoort	5 Veel minder klem op trots om aan hierdie organisasie te behoort
--	---	-----------------------------------	---	--

10. 'N MENS ONTVANG GEWOONLIK AKKURATE INLIGTING IN HIERDIE ORGANISASIE.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op akkurate inligting	2 Meer klem op akkurate inligting	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op akkurate inligting	5 Veel minder klem op akkurate inligting
---	--------------------------------------	-----------------------------------	--	---

11. IN HIERDIE ORGANISASIE IS DIT SOMS ONDUIDELIK WIE DIE FORMELE GESAG HET OM 'N BESLUIT TE NEEM.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op gesag	2 Meer klem op gesag	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op gesag	5 Veel minder klem op gesag
------------------------------	-------------------------	-----------------------------------	---------------------------	--------------------------------

12. BESTUUR HOU NIE DAARVAN DAT ALLES EERS MET HULLE UITGEKLAAR WORD NIE, AS JY DINK JY HET DIE REGTE BENADERING MOET JY VOORTGAAN.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op inisiatief	2 Meer klem op inisiatief	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op inisiatief	5 Veel minder klem op inisiatief
-----------------------------------	------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

13. IN HIERDIE ORGANISASIE DEEL MENSE GRAAG INLIGTING MET MEKAAR.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op uitruiling van inligting	2 Meer klem op uitruiling van inligting	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op uitruiling van inligting	5 Veel minder klem op uitruiling van inligting
---	--	-----------------------------------	--	---

14. IN HIERDIE ORGANISASIE WORD DIE NADRUK MEER GELê OP BELONING EN AANMOEDIGING AS OP KRITIEK.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op beloning en aanmoediging	2 Meer klem op beloning en aanmoediging	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op beloning en aanmoediging	5 Veel minder klem op beloning en aanmoediging
---	--	-----------------------------------	--	---

15. ONS ORGANISASIE IS UITGEBOU DEUR BEREKENDE RISIKO'S OP DIE REGTE TYD TE NEEM.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op die neem van berekende risiko's	2 Meer klem op die neem van berekende risiko's	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op die neem van berekende risiko's	5 Veel minder klem op die neem van berekende risiko's
--	---	-----------------------------------	---	--

16. DIE BESTUUR POOG OM JOU LOOPBAANASPIRASIES BINNE DIE ORGANISASIE MET JOU TE BESPREEK.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op bespreking van loopbaanaspirasies	2 Meer klem op bespreking van loopbaanaspirasies	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op bespreking van loopbaanaspirasies	5 Veel minder klem op bespreking van loopbaanaspirasies
--	---	-----------------------------------	---	--

17. DIE BESTUUR GLO DAT GEEN TAAK SO GOED GEDOEN IS DAT DIT NIE BETER GEDOEN KAN WORD NIE.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op hoë standaarde	2 Meer klem op hoë standaarde	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op hoë standaarde	5 Veel minder klem op hoë standaarde
---------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	---

18. DIE HOUDING VAN ONS BESTUUR IS DAT KONFLIK TUSSEN VERSKILLENDE AFDELINGS/SEKSIES EN INDIVIDUE BAIE VOORDELIG KAN WEES.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer aanvaarding van konflik	2 Meer aanvaarding van konflik	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder aanvaarding van konflik	5 Veel minder aanvaarding van konflik
--	-----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	--

19. EK VOEL DAT EK LID IS VAN 'N SPAN WAT DOELTREFFEND FUNKSIONEER.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem rede- lik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
--------------------------	-----------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------	------------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op spanpoging	2 Meer klem op spanpoging	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op spanpoging	5 Veel minder klem op spanpoging
---	------------------------------------	---	--------------------------------------	---

20. DIE BELEID EN ORGANISASIESTRUKTUUR VAN DIE ORGANISASIE IS DUIDELIK UITEENGESIT.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem rede- lik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
--------------------------	-----------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------	------------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer duidelike uiteensetting van beleid en struktuur	2 Meer duidelike uiteensetting van beleid en struktuur	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder uiteensetting van beleid en struktuur	5 Veel minder uiteensetting van beleid en struktuur
--	---	---	--	---

21. TOESIG IN HIERDIE ORGANISASIE BEHELS HOOFSAAKLIK DIE STEL VAN RIGLYNE VIR ONDERGESKIKTES; HULLE AANVAAR SELF VERANTWOORDELIKHEID VIR DIE TAAK.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem rede- lik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
--------------------------	-----------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------	------------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op die stel van riglyne	2 Meer klem op die stel van riglyne	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op die stel van riglyne	5 Veel minder klem op die stel van riglyne
---	--	---	--	---

22. TERUGVOERING VANAF HOOFDE IN VERBAND MET WERKVERRIGTING LAAT NIKS TE WENSE OOR NIE.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem rede- lik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
--------------------------	-----------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------	------------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op terugvoering	2 Meer klem op terugvoering	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op terugvoering	5 Veel minder klem op terugvoering
---	--------------------------------------	---	--	---

23. IN HIERDIE ORGANISASIE WORD MENSE BELOON VOLGENS VERDIENSTE, D.W.S. IN OOREENSTEMMING MET DIE WELSLAE WAARMEE HULLE HUL ONDERSKEIE TAKE UITVOER.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op beloning in ooreenstemming met prestasie	2 Meer klem op beloning in ooreenstemming met prestasie	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op beloning in ooreenstemming met prestasie	5 Veel minder klem op beloning in ooreenstemming met prestasie
---	--	-----------------------------------	--	---

24. BESLUITNEMING IN HIERDIE ORGANISASIE IS TE OORVERSIGTIG OM MAKSIMALE DOELTREFFENDHEID TE VERSEKER.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op omsigtige besluitneming	2 Meer klem op omsigtige besluitneming	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op omsigtige besluitneming	5 Veel minder klem op omsigtige besluitneming
--	---	-----------------------------------	---	--

25. DIT IS BAIE MOEILIK OM MENSE IN HIERDIE ORGANISASIE TE LEER KEN.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer geleentheid	2 Meer geleentheid	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder geleentheid	5 Veel minder geleentheid
----------------------------	-----------------------	-----------------------------------	-------------------------	------------------------------

26. HIER HEERS 'N ATMOSFEER VAN DRUK OM VOORTDUREND DIE PRESTASIE VAN DIE INDIVIDU EN DIE GROEP TE VERBETER.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer druk om werkverrigting te verbeter	2 Meer druk om werkverrigting te verbeter	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder druk om werkverrigting te verbeter	5 Veel minder druk om werkverrigting te verbeter
---	--	-----------------------------------	--	---

27. 'N MENS WORD AANGEMOEDIG OM JOU MENING TE LUG, SELFS AL SOU JY NIE MET JOU HOOFDE SAAMSTEM NIE.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer aanmoediging	2 Meer aanmoediging	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder aanmoediging	5 Veel minder aanmoediging
--------------------------------	---------------------------	---	-----------------------------	----------------------------------

28. SOVER AS WAT EK KAN AFLEI IS DAAR NIE 'N HOË MATE VAN PERSOONLIKE LOJALITEIT JEENS DIE ORGANISASIE NIE.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem rede- lik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
--------------------------	-----------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------	------------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op persoonlike lojaliteit	2 Meer klem op persoonlike lojaliteit	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op persoonlike lojaliteit	5 Veel minder klem op persoonlike lojaliteit
---	--	---	--	---

