

**GEHALTE VAN WERKLEWE VAN DOSENTE AAN DIE  
UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT**

**Everhardus Johannes Venter**

Skripsie voorgelê vir gedeeltelike nakoming van die vereistes vir  
die graad Magister in Bedryfadministrasie in die Nagraadse Skool  
vir Bestuurswese aan die Potchefstroomse Universteit vir  
Christelike Hoër Onderwys.

**Studieleier: Prof. L.D. Coetsee**

**POTCHEFSTROOM  
1998**

# DANKBETUIGING

---

- ☞ Graag wil die skrywer sy dank en erkentlikheid betuig teenoor die volgende persone en instansies wat bygedra het tot die uitvoering van die studie:
- ☞ Prof. L.D. Coetsee as mentor en promotor, vir bekwame leiding en bydrae tot my studie.
- ☞ Prof. C.D. en mnr. A. Pottas vir hul hulp met statistiese verwerkings.
- ☞ Universiteit van die Oranje-Vrystaat: 'n Spesiale woord van waardering aan die rektor, prof. S.F. Coetzee, vir sy ondersteuning van die studie.
- ☞ Universiteit van die Oranje-Vrystaat: Die voltydse doserende personeel van die universiteit vir hul samewerking met die voltooiing van die ODV-86.
- ☞ Dr Bernard Odendaal vir die professionele taalversorging.
- ☞ My eggenoot, Ria, vir haar deurlopende ondersteuning die afgelope jare.
- ☞ My Skepper wat my krag gegee het en alles moontlik maak.

# OPSOMMING

---

## GEHALTE VAN WERKLEWE VAN DOSENTE AAN DIE UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

deur

E.J. Venter

Studieleier : Prof. L.D. Coetsee

In hierdie studie word ondersoek ingestel na die gehalte van die werklewe (GWL) van die dosentekorps aan die Universiteit van die Oranje-Vrystaat. As benadering omsluit dit die waargenome gehalte van die interaksie tussen die individu en die totale organisasiesistelsel waarvan hy lid is. Dit oorspan trouens al die aktiwiteite ten einde organisasie-effektiwiteit te verbeter, naamlik organisasieklimaat, leierskap, besluitnemingsvryheid, ens. Dit het ook te make met die persepsie van dosente van o.m. werkstevredenheid, vergoeding, welsyn en stres.

As meetinstrument is die Organisasie Diagnose Vraelys (ODV-86), terminologies aangepas vir universiteitsgebruik. Die resultate wat op hierdie wyse verkry is, is vergelyk met die resultate van 'n normgroep werknemers in Suid-Afrika.

Uit die resultate blyk dit dat die oorhoofse profiel van GWL aan die UOVS nie as 'n sterk profiel beskryf kan word nie. Probleemareas blyk organisasieklimaat, werkgroep-prosesse, toesighoudende leierskap en tevredenheidsuitsette te wees. Die meer positiewe faktor is taakeienskappe, wat as 'n sterkpunt aangeteken is. Taakgerigtheid moet egter in balans tot mensgerigtheid staan. Die belangrikste aanbevelings is dat daadwerklike aandag gegee sal moet word aan die leierskaps- en bestuurstyle, vermoëns, kennis en vaardighede van persone in bestuursposte, naamlik dekane en departements-hoofde.

---

Sleutelwoorde: Gehalte van werklewe, organisasieklimaat, werkstevredenheid, organisasie- diagnose, organisasie-ontwikkeling, organisasie-effektiwiteit, organisasiefunksionering, organisasiegedrag

# ABSTRACT

---

## QUALITY OF THE WORK-LIFE OF LECTURERS AT THE UNIVERSITY OF THE ORANGE FREE STATE

by

E.J. Venter

Study Leader : Prof. L.D. Coetsee

In this study, the quality of the work-life (QWL) of the lecturing corps of the U.O.F.S. is being investigated. The approach followed includes the observation of the nature (quality) of the interaction between the individual and the entire organisational system of which he/she is a member. As a matter of fact, it embraces all the activities relevant to enhancing organisational effectiveness, viz. the organisational climate, leadership, freedom in decision-making, etc. It also deals with the perceptions of lecturers as far as job satisfaction, compensation, well-being and stress are concerned.

As a measuring instrument the Organizational Diagnostic Questionnaire (ODQ-86) was used and some concepts were adapted to fit the university as organisation. The results obtained were compared with the results of a norm group of employees in South African organisations.

From the results of the study, it is apparent that the general QWL of the lectures at the U.O.F.S. cannot be described as strong or positive. Problem areas identified include organizational climate, workgroup processes, supervisory leadership, and satisfaction with the outputs received. A more positive factor seems to be the quality of task satisfaction. Task orientation should however be balanced with people orientation. The most important recommendation is that concerted attention should be given to the leadership and management styles, skills and abilities of people in management positions, namely deans and departmentheads.

