

6. SLOTPERSPEKTIEF

6.1. INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die studie saamgevat. Daar word aangetoon op watter wyse die skool as organisasie bestudeer is en wat die rol van organisasieklimaat in die sekondêre skool is. Verder word die belangrikste bevindinge waartoe gekom is in hierdie studie, weergegee. Sekere riglyne vir die verbetering van organisasieklimaat word neergelê en 'n model word voorgestel aan die hand waarvan organisasieklimaat verbeter kan word. Ten slotte word sekere aanbevelings met betrekking tot verdere navorsing gemaak.

6.2. SAMEVATTING

In Hoofstuk 1 is enkele probleme met betrekking tot organisasieklimaat in die sekondêre skool beredeneer. Sekere probleemvrae is uitgelig en die doel van die navorsing is aan die hand van hierdie probleemberedenering uiteengesit. Die metode van navorsing is bespreek en die verloop van die navorsing is gegee.

In Hoofstuk 2 is 'n fundering van die skool as organisasie gedoen. Daar is aan die hand van die eiesoortige kenmerke van die skool aangetoon dat die skool sowel 'n samelewingsverband as organisasie is. 'n

Struktuuranalise van die skool aan die hand van die basiese grondtrekke van die werklikheid is gedoen. Sekere beskouinge van die skool is daarna gestel en geëvalueer aan die hand van die voorafgaande.

In Hoofstuk 3 is die gegewens wat deur die literatuurondersoek ingesamel is met betrekking tot die aard en wese van organisasieklimaat, weergegee. Begrippe soos gehalte van werklewe, werksmotivering, werksprestasie, werkstevredenheid, organisasiekultuur en organisasiegesondheid as konsepte wat met organisasieklimaat verband hou, is bespreek. Daarna is organisasieklimaat omskryf en die belangrikste sieninge oor organisasieklimaat in sowel onderwysverband as daarbuite is weergegee. Die belangrikste meetinstrumente vir organisasieklimaat is daarna bespreek, met die doel om as agtergrond te dien vir die empiriese ondersoek. Verder is 'n sintese gemaak met betrekking tot aspekte soos die belangrikheid van organisasieklimaat, die soorte organisasieklimaat, die skep en instandhouding van organisasieklimaat, opvoedingsklimaat en skoolklimaat, en bestuursaspekte en organisasieklimaat. Laastens is 'n kategorisering gemaak van die determinante van organisasieklimaat.

In Hoofstuk 4 is die navorsingsontwerp vir die empiriese ondersoek bespreek. Die meetinstrument wat in die empiriese ondersoek gebruik is is bespreek, sowel as die statistiese tegnieke en prosedures wat gevolg is om die resultate van die empiriese ondersoek te interpreteer.

In Hoofstuk 5 is verslag gelewer van die resultate van die empiriese ondersoek.

6.3. BEVINDINGE

6.3.1. Bevindinge met betrekking tot die literatuurstudie

Met betrekking tot Doelwit 1 (vergelyk 1.3.), naamlik om die skool as organisasie te ontleed en te beskryf, is die volgende bevind :

- Die skool voldoen aan al die kenmerke van 'n samelewingsverband en kan dus as 'n tipiese samelewingsverband getipeer word (vergelyk 2.3.1.).
- Die verbandslewe in die skool word gereël in ooreenstemming met die doel van die skool en kom tot uitdrukking in reëls en regulasies (vergelyk 2.4.4.).
- Wanneer die voorafgaande gesien word in die konteks van die kenmerke van 'n organisasie, blyk dit dat die skool ook 'n organisasie is (vergelyk 2.4.2.).
- Die skool is dus tegelyk 'n samelewingsverband en 'n organisasie (vergelyk 2.5.).
- 'n Aanvaarbare wyse om die skool as organisasie te ontleed, is om 'n struktuuranalise van die skool te maak aan die hand van die grondtrekke van die werklikheid (vergelyk 2.6.2.).
- Die skool is al op verskeie wyses en vanuit 'n verskeidenheid van paradigmas ontleed en beskryf (vergelyk 2.7.).
- Daar vind telkens 'n verabsoluttering van 'n aspek plaas wanneer die skool as organisasie ontleed word, naamlik met betrekking tot die rol van die mens (vergelyk 2.8.2.), die groepsgedagte (vergelyk

2.8.3.), 'n te eklektiese benadering tot die skool (vergelyk 2.8.4.) of 'n streng sosiaal-maatskaplike benadering (vergelyk 2.8.5.).