29. ROMPSLOMP (RED-TAPE) WORD IN HIERDIE ORGANISASIE TOT 'N MINIMUM BEPERK.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem rede- lik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
--------------------------	-----------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------	------------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer reëls, ens.	2 Meer reëls, ens.	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder rompslomp (reëls, ens.)	5 Veel minder rompslomp (reëls, ens.)
-------------------------------	--------------------------	---	---	--

30. 'N MENS SAL NIE IN HIERDIE ORGANISASIE VORDER TENSY JY WAAG EN DINGE SOMS OP EIE HOUTJIE PROBEER DOEN NIE.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem rede- lik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
--------------------------	-----------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------	------------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op handeling op eie inisiatief	2 Meer klem op handeling op eie inisiatief	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op handeling op eie inisiatief	5 Veel minder klem op handeling op eie inisiatief
---	--	---	--	---

31. ONS BESTUUR IS GEWILLIG OM MET 'N GOEIE IDEE 'N KANS TE WAAG.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem rede- lik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
--------------------------	-----------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------	------------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer bereidheid om op grond van goeie idees kanse te waag	2 Meer bereidheid om op grond van goeie idees kanse te waag	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder kanse moet gewaag word	5 Veel minder kanse moet gewaag word
---	--	---	---	--

32. MENSE IN HIERDIE ORGANISASIE IS GENEIG OM KOEL EN AFSYDIG TEENOR MEKAAR TE WEES:

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem rede- lik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
--------------------------	-----------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------	------------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer hartlikheid	2 Meer hartlikheid	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder hartlikheid	5 Veel minder hartlikheid
-------------------------------	--------------------------	---	----------------------------	---------------------------------

33. DIT IS ONS BESTUUR SE FILOSOFIE OM DIE MENSLIKE FAKTOR, MENSE SE GEVOELENS, ENS. TE BENADRUK.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem rede- lik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
--------------------------	-----------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------	------------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op die menslike faktor	2 Meer klem op die menslike faktor	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op die menslike faktor	5 Veel minder klem op die menslike faktor
--	---	---	---	--

34. OP BESTUURVERGADERINGS IS DIE DOEL OM SO VLOT EN VINNIG MOONTLIK TOT 'N BESLUIT TE KOM.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem rede- lik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
--------------------------	-----------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------	------------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op vlot besluite	2 Meer klem op vlot besluite	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op vlot besluite	5 Veel minder klem op vlot besluite
--	---------------------------------------	---	---	--

35. IN HIERDIE ORGANISASIE SIEN MENSE IN 'N GROOT MATE NA HUL EIE BELANGE OM.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem rede- lik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
--------------------------	-----------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------	------------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op eiebelang	2 Meer klem op eiebelang	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op eiebelang	5 Veel minder klem op eiebelang
--	-----------------------------------	---	-------------------------------------	--

36. OMSLAGTIGE REÛLS, ADMINISTRATIEWE DETAIL EN ROMPSLOMP MAAK DIT MOEILIK OM NUWE EN OORSPRONKLIKE IDEES ONDER DIE AANDAG TE BRING.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem rede- lik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
--------------------------	-----------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------	------------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op vaartbelyning van reëls en besonderhede	2 Meer klem op vaartbelyning van reëls en besonderhede	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op reëls en besonderhede	5 Veel minder klem op reëls en besonderhede
--	---	-----------------------------------	---	--

37. IN HIERDIE ORGANISASIE WORD DAAR NIE VOLDOENDE BELONING EN ERKENNING VIR GOEIE WERK WAT GOED GEDOEN IS, GEGEE NIE.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer beloning en erkenning	2 Meer beloning en erkenning	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder beloning en erkenning	5 Veel minder beloning en erkenning
--------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--

38. ONS MOET SOMS GROOT RISIKO'S AANGAAN OM ONSSELF TE KAN HANDHAAF BINNE DIE ORGANISASIE.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer waag	2 Meer waag	3 Huidige situasie omtrent	4 Minder waag	5 Veel minder waag
---------------------	----------------	-------------------------------	------------------	-----------------------

39. DAAR HEERS 'N HARTLIKE VERHOUDING TUSSEN DIE BESTUUR EN DIE PERSONEEL IN HIERDIE ORGANISASIE.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer hartlikheid	2 Meer hartlikheid	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder hartlikheid	5 Veel minder hartlikheid
----------------------------	-----------------------	-----------------------------------	-------------------------	------------------------------

40. AS EK 'N MOEILIKE OPDRAG ONDERNEEM, KAN EK GEWOONLIK REKEN OP BYSTAND VAN MY HOOF EN MEDEWERKERS.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer bystand	2 Meer bystand	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder bystand	5 Veel minder bystand
------------------------	-------------------	-----------------------------------	---------------------	--------------------------

41. OM IN HIERDIE ORGANISASIE TE VORDER, IS DIT BELANGRIKER OM MET MENSE OOR DIE WEG TE KOM AS OM GOED TE PRESTEER.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op menseverhoudings	2 Meer klem op menseverhoudings	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op menseverhoudings	5 Veel minder klem op menseverhoudings
---	------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------	---

42. AS JY 'N FOUT BEGAAN IN HIERDIE ORGANISASIE, WORD JY GESTRAF.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op straf	2 Meer klem op straf	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op straf	5 Veel minder klem op straf
------------------------------	-------------------------	-----------------------------------	---------------------------	--------------------------------

43. DIT LYK ASOF MENSE IN HIERDIE ORGANISASIE NIE BAIE TROTS IS OP HUL WERKVERRIGTING NIE.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer klem op trots	2 Meer klem op trots	3 Huidige situasie omtrent reg	4 Minder klem op trots	5 Veel minder klem op trots
------------------------------	-------------------------	-----------------------------------	---------------------------	--------------------------------

44. IN SOMMIGE VAN DIE WERKSAAMHEDE WAARBY EK BETROKKE WAS, WAS EK NIE HEELTEMAL SEKER WIE MY HOOF WAS NIE.

(a) Huidige situasie

1 Stem beslis saam	2 Stem redelik saam	3 Stem in 'n mate saam	4 Verskil in 'n mate	5 Verskil taamlik	6 Verskil beslis
-----------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------

(b) Rigting van verandering verlang

1 Veel meer sekerheid	2 Meer sekerheid	3 Huidige situasie omtrent reg	4	5 Huidige situasie beslis reg
--------------------------	---------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------

DIMENSIES	ITEMS	HUIDIGE SITUASIE					VERANDERING VERLANG		
		(+) POS	←	→	NEG (-)	+	0	-	
1. STRUKTUUR	1+								
	11-								
	20+								
	29+								
	36-								
	44-								
2. VERANTWOORDE- LIKHEID	2-								
	12+								
	21+								
	30+								
3. BELONING	3+								
	14+								
	23+								
	37-								
	42-								
4. WARMTE	4+								
	25-								
	32-								
	39+								
5. ONDERSTEUNING	6-								
	16+								
	33+								
	40+								
6. STANDAARDE	7+								
	17+								
	26+								
	41-								
	43-								
7. KONFLIK	8-								
	18+								
	27+								
	34-								
8. IDENTITEIT	9+								
	19+								
	28-								
	35-								
9. RISIKO	15+								
	24-								
	31+								
	38+								
10. KOMMUNIKASIE	5+								
	10+								
	13+								
	22+								

VRAELYS OOR ORGANISASIE-IDEOLOGIE

Hierdie is nie 'n toets met regte en verkeerde antwoorde nie maar 'n vraelys met stellings waarop elke persoon 'n eie mening kan hê. Die resultate wat uit die vraelys verkry word, kan ook op geen manier 'n negatiewe beeld, ongunstige indruk of enigiets wat vir die voltooiër 'n verleentheid kan wees, uitwys nie.