---

**Keywords:** Quality of work-life, organizational climate, job satisfaction, organizational diagnoses, organizational development, organizational effectiveness, organizational functioning, organizational behaviour

# INHOUDSOPGAWE

---

<b>OPSOMMING</b>	i
<b>ABSTRACT</b>	ii
<b>LYS VAN TABELLE</b>	viii
<b>LYS VAN GRAFIEKE</b>	ix
<b>LYS VAN FIGURE</b>	x
<b>LYS VAN BYLAES</b>	xi

## Bladsy

### HOOFSTUK 1: INLEIDING EN DOELSTELLINGS

<b>1.1 Inleiding</b>	1
<b>1.2 Navorsingsprobleem</b>	3
<b>1.3 Doel van die studie</b>	4
<b>1.4 Verdere verloop van die studie</b>	4
<b>1.5 Beperkinge van die navorsing</b>	5

### HOOFSTUK 2: DIE DOSENT EN SY WERKSOMGEWING

<b>2.1 Inleiding</b>	7
<b>2.2 Die universiteit as werksomgewing</b>	7
2.2.1 Inleiding	7
2.2.2 Aard van taakstelling	8
2.2.3 Samevatting	10

Bladsy

<b>2.3 Die dosent en sy werk</b>	10
2.3.1 Inleiding	10
2.3.2 Die dosent as werknemer	11
2.3.3 Kerntake van die dosent	13
2.3.4 Vereistes vir taakuitvoering	15
2.3.5 Die studenteproduk wat gelewer word	16
2.3.6 Faktore wat die werksomgewing van dosente beïnvloed	17
2.3.6.1 Eksterne invloedsfaktore	18
2.3.6.2 Interne faktore wat gehalte van werklewe beïnvloed	32
2.3.7 Samevatting	39
<b>2.4 Gevolgtrekking</b>	40

## HOOFSTUK 3: LITERATUURSTUDIE OOR DIE GEHALTE VAN WERKLEWE

<b>3.1 Inleiding</b>	44
<b>3.2 Gehalte van werklewe : 'n historiese perspektief</b>	45
3.2.1 Ontwikkelinge tussen 1960 en 1980	45
3.2.2 Ontwikkelinge tussen 1980 en 1990	47
3.2.3 Ontwikkelinge sedert 1990	48
3.2.4 Navorsing in die RSA	50
3.2.5 Samevatting	50
<b>3.3 Begripsomskrywing</b>	51
3.3.1 Veranderlike of resultaat	52

Bladsy

3.3.2	Benadering	52
3.3.3	Metode	52
3.3.4	Beweging	53
3.3.5	Organisasieverandering en -ontwikkeling	53
3.3.6	Proses	53
3.3.7	Produk	54
3.3.8	Faktorale benadering	54
3.3.9	Perseptuele benadering	54
3.3.10	Definiëring van <i>GWL</i> vir die doel van dié studie	55
3.3.11	Samevatting	56
<b>3.4</b>	<b><i>GWL</i> en aanverwante aspekte</b>	<b>57</b>
3.4.1	Die verband tussen gehalte van werklewe en werktevredenheid	57
3.4.2	Leierskap en <i>GWL</i>	58
3.4.3	Kommunikasie en <i>GWL</i>	59
3.4.4	Die relevansie van <i>GWL</i>	60
3.4.5	Intervensies met betrekking tot <i>GWL</i>	61
3.4.6	Samevatting	62
<b>3.5</b>	<b>Teoretiese onderbou</b>	<b>63</b>
3.5.1	Keuse van toepaslike model	65
3.5.2	Die aangepaste kongruensiemodel van organisasiegedrag	66
3.5.2.1	Inleiding	66
3.5.2.2	Uiteensetting van aangepaste kongruensiemodel	67
3.5.3	Samevatting	73
<b>3.6</b>	<b>Gevolgtrekking</b>	<b>74</b>

## **HOOFSTUK 4 : EMPIRIESE NAVORSING OOR DIE GEHALTE VAN WERKLEWE VAN DOSENTEKORPS AAN DIE UOVS**

<b>4.1 Inleiding</b>	<b>79</b>
<b>4.2 Die navorsingsinstrument</b>	<b>79</b>
<b>4.3 Ontwikkeling van die vraelys</b>	<b>80</b>
<b>4.4 Geldigheid van die ODV-86</b>	<b>80</b>
<b>4.5 Samestelling en interpretasie van die ODV-86</b>	<b>81</b>
<b>4.6 Die gebruik van die ODV-86 as instrument vir die studie</b>	<b>84</b>
<b>4.7 Data-insameling</b>	<b>84</b>
<b>4.8 Samestelling van die ondersoekgroep</b>	<b>85</b>
<b>4.9 Die GWL aan die UOVS</b>	<b>86</b>
<b>4.10 Gevolgtrekkings</b>	<b>104</b>
4.10.1 Inleiding	104
4.10.2 Sterkpunte en positiewe faktore	104
4.10.3 Swakpunte en negatiewe faktore	108