Met betrekking tot Doelwit 2 (vergelyk 1.3.), naamlik om die wese van organisasieklimaat in skole te bepaal, is die volgende bevind :

- Organisasieklimaat is 'n verskynsel wat nie buite die konteks van ander aspekte, wat 'n invloed op die skool uitoefen, bestudeer kan word nie (vergelyk 3.2.1.).
- Die aspekte wat veral in samehang met organisasieklimaat gesien moet word, is gehalte van werklewe (vergelyk 3.2.2.), werksmotivering (vergelyk 3.2.4.), werksprestasie (vergelyk 3.2.5.), organisasiekultuur (vergelyk 3.2.7.) en organisasiegesondheid (vergelyk 3.2.8.).
- Organisasieklimaat is nie 'n eienskap van 'n organisasie nie, maar is die resultaat van die eienskappe en insette van die individue in die organisasie (vergelyk 3.3.).
- Organisasieklimaat is die algemene atmosfeer in die skool. Hierdie atmosfeer is gunstig of nie, afhangende van die wyse waarop die onderwysers hulle werksomgewing ervaar (vergelyk 3.3.).
- Organisasieklimaat is ingebed in 'n stel waardes wat deel is van 'n skool (vergelyk 3.4.4.2.).
- Daar bestaan verskeie tipes organisasieklimaat, met oop en geslote klimaat op die twee pole van 'n kontinuum (vergelyk 3.4.4.3.).
- Om 'n positiewe organisasieklimaat in 'n skool tot stand te bring, vereis dat die kultuur en waardestelsel in die skool deeglik ontleed moet word en dat daar eensgesindheid moet bestaan met betrekking tot hierdie aspekte (vergelyk 3.4.4.4.).

- Daar bestaan 'n verskil tussen organisasieklimaat, skoolklimaat en opvoedingsklimaat (vergelyk 3.4.4.5.). Skoolklimaat is die oorkoepelende begrip wat organisasieklimaat (persepsies van onderwysers) en opvoedingsklimaat (persepsies van leerlinge) insluit.
- Die skep van 'n positiewe organisasieklimaat is in wese 'n bestuurs-aangeleentheid (vergelyk 3.4.4.6.).
- Daar is verskeie determinante (bepalers) vir organisasieklimaat, waaronder bestuursdeterminante (vergelyk 3.4.5.2.), fisiese determinante (vergelyk 3.4.5.3.) en sosiale determinante (vergelyk 3.4.5.4.).

6.3.2. Bevindinge met betrekking tot die empiriese ondersoek

Met betrekking tot Doelwit 3 (vergelyk 1.3.), naamlik om statisties-empiries te bepaal wat die huidige stand van organisasieklimaat in sekondêre skole onder beheer van die OVSOD is, is die volgende bevind:

- Die subskale (faktore) wat op grond van die faktoranalise vir die meetinstrument na vore gekom het, stem grootliks ooreen met die subskale wat verkry is tydens die eerste implementering van die meetinstrument in die VSA (vergelyk 5.3.).
- Die konstruegeldigheid van die OCDQ-RS is bo verdenking, aangesien die vyf geïdentifiseerde subskale byna twee derdes van die variansie verklaar (vergelyk 5.3.).
- Aan die positiewe kant kan afgelei word dat skoolhoofde betrokke is by die persoonlike en professionele welstand van die onderwysers (vergelyk 3.4.3.7.), en dat hulle gebruik maak van opbouende kritiek (vergelyk 5.3.).