Daar is geen tydsbeperking nie maar dit is raadsaam om die vraelys so vinnig as moontlik in te vul, aangesien u eerste menings op stellings waarskynlik die geldigste sal wees.

INSTRUKSIES:

TAP 1

Lees onderstaande stellings en skryf die getal 1 teenoor die stelling wat na u mening u huidige bestaande organisasie se standpunt of kenmerke die beste weergee, die getal 2 teenoor die stelling wat die standpunt die tweede beste weergee en verder op dieselfde wyse die "3" en "4" in volgorde van belangrikheid. Skryf hierdie getalle links in die kolom onder die opskrif "Huidige (bestaande) organisasie".

STAP 2

Lees onderstaande stellings weer deur en skryf die getalle van 1 tot 4 teenoor die stellings wat volgens u eie mening en in volgorde van belangrikheid 'n doeltreffende (ideale) organisasie moet kenmerk. Skryf hierdie getalle regs in die kolom onder die opskrif "doeltreffende (ideale) organisasie".

HUIDIGE
BESTAANDE
ORGANISASIE

DOELTREFFENDE
(IDEALE)
ORGANISASIE

1. 'N GOEIE HOOF IS

- a) sterk, beslis en ferm, dog billik. Hy is beskermend, ruimhartig en toegeeflik teenoor lojale ondergeskiktes.
- b) onpersoonlik en korrek, en gebruik nie sy gesag om homself te bevoordeel nie. Hy vereis van sy ondergeskiktes slegs dit wat die formele stelsel van hulle vereis.
- c) demokraties en beïnvloedbaar in sake wat die werk raak. Hy gebruik sy gesag om die middele te verkry wat nodig is om die taak af te handel.
- d) besorg oor en reageer op die persoonlike behoeftes en waardes van andere. Hy gebruik sy posisie om vir ondergeskiktes bevredigende en stimulerende werk- en groei-geleenthede te skep.

2. 'N GOEIE ONDERGESKIKTE

- a) stel aktief in die ontwikkeling van sy eie potensiaal belang en is gewillig om te leer en hulp te ontvang. Hy het agting vir andere se behoeftes en waardes en is gewillig om te help en tot hul ontwikkeling by te dra.
- b) is gemotiveer om sy beste te lewer en het 'n oop gemoed oor sy idees en voorstelle. Desnieteenstaande is hy egter gewillig om die leiding aan ander oor te laat as hulle groter bekwaamheid of bedrewenheid aan die dag lê.
- c) is verantwoordelik en betroubaar, kom sy pligte en verantwoordelikhede na en vermy optrede wat sy hoof sal verbaas of in die verleentheid stel.
- d) is insiklik, hardwerkend en lojaal aan sy hoof se belange.

3. 'N GOEIE LID VAN DIE ORGANISASIE VERLEEN HOOGSTE PRIORITEIT AAN

- a) die vereistes wat sy taak stel t.o.v. vaardigheid, bekwaamheid, energie en materiële middele.
- b) persoonlike eise van die hoof.
- c) die pligte, verantwoordelikhede en vereistes van sy taak en die aanvaarde standaarde van persoonlike gedrag.
- d) die persoonlike behoeftes van die individue wat betrokke is.

HUIDIGE
(BESTAANDE)
ORGANISASIE

DOELTREFFENDE
(IDEALE)
ORGANISASIE

4. PERSONE WAT VORDER IN DIE ORGANISASIE IS

- a) konsensieus en verantwoordelik, met 'n sterk sin vir lojaliteit jeens die organisasie.
- b) doeltreffend en bevoeg in persoonlike verhoudings, en sterk ingestel op die vooruitgang en ontwikkeling van mense.
- c) skerpsinnig en mededingend, met 'n sterk strewe na mag.
- d) tegnies doeltreffend en bevoeg, en sterk daarop ingestel om die taak gedaan te kry.

5. DIE ORGANISASIE BEHANDEL DIE INDIVIDU

- a) soos 'n medewerker wat sy vaardighede en bevoegdhede tot beskikking stel van die algemene doel en strewes.
- b) as 'n interessante persoon wat in eie reg waardevol is.
- c) asof sy tyd en energie volgens kontrak tot hul beskikking is, met regte en verantwoordelikhede vir beide partye.
- d) asof sy tyd en energie tot beskikking is van persone wat 'n hoër rang as hyself.. beklee.

6. PERSONE WORD BEHEER EN BEINVLOED DEUR

- a) die intrinsieke voordeel en genot wat hulle uit hul werksaamhede put en/of deur die besorgdheid oor (inagneming van) die behoeftes van ander persone wat betrokke is.
- b) persoonlike uitoefening van ekonomiese en politieke mag om prosedures en standarde van werkverrigting af te dwing.
- c) onpersoonlike uitoefening van ekonomiese en politieke mag om prosedures en standarde van werkverrigting af te dwing.
- d) kommunikasie en bespreking van taakvereistes wat sal lei tot toepaslike optrede, aangespoor deur persoonlike verbintenis en betrokkenheid om die doelwit te bereik.

7. DIT IS GEORLOOF VIR EEN PERSOON OM BEHEER OOR 'N ANDER SE WERKSAAMHEDE UIT TE OEFEN INDIEN

- a) hy oor meer toepaslike kennis omtrent die taak beskik.
- b) sy rol (werksopdrag) voorskryf dat hy die verantwoordelikheid het om leiding aan die ander persoon te gee.
- c) die ander persoon aanvaar dat die eerste persoon se hulp of instruksie tot sy kennis en ontwikkeling kan bydra.
- d) hy meer bevoegdheid en gesag in die organisasie het.

8. DIE GRONDSLAG WAARVOLGENS TAKE TOEGEDEEL WORD, IS DIE

- a) formele verdeling van funksies en verantwoordelikhede binne die stelsel/onderneming.
- b) middele en bedrewenheid wat deur die betrokke taak vereis word.
- c) persoonlike behoeftes en oordeel van persone in beheer.
- d) persoonlike wense en die behoeftes aan groei en ontwikkeling van individuele lede in die organisasie.

HUIDIGE
(BESTAANDE)
ORGANISASIE

DOELTREFFENDE
(IDEALE)
ORGANISASIE

9. WERK WORD VERRIG TER WILLE VAN

- a) die hoop op beloning, vrees vir straf of persoonlike lojaliteit jeens 'n invloedryke individu.
- b) die bevrediging wat geput word uit die taak self en besorgdheid en agting vir die behoeftes en waardes van ander persone betrokke.
- c) die agting vir kontraktuele verpligtinge gerugsteun deur aanvaarding van en lojaliteit teenoor die organisasie of stelsel.
- d) die bevrediging uit voortreflike werk en prestasie en/of persoonlike verbintenis en betrokkenheid om die taak uit te voer of doelwit te bereik.