## **HOOFSTUK 5 : SAMEVATTING EN AANBEVELINGS**

<b>5.1 Inleiding</b>	<b>114</b>
<b>5.2 Doelstellings van die studie</b>	<b>115</b>
<b>5.3 Gehalte van werklewe as studieterrein</b>	<b>115</b>
<b>5.4 Meetinstrument</b>	<b>116</b>

Bladsy

**5.5 Beperkinge van die studie**

116

**5.6 Resultate**

117

**BIBLIOGRAFIE**

121

## LYS VAN TABELLE

---

	<u>Bladsy</u>
Tabel 1: Hooffaktore en subfaktore van ODV-86	82
Tabel 2: Stanege-skaal en norms	83
Tabel 3: Resultate m.b.t. organisasieklimaat en subfaktore	88
Tabel 4: Resultate m.b.t. werkgroepprosesse en subfaktore	92
Tabel 5: Resultate m.b.t. taakeienskappe en subfaktore	95
Tabel 6: Resultate m.b.t. dekane/departementshoofde se toesighoudende Leierskap en subfaktore	97
Tabel 7: Resultate m.b.t. tevredenheidsuitsette en subfaktore	102

# LYS VAN GRAFIEKE

---

**Grafiek 1:** Dosente per posvlak

**86**

**Grafiek 2:** Dosente per fakulteit

**86**

Bladsy

## LYS VAN FIGURE

---

Bladsy

**FIGUUR 1: Aangepaste kongruensiemodel van organisasiegedrag**

**67**

# LYS VAN BYLAES

---

## Bladsy

<b>BYLAE A:</b>	<b>Uiteensetting van die hoof- en subfaktore in die ODV-86</b>	<b>130</b>
<b>BYLAE B:</b>	<b>Organisasie Diagnose Vraelys (ODV-86)</b>	<b>139</b>
<b>BYLAE C:</b>	<b>Korrespondensie</b>	<b>167</b>

# HOOFSTUK 1

---

## INLEIDING EN DOELSTELLINGS

### 1.1 Inleiding

In die afgelope dekades het tersiêre onderwysinstellings dwarsoor die wêreld asook in Suid-Afrika al meer onder die soeklig beland en het talle geskrifte daaroor die lig gesien (Astin, 1987; Behr, 1987; Kean, 1987; Departement van Nasionale Opvoeding, 1987; Schuller, 1995; en Müller, 1995). Aan die Universiteit van die Oranje-Vrystaat (UOVS) het die Buro vir Universiteitsonderwys (tans Buro vir Akademiese Ontwikkeling) sedert 1984 verskeie aksies en ontwikkelingsnavorsingsprojekte op die terrein van die hoër onderwys onderneem (Strydom, 1991). Sake wat in dié verband aangespreek is, kan grotendeels in die opvoedkundige paradigma geplaas word en sluit onder meer temas in soos missie-formulering, leierskap- en bestuursontwikkeling, leerstyle- en onderrigstrategieë, suksesvolle onderrig, onderrigdoelstellings, die seleksie van leerinhoud en die evaluering van leerervarings.

Uit hierdie projekte, asook uit verskeie bestuurseminare wat inmiddels gehou is, het dit duidelik na vore gekom dat die taak van akademiese personeel veel meer uitdagings as ooit tevore inhou. Vandaar dat nuwe inisiatiewe met betrekking tot ontwikkelingsprogramme vir akademiese personeel, die opleiding van akademiese departementshoofde, taakomsrywings van dosente, dosente-evaluering, strategiese en akademiese beplanning en kurrikulumontwikkeling onderneem is.

'n Navorsingsterrein met betrekking tot die effektiewe funksionering van die universiteit as organisasie wat egter steeds nie ontgin is nie, is dié oor organisasiekultuur, -klimaat en gehalte van werklewe. Van Wyk (1990:106) is juis van oordeel dat 'n gesonde organisasieklimaat as teelaarde behoort te dien vir die neem

en aanvaarding van inisiatiewe vir innoverende denke en die akkommodering van verandering. "Hierteenoor", skryf hy, "is dit haas onmoontlik om verandering teweeg te bring in 'n negatiewe klimaat waar swak menseverhoudinge, wantroue, gebrekkige kommunikasie en 'n outokratiese werkswyse aan die orde van die dag is."

Hierdie opmerkings geld ook vir die daarstelling van 'n gesonde en aanvaarbare gehalte van werklewe. Tyson *et al.* (1989:75) skryf in dié verband dat 'n organisasie wat ook aandag aan die gehalte van werklewe van sy werkers gee, "will reap the benefits of a more committed work force. The manifestations of a committed work force include a closer identification with the organization, a willingness to cooperate with management, in improving performance, and a desire to see the organization succeed. A more committed work force is a more productive work force."

Dit is dus van wesentlike belang dat benewens die navorsingsaksies en projekte wat reeds by die UOVS onderneem is om die effektiwiteit van die dosentekorps te verhoog, daar ook aandag gegee moet word aan gehalte van werklewe.