- Aan die negatiewe kant kan afgelei word dat skoolhoofde geneig is om streng kontrole uit te oefen oor onderwysers (vergelyk 5.3.), aangesien die drie vrae in die vraelys wat vrae bevat met betrekking tot monitering, kontrolering en toesighouding deur die skoolhoof besondere hoë faktortellings behaal het op die toepaslike subskale. Die implikasie daarvan is dat die onderwysers die bestuurstyl van die skoolhoof as rigied en dominerend ervaar (vergelyk 3.4.3.7.).
- 'n Verdere negatiewe aspek wat by onderwysers geïdentifiseer is (vergelyk 5.3.), is dat administratiewe werk 'n groot las is. Dit impliseer dat onderwysers voel dat hulle nie genoeg aandag aan hulle primêre opdrag, naamlik onderrig, kan gee nie. Waar administratiewe werk veronderstel is om ondersteunend tot die onderrig te wees, word dit dus 'n belemmerende faktor in terme van beleving van organisasieklimate.
- Deur die vyf subskale op 'n ander wyse as veranderlikes in 'n openheidsindeks te gebruik, kan ander openheidsindekse saamgestel word wat hoog korreleer met die bestaande openheidsindeks (vergelyk 5.5.3.). Die implikasie is dus dat enige van die drie openheidsindekse met vrag aangewend kan word in skole om die openheid van die organisasieklimate te bepaal.
- Dit is moontlik om skole te klassifiseer in terme van die openheid van organisasieklimate, deur gebruikmaking van die openheidsindeks (vergelyk 5.5.5.).
- Die openheid van die organisasieklimate in GS-skole en S2-skole in die populasie verskil grootliks van dié in S1-skole (vergelyk 5.6.2.). 'n Moontlike verklaring hiervoor lê in die feit dat die hoofde in S1-skole soms een adjunk-hoof as medebestuurder in die skool het, terwyl hoofde in GS-skole die ondersteuning van twee adjunk-hoofde het. Die ondersteunende taak wat die skoolhoof van die GS-skool het met betrekking tot die personeel word vergemaklik deur die teenwoordigheid van twee adjunk-hoofde wat sekere van sy bestuursfunksies kan oorneem. In S2-skole, aan die ander kant, is

daar 'n klein aantal personeellede en hierdie ondersteunende taak van die hoof (vergelyk 3.4.3.7.) kan dus ook makliker ten uitvoer gebring word. Dit blyk dus dat die getalverhouding tussen die aantal personeellede en die persone in die hoër bestuursposisies in S1-skole op 'n "kritieke" vlak is wat betref die beleving van organisasieklimaat. Die gevolg is 'n negatiewe beleving van die organisasieklimaat in S1-skole.

- In dubbelmediumskole word organisasieklimaat as meer geslote ervaar (vergelyk 5.6.3.). Die rol van taal as medium van kommunikasie en saambindende faktor onder personeel (vergelyk 3.4.3.7.) is belangrik. Die meer negatiewe beleving van organisasieklimaat deur onderwysers in dubbelmediumskole dui daarop dat vanweë die taalverskil (enersyds tussen personeel onderling en andersyds tussen personeel en leerlinge) daar nie 'n vertrouensverhouding opgebou word nie - 'n belangrike bepaler van 'n oop organisasieklimaat (vergelyk 3.4.3.7.). Die openheid in enkelmediumskole is hoër en feitlik gelyk aan mekaar - 'n aspek wat die voorafgaande beredenering ondersteun.
- In skole met 'n tegniese studierigting word die organisasieklimaat oor die algemeen as meer negatief ervaar as in die ander twee kategorieë, naamlik akademiese- en landbouskole (vergelyk 5.6.4.). Tegniese skole is oor die algemeen groot skole en die samestelling van die personeel is heterogeen in terme van aspekte soos kwalifikasies (en belangstelling). Daar kan dus aanvaar word dat daar nie sterk sprake is van vertrouensgedrag onder die personeel nie - 'n aspek wat belangrik is ten einde 'n oop organisasieklimaat te verkry (vergelyk 3.4.3.7. en 5.6.4.). In landbouskole word 'n hoë mate van openheid ervaar, as gevolg van die feit dat landbouskole oor die algemeen min personeellede en leerlinge het.
- In skole met 'n personeelgrootte van tussen 31 en 40 word organisasieklimaat oor die algemeen as negatief ervaar (vergelyk 5.6.5.). Hierdie feit is in ooreenstemming met die bevinding soos vroeër genoem dat S1-skole oor die algemeen nie 'n groot mate van