10. MENSE WERK SAAM AS

- a) dit persoonlik bevredigend, stimulerend of uitdagend is.
- b) die formele stelsel en organisasie onderlinge samewerking en skakeling vereis
- c) hul gesamentlike bydrae benodig word om die taak uit te voer.
- d) dit deur hoër gesag verlang word of wanneer hulle van mening is dat hulle mekaar vir persoonlike voordeel kan gebruik.

11. DIE DOEL VAN MEDEDINGING IS

- a) om persoonlike mag en voordeel te verkry.
- b) om poste met hoër status in die organisasie te verkry.
- c) om die aandag op eie persoonlike behoeftes te vestig.
- d) om die aandeel en impak van eie bydrae tot die taak te verhoog.

12. KONFLIK WORD

- a) uit die weg geruim deur 'n indringende bespreking van die betrokke knelpunte.
- b) beheer deur reëls, prosedures en omskrywings van verantwoordelikhede.
- c) beheer deur die ingryping van hoër gesag en word dikwels deur sodanige hoofde aangemoedig ten einde hul eie gesag te behou of te bevorder.
- d) uit die weg geruim deur 'n openlike en indringende bespreking van persoonlike behoeftes en waardes wat betrokke is.

13. BESLUIE WORD GENEEM DEUR

- a) die persoon wie se posbeskrywing aan hom die verantwoordelikheid toeken.
- b) persone wat op die mees persoonlike vlak by die uitslag betrokke is en daardeur beïnvloed sal word.
- c) die persoon met die hoër bevoegdheid en gesag.
- d) persone met die meeste kennis en bedrewenheid t.o.v. die probleem.

14. IN 'N TOEPASLIKE BEHEER- EN KOMMUNIKASIESTRUKTUUR

- a) vloei opdragte van die top na die laer range in 'n eenvoudige piramidestruktuur sodat enigeen met 'n hoër rang gesag het oor enigeen met 'n laer rang. Informasie vloei opwaarts deur die reeks gesagskanale.
- b) voorskrifte vloei van die top afwaarts na die laer range en informasie vloei weer opwaarts terug na die top binne 'n funksionele piramidestruktuur. Die gesag en verantwoordelikheid van 'n sekere pos word beperk tot poste van 'n direk laer rang wat weer op hul beurt 'n eie piramidestruktuur vorm. Onderlinge gedagtewisseling tussen funksionele groepe word dus daardeur beperk.
- c) informasie oor die vereistes van 'n taak en probleme vloei van die betrokke werksaamhede opwaarts en uitwaarts, terwyl die persone wat die nouste by die taak betrokke is die middele en ondersteuning wat benodig word bepaal. 'n Koördinerende funksie kan prioriteite en oorkoepelende behoeftevlakke van hulpbronne daarstel, wat gegrond is op informasie verkry van alle relevante bronne. Die struktuur wissel volgens die aard en plasing van die taak.
- d) informasie en invloed vloei van persoon tot persoon, en is gebaseer op vrywillige verhoudings wat aangegaan word vir die doeleindes van die werk, en die voordele van wedersydse ondersteuning, genot en gemeenskaplike waardes. 'n Oorkoepelende koördinerings funksie kan die vlakke van bydraes bepaal wat nodig is vir die handhawing van die organisasie. Hierdie koördinering en toewysing van take geskied by wyse van onderlinge ooreenkoms tussen betrokkenes.

15. DAAR WORD OP DIE OMGEWING GEREAGEER ASOF

- a) dit 'n komplekse samestelling van potensiële bedreiging en ondersteuning is. Dit word deur die organisasie gebruik en gemanipuleer as 'n middel tot selfbevoordeling en as 'n eksperimenteringsterrein vir die benutting deur en ontwikkeling van organisasielede.
- b) dit 'n mededingende oerwoud is waar elke persoon teen elke ander persoon is, en waar dié wat nie ander uitbuit nie, self uitgebuit word.
- c) dit 'n ordelike en billike stelsel is waarin mededinging volgens wette en reëls beperk word, en waar daar onderhandelings of skikkings kan wees om konflikte op te los.
- d) dit 'n samestelling van onvolmaakte vorms en stelsels is, wat hervorm en verbeter moet word deur die pogings en prestasies van die organisasie.

NASIENSKEMA : ORGANISASIE-IDEOLOGIE VRAELYS

HUIDIGE ORGANISASIE				
	MA	R	T	ME
1	a	b	c	d
2	d	c	b	a
3	b	c	a	d
4	c	a	d	b
5	d	c	a	b
6	b	c	d	a
7	d	b	a	c
8	c	a	b	d
9	a	c	d	b
10	d	b	c	a
11	a	b	d	c
12	c	b	a	d
13	c	a	d	b
14	a	b	c	d
15	b	c	d	a
Tot.				

IDEALE ORGANISASIE				
	MA	R	T	ME
1	a	b	c	d
2	d	c	b	a
3	b	c	a	d
4	c	a	d	b
5	d	c	a	b
6	b	c	d	a
7	d	b	a	c
8	c	a	b	d
9	a	c	d	b
10	d	b	c	a
11	a	b	d	c
12	c	b	a	d
13	c	a	d	b
14	a	b	c	d
15	b	c	d	a
Tot.				

TOTAAL TELLINGS VAN DIE GROEP:

HUIDIGE ORGANISASIE			
MA	R	T	ME

IDEALE ORGANISASIE			
MA	R	T	ME

ORGANISASIE- EN BESTUUPS-EVALUERING

HUIDIGE SITUASIE												VERANDERING VERLANG				
(+) POS						NEG (-)						G				
STUKTUUR	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	200	119	110	97	67	91	157	273	214							
	29.2	17.4	16.1	14.2	9.8	13.3	28.8	39.9	31.3							
VERANTWOORDELIKHEID	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	95	82	83	66	55	82	185	177	101							
	20.5	17.7	17.9	14.3	11.9	17.7	40.0	38.2	21.8							
BELCAING	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	143	124	107	92	50	64	260	226	94							
	24.7	21.4	18.4	15.9	8.6	11.0	44.8	39.0	16.2							
WAPTE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	132	95	93	68	39	46	144	189	130							
	28.5	18.4	20.1	14.7	8.4	9.9	31.1	40.8	28.1							
ONDERSTELNING	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	138	111	94	51	32	36	180	219	63							
	29.9	24.0	20.3	11.0	6.9	7.8	39.0	47.4	13.6							
STANCAARDE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	201	106	101	70	32	63	158	247	168							
	35.1	18.5	17.6	12.2	5.6	11.0	27.6	43.1	29.3							
KCNFLIK	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	71	49	64	82	68	115	145	146	158							
	15.8	10.9	14.3	18.3	15.1	25.6	32.3	32.5	35.2							
IDENTITEIT	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	163	99	66	66	34	26	186	192	76							
	35.9	21.8	14.5	14.5	7.5	5.7	41.0	42.3	16.7							
FISIKC	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	78	76	101	84	54	65	137	202	115							
	17.0	16.6	22.1	18.3	11.8	14.2	29.9	44.1	26.0							
KOMPLIKASIE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	114	124	97	57	39	31	299	151	12							
	24.7	26.2	21.0	12.3	8.4	6.7	64.7	32.7	2.6							
DATA IGNORED - IN CONTROL MODE																