Uit die literatuur is dit duidelik dat gehalte van werklewe 'n term is wat hoofsaaklik in die menslike hulpbronbestuursveld gebruik word. As term omsluit dit "die waargenome gehalte van die interaksie tussen die individu en die totale organisatoriese stelsel waarvan hy 'n lid is. Die interaksie beïnvloed nie net die individu se houdings en gedrag nie maar ook sy fisieke en sielkundige gesondheid." (Coetsee, 1989:60) Gehalte van werklewe behels onder meer aspekte soos werksleevredenheid, welsyn, stres en produktiwiteit en oorspan trouens al die aktiwiteite ten einde effektiwiteit binne 'n organisasie te verbeter.

Soos alle ander werkers ervaar die dosent ook stres as gevolg van werkdruk (die klem op uitnemende prestasies); beleef hy teleurstellings wanneer bevordering, beloning vir gelewerde prestasie en ondersteuning in die werkplek ontbreek; openbaar hy 'n

persepsie van bestuur, beleid en prosedures van die universiteit en organisasie; en beleef hy onsekerheid oor die toekoms vanweë rasionalisasie, hervitalisering en regstellende aksies. Hierdie studie oor die gehalte van die werklewe van die dosentekorps aan die UOVS is, te midde van die talle veranderinge wat tans aan die orde is vir die dosent as werknemer en die universiteit as werkgewer, van wesentlike belang. Daarom het die rektorat van die UOVS besluit dat hierdie navorsing deel sal vorm van die hervitaliseringsproses. (Vergelyk Bylae C:171)

## 1.2 Navorsingsprobleem

As 'n akademiese instelling funksioneer die universiteit binne 'n breë akademiese gemeenskap. Dit kan homself nie losmaak van die band met ander universiteite (nasionaal en internasionaal) nie en ook nie van die staanplek wat dit deur die eeue vir homself uitgekap het nie. Hierbenewens maak die universiteit ook deel uit van 'n groter maatskaplike orde, waarmee dit in wisselwerking verkeer. As 'n sosiale instelling staan die universiteit gebonde aan die eise van die gemeenskap wat dit bedien. Dit is dus in die gemeenskap ingebed en moet die behoeftes van die gemeenskap waarin dit staan, weerspieël.

Die probleem is dat dié gemeenskap, plaaslik én wêreldwyd, gedurende die jare negentig dramatiese veranderinge beleef. Hierdie veranderinge het dramatiese gevolge vir die universiteit, dit wil sê ook vir beide bestuur en dosent. Implikasies wat die veranderinge vir hoër onderwys meebring, sluit in die diversifikasie van onderwysprogramme, toenemende getalgedruk of massifikasie, finansiële beperkinge, nuwe metodes van onderrig wat veral op brongebaseerde leer gerig is, groter gebruikmaking van tegnologie in byvoorbeeld telematiese leerprogramme, groeiende multikulturaliteit en toenemende kompetisie tussen tersiêre instellings.

Te midde van hierdie verweefdheid van belange, eise en doelstellings moet die dosent sy taak en roeping gebalanseerd uitvoer. Dit spreek daarom vanself dat hierdie integrale verweefdheid van die dosent se werksomgewing met die sosiale en akademiese wêreld 'n direkte invloed uitoefen op al die dimensies wat die gehalte van sy werklewe bepaal. Dit beïnvloed nie alleen die uitvoering van sy taak nie, maar het ook 'n invloed op sy verhouding tot sy werk en op sy gesinslewe. Dit beïnvloed die maatskaplike verantwoordelikheid van die universiteit teenoor die dosent en beïnvloed ook die aard van toesighouding oor die dosent, die sosiale interaksie binne universiteitsverband, die geleenthede vir bevordering en die vestiging en handhawing van 'n positiewe en gesonde toekomsgerigtheid onder die dosentekorps.

Die probleem is dat daar tans geen inligting beskikbaar is oor hoe die dosente aan byvoorbeeld die UOVS hul werksituasie te midde van die drastiese veranderinge beleef nie.

### **1.3 Doel van die studie**

Die doel van hierdie studie is om die gehalte van die werklewe van die dosentekorps te midde van die drastiese verandering waaraan die Universiteit van die Oranje-Vrystaat blootgestel is, te ondersoek, as ook om na aanleiding van so 'n ondersoek aanbevelings te maak ter verbetering van die gehalte van die werklewe van dosente aan hierdie universiteit. Die ondersoek sal met behulp van 'n gestandaardiseerde vraeboog uitgevoer word. (Vergelyk bylae B:140)

### **1.4 Verdere verloop van die studie**

In hoofstuk 2 word 'n uiteensetting van die werksomgewing van die universiteitsdosent gegee. Die besondere aard en taak van die universiteit as 'n tersiêre instelling word onder meer verduidelik. Hierbenewens word aandag gegee aan die dosent as individu en die kerntake waarvoor hy verantwoordelik is. Daarna

volg 'n ontleding van die faktore wat 'n invloed uitoefen op die gehalte van die werklewe van die dosent, waardeur 'n meer omvattende beeld aangebied word van die problematiek waarmee die dosent tans gekonfronteer word.