openheid vertoon nie. Die grootte van die personeel by S1-skole is gewoonlik tussen 31 en 40.

- Organisasieklimaat word positief ervaar deur onderwysers in skole met tussen 21 en 30 personeellede sowel as in skole met minder as 20 personeellede (vergelyk 5.6.5.).
- Uit die verskillende geografiese gebiede ervaar onderwysers in plattelandse skole die organisasieklimaat in hulle skole meer gunstig as in stedelike- en semi-stedelike skole (vergelyk 5.6.6.). Die rede hiervoor kan weer eens in die personeelgrootte van die plattelandse skole gevind word. Ander faktore soos 'n hoër werksdruk en stres (wat bekende kenmerke van stedelike gebiede is), kan ook 'n rol speel.
- Die OCDQ-RS kan met vrug in die Suid-Afrikaanse konteks gebruik word, veral in populasies waarvan die kenmerke in ooreenstemming is met die populasie wat in hierdie ondersoek betrek is (vergelyk 4.5. en 5.7.).

6.4. RIGLYNE VIR DIE SKEP VAN 'N POSITIEWE ORGANISASIEKLIMAAT

As vierde doelwit vir hierdie studie (vergelyk 1.3.) is dit gestel dat riglyne neergelê sal word wat kan dien as kriteria by die skep van 'n positiewe organisasieklimaat in sekondêre skole. Hierdie riglyne word vervolgens gegee :

- In elke skool behoort daar deeglik besin te word oor die missie en doelwitte wat die personeel, ouers en leerlinge vir die skool het. Op grond hiervan behoort effektief beplan te word hoedat die organisasiestrukture wat in die skool bestaan, aangewend kan word om hierdie missie ten grondslag te lê en die gestelde doelwitte te bereik (vergelyk 2.3.1. en 2.3.4.).

- Die wyse van gesagsuitoefening in die skool moet plaasvind in ooreenstemming met die aard en wese van die skool. Die skool is 'n samelewingsverband en daarom moet die wyse van gesagsuitoefening daarop toegespits wees om die verbandslawe op 'n ordelike wyse te reël. Die wyse waarop die verbandslawe gereël word, is weer in ooreenstemming met die feit dat die skool ook 'n organisasie is (vergelyk 2.4.3. en 2.4.4.). Menswaardige gesagsuitoefening deur veral die skoolhoof is 'n belangrike voorwaarde om 'n positiewe beleving van die organisasieklimaat deur die onderwysers te verseker (vergelyk 2.4.3., 3.2.8.4. en 3.4.3.7.).
- Dit is noodsaaklik dat die organisasiekultuur in die skool deur die onderwysers sover as moontlik omskryf en bespreek sal word (vergelyk 3.2.7.6.). Daardeur sal nuwe personeel makliker inskakel en bydra tot die instandhouding van 'n positiewe klimaat, indien dit bestaan.
- Effektiewe kommunikasie is 'n noodsaaklike voorwaarde vir die skep en instandhouding van 'n positiewe organisasieklimaat in die skool (vergelyk 3.4.4.2.). Maatreëls moet by elke skool bestaan om die praktiese uitvoering hiervan moontlik te maak. Dit beteken onder andere dat die skoolhoof toeganklik (en beskikbaar) moet wees vir personeel ten einde sy funksie as ondersteuner te kan nakom (vergelyk 3.4.3.7.).
- Alhoewel die personeel verbonde aan 'n skool uiteenlopende menings oor baie aspekte huldig, is dit noodsaaklik dat eenstemmigheid bestaan met betrekking tot die norme wat in die skool moet geld. Slegs deur hierdie gemeenskaplike norme te definieer en te respekteer, kan 'n positiewe organisasieklimaat tot stand gebring word of in stand gehou word (vergelyk 3.4.4.3.).
- Die voorafgaande aspek het ook implikasies vir die wyse waarop personeel mekaar ondersteun en verbind voel tot die gemeenskaplike strewe na die bereiking van die missie van die skool. Daar moet gedeelde, sentrale waardes in die skool bestaan wat as basis dien