CP2071-10201-0210

ORGANISASIE- EN BESTUURS-EVALUERING GESINSEEPLANNING

HUIDIGE SITUASIE										VERANGERING VERLANG		
(+) POS					NEG (-)					G		
STRUKTUUR	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	86	61	56	44	36	39				85	130	107
	26.7	18.9	17.4	13.7	11.2	12.1				26.4	40.4	33.2
VERANTWOORDELIKHEID	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	39	39	40	42	19	38				81	86	50
	18.0	18.0	18.4	19.4	8.8	17.5				37.3	39.6	23.0
BELEENING	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	65	59	49	46	23	29				116	105	50
	24.0	21.8	18.1	17.0	8.5	10.7				42.8	38.7	18.5
WARMTE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	51	38	47	33	23	25				66	86	62
	23.5	17.5	21.7	15.2	10.6	11.5				30.4	40.6	29.0
ONDERSTELING	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	61	49	50	27	12	15				85	102	28
	28.4	22.8	23.3	12.6	6.0	7.0				39.5	47.4	13.0
STANCAARDE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	95	48	41	34	16	32				68	119	87
	36.7	17.8	15.2	12.6	5.9	11.9				25.2	44.1	30.7
KONFLIK	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	32	17	30	41	27	55				60	69	82
	15.1	8.0	14.2	19.3	17.5	25.9				28.3	32.5	35.2
IDENTITEIT	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	75	55	33	29	15	9				86	97	33
	34.7	25.5	15.3	13.4	6.9	4.2				39.8	44.9	15.3
RISIKO	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	32	40	45	36	26	33				61	95	50
	15.0	18.7	21.0	17.8	12.1	15.4				28.5	44.4	27.1
KOMMUNIKASIE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	51	62	52	21	17	12				132	74	9
	23.7	23.8	24.2	9.8	7.9	5.6				61.4	34.4	4.2

DATA IGNORED - IN CONTROL MODE

ORGANISASIE- EN BESTUURS-EVALUERING ALGEMENE DIENSTE

	HUIDIGE SITUASIE							VERANDERING VERLANG			
	(+) PCS	-----					NEG (-)	+	C		-
STRUKTUUR	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	100	47	45	41	26	37	95	118	83		
	33.8	15.9	15.2	13.9	8.8	12.5	32.1	19.9	28.0		
VERANTWOORDELIKHEID	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	53	34	31	19	29	36	87	72	43		
	26.2	16.8	15.3	9.4	14.4	17.8	43.1	35.6	21.3		
BELONING	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	72	55	41	35	22	29	123	51	40		
	28.3	21.7	16.1	12.8	8.7	11.4	48.4	35.8	15.7		
WARPTE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	73	34	36	29	11	19	65	83	54		
	36.1	16.8	17.8	14.4	5.4	9.4	32.2	41.1	26.7		
ONDEFINIEERING	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	71	51	36	14	13	18	79	54	30		
	35.0	25.1	17.7	6.9	6.4	8.9	38.9	46.3	14.8		
STANDAARD	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	92	48	41	27	12	28	76	100	72		
	37.1	19.4	16.5	10.9	4.8	11.3	30.6	40.3	29.0		
KONFLIK	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	33	27	25	28	28	52	65	60	68		
	17.1	14.0	13.0	14.5	14.5	26.9	33.7	31.1	35.2		
IDENTITEIT	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	81	31	27	25	15	15	84	71	39		
	41.8	16.0	13.9	12.9	7.7	7.7	43.3	36.6	20.1		
RISIKO	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	45	31	44	35	20	26	62	86	53		
	22.4	15.4	21.9	17.4	10.0	12.9	30.8	42.8	26.4		
KOMPLIKASIE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	57	55	34	27	15	15	137	63	3		
	28.1	27.1	16.7	13.3	7.4	7.4	67.5	31.0	1.5		

DATA IGNORED - IN CONTROL MODE

ORGANISASIE- EN BESTUUPS-EVALUERING WELSYNSDIENSTE

	HUIDIGE SITUASIE								VERANDERING VERLANG			
	(+) POS				NEG (-)				+		-	
STRUKTUUR	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	14	11	9	12	5	15		17	25	24		
	21.2	16.7	13.6	18.2	7.6	22.7		25.8	17.9	16.4		
VERANTWOORDELIKHEID	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	3	9	12	5	7	8		17	19	8		
	6.8	20.5	27.3	11.4	15.9	18.2		38.6	43.2	18.2		
EELCING	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	6	10	17	11	5	6		21	70	4		
	10.9	18.2	30.9	20.0	9.1	10.9		38.2	54.5	7.3		
WARMTE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	8	13	10	6	5	2		13	18	13		
	18.2	29.5	22.7	13.6	11.4	4.5		29.5	40.9	29.5		
ONDERSTELNING	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	6	11	8	10	6	3		16	23	5		
	13.6	25.0	18.2	22.7	13.6	6.8		36.4	52.3	11.4		
STANDAARDE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	10	10	19	9	4	3		14	28	17		
	18.2	18.2	34.5	16.4	7.2	5.5		25.5	50.9	23.6		
KONFLIK	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	6	5	9	13	3	6		20	17	7		
	13.6	11.4	20.5	25.5	6.8	18.2		45.5	18.6	15.5		
IDENTITEIT	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	7	13	6	12	4	2		16	24	4		
	15.9	29.5	13.6	27.3	9.1	4.5		36.4	54.5	9.1		
RISIKO	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	1	5	12	11	8	6		14	21	6		
	2.3	11.6	27.9	25.6	18.6	14.0		32.6	48.8	18.6		
KOMMUNIKASIE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	6	7	11	9	7	4		10	14	0		
	13.6	15.9	25.0	20.5	15.5	9.1		68.2	11.8	0		
DATA INGREC - IN CONTROL MCEE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	