Hoofstuk 3 dek die teoretiese onderbou van die navorsing. Eerstens word 'n ontleding gegee van enkele begripsomskrywings oor gehalte van werklewe wat in die literatuur opgeteken is, waarna 'n werkbare begripsomskrywing vir doeleindes van die studie aangebied sal word.

Tweedens word 'n kort historiese perspektief van die relevansie van die gehalte van werklewe as benadering gegee. Derdens word 'n kort oorsig gegee van modelle wat vir die ontleding van organisasiegedrag gebruik kan word, waarna die kongruensiemodel van Nadler en Tushman, soos aangepas deur Coetsee en Pottas (1990:46), meer volledig bespreek word.

Hoofstuk 4 bestaan uit die empiriese navorsing na die gehalte van die werklewe van die universiteitsdosent. Die samestelling van die ondersoekgroep sal bespreek word, asook die vraeboogtegniek en die metode waarvolgens die inligting ingesamel word. Hoofstuk 5 bevat die samevatting asook aanbevelings na aanleiding van die navorsing.

## **1.5 Beperkinge van die navorsing**

Die aard van die tipe navorsing wat gedoen word, hou bepaalde beperkinge in wat betref die resultate wat verkry kan word.

Slegs heeltydse dosente aan die UOVS word in die empiriese deel van die studie betrek. Die resultate en gevolgtrekkings is gevolglik slegs van toepassing op hierdie groep en kan in die afwesigheid van toepaslike vergelykende studies nie sonder meer van toepassing gemaak word op deeltydse dosente of dosente van ander tersiêre inrigtings nie.

Vanweë die beperkte omvang wat 'n skripsie mag aanneem, is die literatuurstudie drasties ingekort en is besluit om op vyf sake te konsentreer, naamlik (a) 'n kort historiese perspektief, (b) 'n uitklaring van die begrip gehalte van werklewe, (c) 'n vasstelling van die relevansie van gehalte van werklewe, (d) die verband daarvan met enkele geselekteerde aspekte en (e) 'n aanduiding van die model wat vir die ontleding van die navorsing gebruik gaan word. Geen aanspraak word derhalwe gemaak op volledigheid wat betref die studie van relevante teoretiese aspekte nie.

Laastens, en ewe belangrik, word die feit dat die universiteitswese en die UOVS tans aan drastiese veranderinge onderwerp word, in die kollig geplaas. Resente ondersoeke, verslae en wetgewing was tydens die navorsingsperiode slegs in 'n beperkte mate beskikbaar en die impak daarvan op die gehalte van die werklewe van die dosent kon dus nie volledig ondersoek word nie. Die impak daarvan sal moontlik in die empiriese deel van die navorsing gereflekteer word.

# HOOFSTUK 2

---

## DIE DOSENT EN SY WERKSOMGEWING

### 2.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word vir oriënteringsdoeleindes eerstens aandag gegee aan die werksomgewing van die dosent. Soos aangetoon sal word, is die werksomgewing onderwyskundig van aard. Dit geskied op 'n besondere opvoedkundige vlak, algemeen bekend as die tersiêre vlak. Op hierdie vlak, waar gevorderde studie en navorsing in die wetenskappe gedoen word, is ook ander instellings werkzaam, onder andere teknikons, onderwyserskolleges en navorsingsrade en -instansies. Die beskrywing van die werksomgewing fokus derhalwe slegs op die eiesoortige werksomgewing van die dosent ten einde die essensie en die uniekheid daarvan aan te dui.

Binne die werksomgewing is die dosent werkzaam om die hooftake van die universiteit uit te voer. In dié verband word 'n kort uiteensetting gegee van die dosent as 'n werknemer en van sy kerntake, naamlik onderrig, navorsing en gemeenskapsdiens. Soos reeds in die inleiding aangedui is, staan die universiteit in wisselwerking met die omgewing waarbinne dit funksioneer. Die omgewing beïnvloed inderdaad die interne aksies, struktuur en beleid van die universiteit. Daarom is dit vir doeleindes van die ondersoek relevant om aandag te gee aan die interne en eksterne faktore wat die gehalte van die werklewe van die dosent en die uitvoering van sy kerntake beïnvloed.

### 2.2 Die universiteit as werksomgewing

#### 2.2.1 Inleiding

Gedurende die laat sestiger- en begin sewentigerjare is die staat toenemend onder druk geplaas om 'n meer gedifferensieerde na-sekondêre onderwysstelsel te

ontwikkel. Die meer gedifferensieerde en omvattende na-sekondêre onderwysstelsel wat met die stigting van teknikons en ander instellings tot stand gekom het, vereis dat die rol en aard van die universiteit as eiesoortige instelling beter omskryf moes word. Teen dié agtergrond is verskeie staatsverslae en ander publikasies om die eiesoortige doel en funksie van universiteite aan te dui en te beklemtoon, opgestel. Uit die geskrifte het dit duidelik geblyk dat die unieke aard van die universiteit as werksomgewing geleë is in die besondere soort onderwys, navorsing en verdere aanvullende gemeenskapsdiens wat dit lewer.