vir die formulering van die missie en doelwitte van die skool (vergelyk 6.5.). Verbonde gedrag van onderwysers teenoor mekaar is een van die belangrikste bepalers van organisasieklimaat (vergelyk 3.4.3.7.).

- Die organisasieklimaat in enige skool moet op 'n deurlopende basis geëvalueer word. Daar is verskeie tegnieke wat aangewend kan word ten einde vas te stel of onderwysers tevrede is met die klimaat in die skool (vergelyk 3.4.4.3.). Die gebruik van 'n vraelys onder die personeel is een metode, maar deur persoonlike gesprekke of besprekingsgroepe kan 'n skoolhoof ook vasstel of die organisasieklimaat in die skool as oop ervaar word deur die onderwysers.
- Die skep of instandhouding van 'n oop organisasieklimaat moet 'n integrale deel vorm van al die bestuurshandelinge in 'n skool (vergelyk 3.4.4.6.). Daar moet dus in gedagte gehou word dat ondeurdagte beplanning, onoordeelkundige organisering, onvoldoende leidinggewing en swak beheeruitoefening die klimaat in die skool negatief kan beïnvloed.
- Daar moet maatreëls ingestel word om toesighouding, kontrole en monitering deur skoolhoofde op 'n vlak te bring wat meer aanvaarbaar is vir die onderwysers (vergelyk 5.3.). Gesprekvoering deur lede van onderwysersverenigings met hoofdekringe rondom hierdie saak kan vrugbaar wees.
- In sekere tipe skole (vergelyk 5.7.2.) behoort spesiale maatreëls ingestel te word om op grond van die grootte van die personeel te verseker dat die organisasieklimaat nie negatief beïnvloed word nie. Meer bestuursfunksies kan na die adjunk-hoof gedelegeer word ten einde die skoolhoof die geleentheid te gee om sy verpligtinge met betrekking tot die skep van 'n oop organisasieklimaat na te kom.
- In dubbelmediumskole moet veral daarop gelet word dat die taalverskille nie aanleiding gee tot onverbonde gedrag by die onderwysers

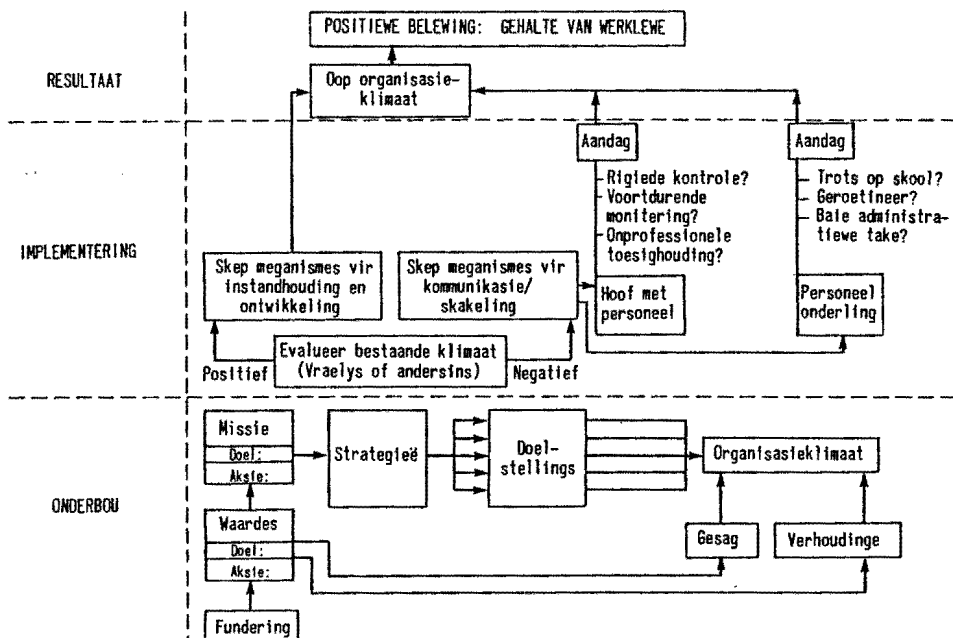
en gevolglik 'n negatiewe beleving van organisasieklimaat tot gevolg het nie (vergelyk 5.7.3.).