ORGANISASIE- EN BESTUURS-EVALUERING VERPLEEGKUNDIGES

	HUIDIGE SITUASIE							VERANDERING VERLANG			
	(+) POS						NEG (-)	+	G	-	
STUKTULP	I	186 I	108 I	101 I	85 I	62 I	76 I	I	180 I	248 I	190 I
	I	30.1 I	17.5 I	16.3 I	13.8 I	10.0 I	12.3 I	I	29.1 I	40.1 I	30.7 I
VERANTWOORDELIKHEID	I	92 I	73 I	71 I	61 I	48 I	74 I	I	168 I	158 I	93 I
	I	22.0 I	17.4 I	16.9 I	14.6 I	11.5 I	17.7 I	I	40.1 I	37.7 I	22.2 I
BELCANG	I	137 I	114 I	90 I	81 I	45 I	58 I	I	279 I	156 I	90 I
	I	26.1 I	21.7 I	17.1 I	15.4 I	8.6 I	11.0 I	I	45.5 I	37.3 I	17.1 I
WAPTE	I	124 I	72 I	83 I	62 I	34 I	44 I	I	131 I	171 I	117 I
	I	25.6 I	17.2 I	19.8 I	14.8 I	8.1 I	10.5 I	I	31.3 I	40.8 I	27.9 I
ONDERSTEUNING	I	132 I	100 I	86 I	41 I	26 I	33 I	I	164 I	196 I	58 I
	I	31.6 I	23.9 I	20.6 I	9.6 I	6.2 I	7.9 I	I	39.2 I	46.9 I	13.9 I
STANCAARDE	I	191 I	96 I	82 I	61 I	28 I	60 I	I	144 I	215 I	155 I
	I	36.9 I	18.5 I	15.8 I	11.8 I	5.4 I	11.6 I	I	27.8 I	42.3 I	29.9 I
KONFLIK	I	65 I	44 I	55 I	69 I	65 I	107 I	I	125 I	129 I	151 I
	I	16.0 I	10.9 I	13.6 I	17.0 I	16.0 I	26.4 I	I	30.9 I	31.9 I	37.2 I
IDENTITEIT	I	156 I	86 I	60 I	54 I	30 I	24 I	I	170 I	168 I	72 I
	I	38.0 I	21.0 I	14.6 I	13.2 I	7.3 I	5.9 I	I	41.5 I	41.0 I	17.6 I
FISIKC	I	77 I	71 I	89 I	73 I	46 I	59 I	I	123 I	181 I	111 I
	I	18.6 I	17.1 I	21.4 I	17.6 I	11.1 I	14.2 I	I	29.6 I	43.6 I	26.7 I
KOMMUNIKASIE	I	102 I	117 I	86 I	48 I	32 I	27 I	I	269 I	137 I	12 I
	I	25.3 I	28.0 I	20.6 I	11.5 I	7.7 I	6.5 I	I	64.4 I	32.8 I	2.5 I

DATA IGNORED - IN CONFLICT MODE

ORGANISASIE- EN BESTUUPS-EVALUERING MAATSKAPLIKE WERKERS

HUIDIGE SITUASIE										VERANDERING VERLANG						
(**) PCS					NEG (-)					+			C			
STRUKTUUR	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	I	14 I	11 I	9 I	12 I	5 I	15 I	7.6 I	22.7 I	I	17 I	25 I	24 I	25.8 I	37.9 I	36.4 I
VERANTWOORDELIKHEID	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	3 I	9 I	12 I	5 I	7 I	8 I	6.8 I	20.5 I	27.3 I	11.4 I	15.9 I	18.2 I	17 I	19 I	8 I
BELCNING	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	6 I	10 I	17 I	11 I	5 I	6 I	10.9 I	18.2 I	30.9 I	20.0 I	9.1 I	10.9 I	21 I	30 I	4 I
WARMTE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	8 I	13 I	10 I	6 I	5 I	2 I	18.2 I	29.5 I	22.7 I	13.6 I	11.4 I	4.5 I	29.5 I	40.9 I	29.5 I
OORSTELING	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	6 I	11 I	8 I	10 I	6 I	3 I	13.6 I	25.0 I	18.2 I	22.7 I	13.6 I	6.8 I	16 I	23 I	5 I
STANDAARDE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	10 I	10 I	19 I	9 I	14 I	3 I	18.2 I	18.2 I	34.5 I	16.4 I	7.3 I	5.5 I	25.5 I	50.9 I	23.6 I
KONFLIK	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	6 I	5 I	9 I	13 I	3 I	8 I	13.6 I	11.4 I	20.5 I	29.5 I	6.8 I	18.2 I	45.5 I	38.6 I	15.5 I
IDENTITEIT	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	7 I	13 I	6 I	12 I	4 I	2 I	15.9 I	29.5 I	13.6 I	27.3 I	9.1 I	4.5 I	36.4 I	54.5 I	9.1 I
RISIKO	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	1 I	5 I	12 I	11 I	8 I	6 I	2.3 I	11.6 I	27.9 I	25.6 I	18.6 I	14.0 I	32.6 I	46.8 I	18.6 I
KOMMUNIKASIE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	6 I	7 I	11 I	9 I	7 I	4 I	13.6 I	15.9 I	25.0 I	20.5 I	15.9 I	9.1 I	30 I	14 I	0 I
DATA IGNOREER IN CONTROL POGEE																

UCREF 81/5028-624

ORGANISASIE- EN BESTUURS-EVALLERING PLANK

	HUIDIGE SITUASIE								VERANDERING VERLANG			
	(+) POS	NEG (-)						+	0		-	
STUKTUUR	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	134 I	62 I	73 I	69 I	43 I	56 I	I	109 I	205 I	123 I	I
	I	30.7 I	14.2 I	16.7 I	15.6 I	9.8 I	12.8 I	I	24.9 I	46.9 I	28.1 I	I
	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
VERANTWOORDELIKHEID	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	44 I	56 I	63 I	43 I	30 I	57 I	I	107 I	131 I	55 I	I
	I	15.0 I	19.1 I	21.5 I	14.7 I	10.2 I	19.5 I	I	36.5 I	44.7 I	18.8 I	I
	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
BELEGNING	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	83 I	73 I	72 I	66 I	31 I	41 I	I	143 I	167 I	56 I	I
	I	22.7 I	19.9 I	19.7 I	18.0 I	8.5 I	11.2 I	I	39.1 I	45.6 I	15.3 I	I
	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
WARMTE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	81 I	54 I	67 I	43 I	28 I	20 I	I	63 I	154 I	76 I	I
	I	27.6 I	18.4 I	22.9 I	14.7 I	9.6 I	6.8 I	I	21.5 I	52.6 I	25.9 I	I
	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
ONDERSTELNING	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	87 I	65 I	67 I	38 I	17 I	19 I	I	96 I	172 I	25 I	I
	I	29.7 I	22.2 I	22.9 I	13.0 I	5.8 I	6.5 I	I	32.8 I	58.7 I	8.5 I	I
	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
STANDAARDE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	135 I	64 I	65 I	39 I	25 I	38 I	I	80 I	150 I	96 I	I
	I	26.9 I	17.5 I	17.8 I	10.7 I	6.8 I	10.4 I	I	21.9 I	51.9 I	26.2 I	I
	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
KONFLIK	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	41 I	31 I	47 I	64 I	38 I	67 I	I	98 I	106 I	84 I	I
	I	14.2 I	10.8 I	16.3 I	22.2 I	13.2 I	23.3 I	I	34.0 I	36.8 I	29.2 I	I
	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
IDENTITEIT	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	98 I	66 I	47 I	47 I	21 I	14 I	I	103 I	155 I	35 I	I
	I	33.4 I	22.5 I	16.0 I	16.0 I	7.2 I	4.9 I	I	35.2 I	52.9 I	11.9 I	I
	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
RISIKO	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	43 I	53 I	72 I	63 I	30 I	27 I	I	84 I	151 I	53 I	I
	I	14.9 I	18.4 I	25.0 I	21.9 I	10.4 I	9.4 I	I	29.2 I	52.4 I	18.4 I	I
	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
KOMMUNIKASIE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	71 I	50 I	64 I	37 I	25 I	18 I	I	186 I	109 I	0 I	I
	I	24.1 I	27.1 I	21.7 I	12.5 I	8.5 I	6.1 I	I	63.1 I	36.9 I	0 I	I
	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
DATA IGNORED - IN CONTROL MODE												