Die unieke, onderskeidende aard en taak van die universiteit word vervolgens van nader beskou, omdat juis dít bepalend is vir sy eiesoortige plek, doel en funksie as instelling en organisasie.

### 2.2.2 Aard van taakstelling

Wat die aard en taakstelling van die universiteit betref, is dit duidelik dat dit steeds die primêre taak van die universiteit bly om produkte te lewer wat in die eerste plek fundamenteel wetenskaplik gevorm is (Sanso 108, 1983:115). In dié verband is jare gelede reeds, naamlik in die Van Wyk de Vries-verslag (1974:115-116), gestel dat dit "die funksie van die universiteit is om die geleerdheid te bevorder, deur die kennis van die eeue aan die lig te bring, te sistematiseer, elke faset daarvan te betrek in die vakwetenskappe as bestanddeel van die gehele wetenskapstruktuur en deur die blootlegging van nuwe kennis deur middel van ondersoek en navorsing. Dit gaan eers om basiese kennis en navorsing en nadat dit uitgedra is in die samelewing om daar werksaam te wees volgens die toegepaste en gerigte kennis en navorsing."

In die Nasop 02-116-verslag (1987(a):1-3), wat handel oor 'n "Kwalifikasiestruktuur vir Universiteite in Suid-Afrika", word dit gestel dat "Suid-Afrikaanse universiteite, soos toonaangewende universiteite wêreldwyd as hoofdoelwit streef na wetenskaps-

beoefening van hoë gehalte met die oog op onder andere hoëvlak beroepsvoorbereiding. Daar word aanvaar dat alle werksaamhede van universiteite binne die raamwerk van hierdie oorkoepelende doelwit moet geskied." En voorts dat "alle onderwys beoog om die mens te lei tot volle menswees en tot die volle ontplooiing van sy talente. Die universiteit het dus by uitstek die taak om deur al sy bedrywighede doelbewus daarna te streef om die student as mens in die wydste sin van die woord te vorm. Dit word gestel "dat dit die primêre taak van die universiteit is om op die hoogste vlak akademies bedrywig te wees en as hoofdoelwit wetenskapsbeoefening van hoë gehalte na te streef."

In sy missie bevestig die Universiteit van die Oranje-Vrystaat dat wetenskapsbeoefening die sentrale doelwit van sy werksaamhede is. Die universiteit se wetenskapsbeoefening vind in terme van die missie neerslag in die skepping, integrering, toepassing en oordrag van kennis deur die bevordering van 'n akademiese kultuur binne die universiteitsgemeenskap; deur die ontwikkeling van die vermoë tot krities-wetenskaplike denke; deur die aanbieding van relevante wetenskaplike onderwys; deur die uitbouing van die wetenskap deur basiese en toegepaste navorsing; deur die lewering van addisionele samelewingsdiens vanuit die kernfunksies van onderwys en navorsing; en laastens deur die omvattende ontwikkeling van die studente vanuit die akademiese kultuur.

In die uitvoering van sy werksaamhede binne die raamwerk van sy missie onderskryf die universiteit die volgende waardes: 'n volgehoue strewe na voortreflikheid; akademiese vryheid, met inagneming van die subjektiwiteit en feilbaarheid van alle kennis en insig; die reg op vryheid van spraak en meningsverskil binne 'n raamwerk van verantwoordelikheid; eerbied vir alle lewe deur op 'n eties regverdigbare wyse teenoor alle mense op te tree en medeverantwoordelikheid vir die behoud van die omgewing te aanvaar; die uitbouing van sosiale geregtigheid; die ontwikkeling van

respek en waardering vir kultuurverskeidenheid en die afwysing van enige vorm van diskriminasie; die handhawing op die kampus van 'n geordende omgewing wat aan die eise van billikheid en menswaardigheid voldoen; gedissiplineerde en kostedoeltreffende funksionering binne finansiële vermoëns; die vereiste om alle besluite en handeling op betekenisvolle inligting te baseer; die waardering vir en ontwikkeling van personeel en die bevordering van demokratiese prosesse.

Die missie en die onderliggende waardes daarvan begrond en gee rigting aan die kerntake van die dosent wat op departementele vlak uitgevoer moet word.

### **2.2.3 Samevatting**

Uit die voorgaande is dit duidelik dat die universiteit as 'n tersiêre instelling 'n sentrum is vir geleerdheid, navorsing, opvoeding en onderwys op die hoogste vlak.

Dit is die sentrum waar dosente binne vakwetenskaplike verband individueel en gesamentlik soek na waarheid, orde en struktuur in die werklikheid. In die proses word gestreef om die werklikheid te beheer, om die wetmatighede daarvan vas te stel, om as wetenskaplikes met daardie werklikheid te vereenselwig en om te midde van die grense van menslike beperkinge die werklikheid te respekteer.