- In tegniese skole moet aandag gegee word aan wyses waarop die twee groepe onderwysers, naamlik dié wat verantwoordelik is vir die tegniese komponent en dié wat verantwoordelik is vir die akademiese komponent, op 'n deurlopende basis kan besin oor gemeenskaplike strewe na 'n positiewe organisasieklimaat (vergelyk 5.7.4.).
- In semi-stedelike skole moet die negatiewe uitwerking wat aspekte soos vinnige nywerheidsontwikkeling en verstedeliking op die houding van onderwysers kan hê, teengewerk word deur doelbewus geleentheid vir kontak tussen onderwysers te bewerkstellig (vergelyk 5.7.6.). Die onpersoonlikheid kan deur die skep van informele geleenthede vir kontak verbeter word.

6.5. 'N MODEL VIR DIE SKEP VAN 'N POSITIEWE ORGANISASIEKLIMAAT

Op grond van die bevindinge (vergelyk 6.3.) en riglyne (vergelyk 6.4.) word die volgende model vervolgens voorgehou. In hierdie model word aspekte soos verkry uit die literatuur, meetinstrumente en empiriese navorsing wat gedoen is, op diagrammatiese wyse saamgevat om te dien as 'n raamwerk vir die skep van 'n positiewe (oop) organisasieklimaat in skole.

FIGUUR 6.1. MODEL VIR DIE SKEP VAN 'N OOP ORGANISASIEKLIMAAT



In die voorafgaande model is die kernaspekte met betrekking tot die onderbou, implementering en verbetering (of skep) van 'n oop organisasieklimaat op 'n eenvoudige wyse weer te gee.

Enkele van die belangrikste konsepte en stappe wat in Figuur 6.1. weergegee is, word nou bespreek:

- Die waardes wat in die skool bestaan, is die resultaat van verskeie faktore, soos dié religieuse en lewensbeskouslike uitgangspunte van die meerderheid van die ouers, sekere gemeenskaplike uitgangspunte van die personeel van die skool en die siening van die skoolhoof en personeel met betrekking tot aspekte wat opvoedende onderwys ten grondslag lê. Die voorafgaande faktore vorm die fundering (ook : filosofie/etos) van die waardestelsel wat in die skool bestaan.
- Die missie van die skool is die in woord uitgedrukte standpunt van alle betrokkenes by die skool met betrekking tot die taak van die betrokke skool. Hierdie missie word op die strategiese bestuursvlak opgestel en aan alle betrokkenes voorgelê vir kommentaar en goedkeuring.
- Die doelstellings van die skool word afgelei uit die waardestelsel en geformuleerde missie. Dit is egter noodsaaklik dat sekere strategiese in werking gestel word om konkrete uitvoering te gee aan die gestelde doelstellinge.
- Die rol van gesag en verhoudinge as bepalers van die openheid van organisasieklimaat is telkens in hierdie studie uitgewys.
- Organisasieklimaat word gesien as die resultaat van die aspekte soos hierbo genoem en soos aangetoon in Figuur 6.1.. Handeling wat uitgevoer word met betrekking tot die waardes, missie, doelstellinge, gesagstruktuur en die skep van verhoudinge moet telkens ingestel wees op die skep van 'n oop organisasieklimaat. Daar word dus telkens in Figuur 6.1. aangedui dat die doel en die aksie (of han-

deling) wat uitgevoer moet word ten einde elke stap te operasionaliseer, eksplisiet gestel moet kan word.