ORGANISASIE- EN BESTUUPS-EVALUERING SWART

HUIDIGE SITUASIE										VERANDERING VERLANG		
(*) POS					NEG (-)					+	0	
STERKTEUF	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	I	66 I	57 I	37 I	28 I	24 I	35 I	I	88 I	68 I	91 I	
	I	26.7 I	23.1 I	15.0 I	11.3 I	9.7 I	14.2 I	I	35.6 I	27.5 I	36.8 I	
VERANTWOORDELIKHEID	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	I	51 I	26 I	20 I	23 I	25 I	25 I	I	78 I	46 I	46 I	
	I	30.0 I	15.3 I	11.8 I	13.5 I	14.7 I	14.7 I	I	45.9 I	27.1 I	27.1 I	
BELCNING	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	I	60 I	51 I	35 I	26 I	15 I	23 I	I	117 I	59 I	38 I	
	I	28.0 I	23.8 I	16.4 I	12.1 I	8.9 I	10.7 I	I	54.7 I	27.6 I	17.8 I	
WARMTE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	I	51 I	31 I	26 I	25 I	11 I	26 I	I	81 I	35 I	54 I	
	I	30.0 I	18.2 I	15.3 I	14.7 I	6.5 I	15.3 I	I	47.6 I	20.6 I	31.2 I	
ONDERSTELNINE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	I	51 I	46 I	27 I	13 I	15 I	17 I	I	84 I	47 I	38 I	
	I	30.2 I	27.2 I	16.0 I	7.7 I	8.5 I	10.1 I	I	49.7 I	27.6 I	22.5 I	
STANCAARDE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	I	66 I	42 I	36 I	31 I	25 I	25 I	I	72 I	57 I	72 I	
	I	31.9 I	20.3 I	17.4 I	15.0 I	3.4 I	12.1 I	I	37.7 I	27.5 I	34.8 I	
KCNFLIK	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	I	30 I	18 I	17 I	18 I	30 I	48 I	I	47 I	40 I	74 I	
	I	18.6 I	11.2 I	10.6 I	11.2 I	18.6 I	29.8 I	I	29.2 I	24.8 I	46.0 I	
IDENTITEIT	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	I	65 I	33 I	19 I	19 I	13 I	12 I	I	83 I	37 I	41 I	
	I	40.4 I	20.5 I	11.8 I	11.8 I	8.1 I	7.5 I	I	51.6 I	23.0 I	25.5 I	
RISIKO	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	I	35 I	23 I	29 I	21 I	24 I	36 I	I	53 I	51 I	66 I	
	I	20.6 I	13.5 I	17.1 I	12.4 I	14.1 I	22.4 I	I	31.2 I	30.0 I	38.8 I	
KOMMUNIKASIE	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	I	43 I	44 I	32 I	20 I	14 I	13 I	I	113 I	42 I	12 I	
	I	25.7 I	26.3 I	19.8 I	12.0 I	8.4 I	7.8 I	I	67.7 I	25.1 I	7.2 I	



OPSOMMING

1. DOEL VAN DIE ONDERSOEK

Vir die doel van die ondersoek is die volgende hipoteses en navorsingsvrae gestel:

1.1 Hipoteses

Hipotese 1: Hoe gunstiger organisasieklimaat aangeslaan word, hoe groter die mate van werkstevredenheid wat ervaar word.

Hipotese 2: Hoe kleiner die verskil tussen vakkundige personeel se persepsies van die dominante ideologie van hul organisasie en hul persoonlike oriëntasies, hoe groter die mate van werkstevredenheid wat ervaar word.

Hipotese 3: Hoe kleiner die verskil tussen vakkundige personeel se persepsies van die dominante ideologie van hul huidige organisasie en hul persoonlike oriëntasies, hoe gunstiger sal die organisasieklimaat aangeslaan word.

1.2 Navorsingsvrae

Daar is gepoog om ook die volgende vrae te beantwoord:

- (a) Wat is die vakkundige personeel se persepsies ten opsigte van die huidige organisasieklimaat?
- (b) Watter rigting van verandering met betrekking tot die organisasieklimaat word deur die vakkundige personeel in die organisasie verlang?
- (c) Wat is die vakkundige personeel se persepsies ten opsigte van die huidige organisasie-ideologie en hul persoonlike oriëntasies?
- (d) Watter mate van werkstevredenheid word deur die vakkundige personeel ervaar?

Die Verdere doel van die ondersoek was om onderskeid te tref tussen verskillende afdelings, beroepsgroepe en rasse-groepe ten opsigte

van organisasieklimaat, ideologiese oriëntasies en werkstevredenheid.

2. METODE VAN ONDERSOEK

Twee vraelyste is gebruik vir die insameling van die gegewens, naamlik

- (a) Litwin en Stringer se "Organization Climate Questionnaire" en
- (b) Harrison se "Diagnosing Organization Ideology"-vraelys.

Eersgenoemde vraelys is egter aangepas vir doeleindes van hierdie studie.

3. OPNAMEGROEP

Honderd-en-twintig vakkundige personeellede, verbonde aan die Departement van Gesondheid en Welsyn, Streek Oranje-Vrystaat, het aan die ondersoek deelgeneem.

4. RESULTATE

4.1 Die volgende opsomming kan vanuit die resultate van die ondersoek gemaak word:

- daar heers 'n relatief positiewe klimaat in die organisasie;
- die respondente is 'n meer tevrede as 'n ontevrede groep werkers;
- die grootste aantal respondente neem hulself, asook die organisasie as taakgeoriënteerd waar;
- konflik en verantwoordelikheid is deurgaans uitgewys as die hoogste prioriteite ten opsigte waarvan verandering verlang word;
- daar was geen statisties-beduidende verskille tussen die verskillende afdelings of die verskillende beroepsgroepe ten opsigte van organisasieklimaat, ideologiese oriëntasies en werkstevredenheid nie;
- daar was geen statisties-beduidende verskil tussen die blankes en die swartes ten opsigte van organisasieklimaat en ideologiese oriëntasies nie, maar wel ten opsigte van werkstevredenheid.

Die swart respondente het aangetoon dat hulle minder werkstevredenheid as die blankes ervaar.