## **2.3 Die dosent en sy werk**

### **2.3.1 Inleiding**

Die akademiese departement as die bedryfskern van die universiteit verteenwoordig in mikroverband die direkte werksomgewing van die dosent. Dit is hier waar die dosente werkzaam is om die hooftake van die universiteit, naamlik onderrig, navorsing en gemeenskapsdiens, uit te voer. In sy taakuitvoering volvoer die dosent die missie van die universiteit.

Vervolgens enkele opmerkings oor die dosent as individu, die werkvereistes waaraan voldoen moet word, die kerntake wat uitgevoer moet word en die faktore wat op al voorafgaande inwerk.

### 2.3.2 Die dosent as werknemer

Die dosent as werknemer verkeer in 'n unieke posisie. Hy is in die gewone sin van die woord nie 'n werknemer nie - vandaar die onderskeid wat binne die universiteitswese tussen die akademiese en nie-akademiese sektore getref word. As professionele werkslui besit hulle volgens Viljoen (1993:10-11) eiesoortige kenmerke wat hulle van "gewone" werknemers onderskei.

Die dosentekorps is hoogs geskoolde vakkundiges wat oor 'n betekenisvolle mate van outonomie en kontrole oor hulle eie werk beskik. Die koördinering en standaardisering van hul werk oor werkgrense heen is moeilik, omdat hulle onafhanklik van kollegas in ander vakgebiede werk. Daarbenewens is die produkte (resultaat van hul arbeid) moeilik meetbaar of onderling vergelykbaar, en wel vanweë die hoë mate van deskundigheid waaroor hulle beskik wat standaardisering en koördinasie bemoeilik. Verder is die dosentekorps se mag geleë in hul deskundigheid en geskied beloning vir prestasie primêr deur die professie- of vakgenote, en slegs sekondêr deur die universiteit self. Kontrole en standarde word eerder vanuit die eksterne omgewing toegepas. Voorts is daar 'n neiging onder professionele kollegas om kontrole te probeer verkry oor die administratiewe besluite wat hulle raak.

Van Wyk (1990:12) verduidelik dat die dosent in die totaliteit van sy akademiese bedrywighede inisieerder, motiveerder en vernuwer is. Broodryk (1989:327) gebruik die term "onderwyskundigheid" met betrekking tot die vermoë van die dosent om te onderrig, sowel as die vae term "menslike kwaliteite" waar persoonlikheidseienskappe bedoel word, maar kom tereg tot die gevolgtrekking dat die dosent in die geheel

gesien "by uitstek 'n kundige, professionele mens met 'n positiewe ingesteldheid teenoor sy studente en sy taak is (sic)." Die dosent moet verder 'n "volwasse, onafhanklike leerder" wees voordat hy 'n volwasse student kan leer om 'n soortgelyke soort leerder te word (Alberts, 1989:131).

Met inagneming van die voorgaande vereistes vir onderwyskundigheid, stel Van Wyk (1990:12), dat die volgende as voorvereistes vir effektiewe onderrig deur die dosent beskou kan word meesterskap oor sy vak; entoesiasme; professionele (deeglike, korrekte) optrede teenoor studente en kollegas; 'n positiewe selfbeeld wat vertrouwe by studente en kollegas inboesem; goeie interpersoonlike verhoudings wat van warmte en opregte belangstelling spreek; die skepping en handhawing van 'n positiewe klasatmosfeer; studentgesentreerdheid (positiewe verwagtings ten opsigte van studente, reaksie op hul behoeftes); bewerkstelling van rapport met studente (vriendelikheid, verdraagsaamheid); humorsin en persoonlike en psigiese dinamiek.

As 'n inisieerder, motiveerder en vernuwer is die dosent in vele opsigte 'n leier. Sy magtsposisie blyk daarom ook uit sy leierskap, oorredingsvermoë en sy optrede (Gardner, 1988:47). Peters (in Koesnor, 1988:37) noem die volgende voorwaardes waaraan die dosent as leier moet voldoen: hy moet 'n helder visie hê van sy taak asook die van die universiteit; hy moet oor die vermoë beskik om te luister ook oor die vermoë om hom nie blind te staar teen sy eie voortreflikhede nie; hy moet eers 'n duidelike visie hê van wat bereik moet word, dan beplan en administreer, en studente motiveer om betrokke te raak; hy moet besef sy outonomie is altyd onder skoot; hy moet kan eksperimenteer en skep dit wil sê risiko's loop maar die kans gegun word om dit te oorleef.

As onderwyskundige moet die dosent in staat wees om die student se leer van die voorgeskrewe vakinhoud deur middel van gestandaardiseerde prestasietoetse te evalueer. Kennisoordrag maak eintlik 'n klein faset van die dosent se onderrigtaak

uit; hy moet eerder daadwerklik poog om 'n opleier in vaardighede en kreatiewe probleemoplossingspraktyke te wees om so die student tot vindingrykheid en verbeeldingryke optrede en gedrag te motiveer (Prokosh en Wak, 1985:83).