- Wat die evaluering van die organisasieklimaat betref, kan verskeie metodes gebruik word. 'n Vraelys of ander vorme van kwalitatiewe ondersoek kan gebruik word. Dit is belangrik dat sodanige ondersoek ten doel sal hê om die klimaat in die skool te ontwikkel en te verbeter.
- Aangesien die organisasieklimaat in die skool met verloop van tyd kan verander, is 'n positiewe resultaat van 'n ondersoek na die organisasieklimaat geen waarborg dat sodanige klimaat in stand gehou kan word nie. Wat die negatiewe uitkoms van sodanige ondersoek betref, is dit belangrik dat die nodige meganismes geskep word vir skakeling. Soos in die voorafgaande ondersoek aangetoon, is die verhouding tussen die skoolhoof en personeel andersyds en tussen die personeel andersyds die twee belangrikste bepalers van die openheid van die organisasieklimaat.
- Die aspekte wat aandag verdien is soos verkry uit die literatuur en die empiriese ondersoek. Dit is noodsaaklik dat deur die skoolhoof en personeel gesamentlik aandag gegee word aan die probleemareas, ten einde 'n oper (en meer positiewe) organisasieklimaat tot gevolg te hê.

6.6. PRAKTIESE IMPLEMENTERING VAN DIE MODEL

Ten einde die voorafgaande model te implementeer, is dit noodsaaklik dat sekere vrae met betrekking tot die organisasieklimaat in die skool en aspekte wat daaraan verwant is, gevra word. Die antwoorde wat op die volgende vrae verkry word, sal belangrike rigtingwysers verskaf vir die skep van 'n oper (meer positiewe) organisasieklimaat :

- Bestaan daar in die skool 'n dokument waarin die missie van die skool uiteengesit is?
- Is die doelstellinge van die betrokke skool eksplisiet geformuleer?
- Is die strategieë wat gebruik gaan word om die doelstellinge te bereik, duidelik uitgespel?
- Bestaan daar formele kanale vir (gereelde) kommunikasie tussen die skoolhoof en personeel?
- Is daar geleentheid vir personeellede om die frustrasies wat hulle ervaar met betrekking tot die wyse van bestuur van die hoof of met betrekking tot optrede van kollegas, te stel?
- Sou 'n buitestaander die atmosfeer in die skool as ontspanne beskryf wanneer hy/sy die skool besoek?

6.7. AANBEVELINGS MET BETREKKING TOT VERDERE NAVORSING

- **AANBEVELING 1 :** Daar behoort verdere ondersoek ingestel te word na die wyse waarop organisasieklimaat deur onderwysers in verskillende onderwysdepartemente ervaar word.

Motivering : Aspekte soos kultuurverskille kan belangrike inligting na vore bring met betrekking tot die eendersoortige of andersoortige benadering tot organisasieklimaat in skole.

- **AANBEVELING 2 :** Daar behoort verdere ondersoek ingestel te word na die verbetering van die organisasieklimaat in tegniese skole, dubbelmediumskole en skole in semi-stedelike gebiede.

Motivering : Die beleving van die organisasieklimaat in die genoemde kategorieë skole is as minder gunstig waargeneem.

- **AANBEVELING 3** : Verdere ondersoek na die skep van organisasiekultuur in die skool blyk nodig te wees

Motivering : Daar is aangetoon dat daar 'n noue verband tussen organisasiekultuur en -klimaat in die skool bestaan.

6.8. TEN SLOTTE

In hierdie hoofstuk is die studie saamgevat, die bevindinge waartoe gekom is, is weergegee en sekere aanbevelings is gemaak met betrekking tot die verbetering van organisasieklimaat.