4.2 Slegs een van die drie hipoteses is bevestig, naamlik hipotese 2.

5. GEVOLGTREKKINGS

5.1 Die feit dat 'n negatiewe, onbeduidende verband tussen organisasieklimaat en werkstevredenheid gevind is, kan moontlik toegeskryf word aan:

- (a) Die wyse waarop organisasieklimaat en werkstevredenheid gemeet is. In hierdie studie is daar nie gepoog om verskillende dimensies van organisasieklimaat in verband te bring met tevredenheid ten opsigte van verskillende areas van werk, byvoorbeeld salaris, outonomie, selfverwesenliking, ensovoorts, nie. 'n Totaaltelling van organisasieklimaat is met 'n globale meting van werkstevredenheid in verband gebring. Dit is dus moontlik dat, wanneer die totale organisasieklimaat in aanmerking geneem word, daar nie noodwendig 'n verband tussen klimaat en werkstevredenheid hoef te wees nie.
- (b) Die feit dat die ondersoekgroep saamgestel is uit respondente wat verbode aan bepaalde professies is, kon ook 'n rol gespeel het in die gebrek aan 'n verband tussen organisasieklimaat en werkstevredenheid. Volgens Williams et al. (1974, p 297) is 'n belangrike eienskap van professionele werk die hoë graad van intrinsieke waarde wat dit inhou vir diegene wat dit verrig. 'n Hoë graad van intrinsieke waarde impliseer 'n hoë vlak van tevredenheid, wat direk voortspruit vanuit die werkopdragte of taakinhoud. Professionele werk word gekenmerk deur attribute wat geassosieer word met intrinsieke

waarde en daarom kan dit moontlik wees dat 'n professionele persoon nie so afhanklik van die klimaat is vir werkstevredenheid nie, maar eerder van die werk self. "Thus certain professions which are considered to have a high vocational content in the sense of serving the community, such as nursing, are expected to provide high intrinsic value, and to have little instrumental purpose" (Williams et al., 1974, p 297).

5.2 Die resultate van die studie het getoon dat daar 'n hoogs beduidende negatiewe verband was tussen ideologiese verskille en werkstevredenheid, soos gemeet in hierdie studie. Hierdie hipotese is dus bevestig.

5.3 'n Onbeduidende negatiewe verband is gevind tussen ideologiese verskille en organisasieklimaat. Die hipotese is dus nie bevestig nie. Die feit dat ideologiese oriëntasies verband gehou het met werkstevredenheid (hipotese 2), kan moontlik ook toegeskryf word aan die feit dat die ondersoekgroep slegs uit professionele persone bestaan het. Volgens Elliot (1972, pp 131-132) het die aanneming van 'n professionele identiteit 'n invloed op denkrigtings en gedrag deur die ontwikkeling van onderskeibare professionele ideologieë. Freidson (1971, p 31) sluit hieby aan en beweer dat professionele ideologieë intrinsiek imperialisties is. "Such imperialism can of course be a function of crude self-interest, but it can as well be seen as a natural outcome of the deep commitment to the value of his work developed by the thoroughly socialized professional who has devoted his entire adult life to it". Indien professionele ideologieë die natuurlike gevolg is van die persoon se verbondenheid aan die waarde van sy werk, is dit dus logies dat dit met

werkstevredenheid verband sal hou, aangesien daar beweer word dat "... a high degree of intrinsic value implies a high level of satisfaction" (Williams et al., 1974, p 297). Wanneer daar van die veronderstelling uitgegaan word dat professionele ideologie voortspuit uit die verbondenheid aan intrinsieke werkswaardes, is die onbeduidende verband tussen ideologiese oriëntasies en organisasieklimaat (hipotese 3) te verstane, aangesien klimaat te make het met die persoon se persepsies van die werkswêreld en nie die werk self nie.

- 5.4 n Verdere moontlike uitvloeisel van die aard van die ondersoekgroep is die feit dat die grootste aantal van die respondente die organisasie as taakgeoriënteerd waargeneem het. Aangesien die organisasie n staatsdepartement is, is daar verwag dat die werknemers die organisasie as rolgeoriënteerd sal waarneem, aangesien staatsdepartemente dikwels gekenmerk word deur streng formele reëls en regulasies. Dit kan egter ook wees dat die departement van Gesondheid en Welsyn, as gevolg van die aard van sy dienste, verskil van ander staatsdepartemente. Byvoorbeeld in die geval van epidemies en die uitbreek van aansteeklike siektes soos kongokoors, masels, cholera, ensovoorts, word daar van die departement verwag om sonder versuim doeltreffend op te tree. Die funksies en aktiwiteite van die departement word geëvalueer volgens die bydrae wat dit lewer in die effektiewe voorkoming en oplossing van gesondheidsprobleme,
- 5.5 Die bevinding dat die swart respondente oor die algemeen minder werkstevredenheid as die blanke respondente ervaar het, is in ooreenstemming met die bevindinge van Cilliers (1982, p 96). Volgens hierdie navorser was taalgroep die belangrikste voorspeller van die variasie in werkstevredenheid en Afrikaanssprekendes het baie hoër werkstevredenheid as Engelssprekendes ervaar. Die feit dat die swartes in hierdie studie oorheersend Engelssprekend

was en die blankes oorheersend Afrikaanssprekend, kan dus moontlik 'n oorsakende faktor wees vir die minder mate van werkstevredenheid van die swart respondente. Brenner en Tomkiewicz (1982, pp 89-103) beweer dat swartes minder werkstevredenheid ervaar as blankes omdat swartes, volgens 'n studie deur hulle uitgevoer, hoër verwagtings ten opsigte van hul werk koester. Wanneer daar nie aan hierdie hoë verwagtings voldoen word nie, vind daar óf 'n afname in werkstevredenheid plaas, óf die werknemer verminder sy verwagtings.

6. AANBEVELINGS

- 6.1 Verdere navorsing is nodig om vas te stel of die verband tussen organisasieklimaat en werkstevredenheid nie moontlik beïnvloed word deur die aard van die opnamegroep nie. Studies waarin onderskeid getref word tussen professionele en nie-professionele organisasieëdele verbonde aan dieselfde organisasie, kan bruikbare inligting tot gevolg hê. Dit kan wees dat professionele persone, in diens van 'n bepaalde organisasie, se persepsies van die organisasie-ideologie en hul eie oriëntasies 'n groter invloed op hul werkstevredenheid as die organisasieklimaat uitoefen. Nie-professionele organisasieëdele mag moontlik weer meer afhanklik van 'n positiewe organisasieklimaat vir hoër werkstevredenheid wees, terwyl die verskil tussen organisasie-ideologie en persoonlike oriëntasies 'n minder dominante rol in hul werkstevredenheid speel.
- 6.2 Om die veralgemeenbaarheid van die resultate van hierdie studie te bepaal, sal dit dus nodig wees om meer studies uit te voer waar die totale organisasieklimaat in verband gebring word met 'n globale meting van werkstevredenheid. Sodoende kan vasgestel word in watter mate organisasieklimaat as 'n geheel 'n invloed op werkstevredenheid het.

6.3 Die feit dat die swart respondente beduidend minder werkstevredenheid as die blankes ervaar het, kan groot implikasies vir bestuur inhou, veral as in aanmerking geneem word dat die swartes en die grootste aantal van die blankes aan dieselfde professie behoort het en in dieselfde organisasie werksaam was. Verder het die swartes, soos in die geval van die blankes, ook die organisasie as oorheersend taakgeoriënteerd waargeneem en daar was geen noemenswaardige verskil tussen die persepsies van die blankes en die swartes ten opsigte van organisasieklimaat nie. Dit laat die vraag ontstaan oor presies waarin die oorsaak van die lae mate van werkstevredenheid dan geleë is. Verdere navorsing in dié verband is nodig om vas te stel watter faktore in die werksituasie bydrae tot die tevredenheid of ontevredenheid van swart personeel.