Slaag hy nie hierin nie, is hy nie 'n primêre verskaffer van voortreflike of uitnemende onderrig nie en dra hy nie daartoe by om die inrigting waaraan hy verbonde is, 'n sentrum van uitnemendheid te maak nie. Sonder sy doelmatige begeleiding kan die student nie uitnemendheid bereik nie. Prokash en Wak (1985:85) voeg hieraan toe dat die einddoel van menslike wording waarna in 'n tersiêre inrigting gestrewe moet word, selfaktualisering is. Die student mag nie op sy louere rus en slegs op die dosent se begeleiding staatmaak nie. Die selfaktualisering van die toenemend volwasse wordende student, is die kerndoelwit waarna die dosent as opvoedkundige moet streef (Langeveld, 1979:36).

Daarom mag die dosent in sy werksomgewing nie gekniehalter word in sy strewe om 'n goeie leier, onderwyskundige en navorser te word en te bly nie. Gaskin en Bassis (1985:16) benadruk drie aspekte wat die gehalte van die dosent se betrokkenheid binne die akademie beïnvloed en gevolglik bydra tot sy/haar gevoel van geluk of ongelukkigheid aan die inrigting waaraan hy/sy verbonde is, naamlik: medeseggenkap in die bestuur/werking van die inrigting; beroepsekuriteit; en trots op die betrokke werknemerinstansie.

Vervolgens kortliks enkele opmerkings oor die kerntake van die dosent.

### **2.3.3 Kerntake van die dosent**

Volgens die Reglement van Dosente nommer 11 van November 1986 is die dosente van die UOVS verantwoordelik vir die uitvoering van die volgende kerntake: (a) onderrig binne 'n departementele onderwysprogram, (b) navorsing, (c) aanvullende samelewingsdiens en (d) dienslewering binne institusionele konteks.

### (a) Onderwys

Op onderwysgebied impliseer die gestelde take van die dosent dat hy sy studente moet toerus vir die beoefening van enersyds akademies-wetenskaplike en andersyds professioneel-wetenskaplike aktiwiteite. Verder moet die dosent 'n bydrae help lewer tot die ontwikkeling van studente as volwasse en gebalanseerde gemeenskapslede wat op wetenskaplike en toegepaste gebied betekenisvolle insette kan lewer.

Op nagraadse vlak is die geimpliseerde rol van die dosent die van medeleidinggewer met betrekking tot die aard en inhoud van die opleiding wat persone behoort te ontvang wat gevorderde akademiesgerigte en/of professie- en beroepsgerigte wetenskaplike spesialiste en praktisyns gaan word. Verder behels dit die beskikbaarstelling van kennis en studieleiding op meesters- en doktorale vlak sodat gevorderde wetenskaplike aktiwiteite beoefen kan word.

### (b) Navorsing

Die navorsingstaak van die dosent vereis dat hy binne sy vakgebied voortreflike akademiesgerigte navorsing sal doen ter bevordering van die wetenskap, of/asook voortreflike professie- of beroepsgerigte navorsing met die oog op die toepassing van wetenskaplike kennis. Hiervoor is vakdidaktiese navorsing nodig, sodat die hantering van die totale onderwysproses gedien kan word.

Die aard van die navorsingsaktiwiteite wat in 'n departement plaasvind, sal eie wees aan die behoeftes van daardie departement. Die navorsingstaak sal verder voldoen aan die navorsingsbeleid van die fakulteit en die universiteit.

Deur navorsing bly die dosent op hoogte van die jongste ontwikkelinge op sy spesialisasieterrein. 'n Dosent se navorsing kan verder ontwikkel word deur

voortgesette studie en die bywoning van kursusse, seminare, konferensies en kongresse, asook deur te skakel met vakgenote op nasionale en internasionale vlak.

Dosente se navorsingsresultate moet op so 'n wyse gepubliseer word dat die wetenskap, die studente en die universiteit maksimaal daardeur bevoordeel word.

Studente moet op voorgraadse sowel nagraadse vlak toegerus word met relevante navorsingsmetodologieë om sodoende by hulle 'n navorsingsgesindheid te vestig.

Op hierdie wyse moet die dosent daadwerklik bydra tot die uitbouing van die korpus van die wetenskap, veral op basiese maar ook op toegepaste terrein, aangesien basiese en toegepaste navorsing ten nouste met mekaar vervleg is.

### **(c) Gemeenskapsdiens**

Hierdie gestelde kerntaak word verskillend deur die doserende personeel van verskillende departemente geïnterpreteer en uitgevoer. Kern is dat van elke dosent vereis word om vanuit 'n bepaalde departement 'n bydrae te lewer tot die toepassing van kennis ten bate van die nie-wetenskaplike publiek. In dié verband lewer dosente byvoorbeeld 'n bydrae ter oplossing van gemeenskapsprobleme; genereer hulle sosiale, politieke, ekonomies, natuur-wetenskaplike en ander perspektiewe; tree hulle as konsultante op; verleen hulle professionele hulp; en lewer hulle 'n diens aan professionele liggame en bestuursrade. Aanvullende samelewingsdiens word deurgaans op wetenskaplike wyse aangebied.

### **2.3.4 Vereistes vir taakuitvoering**

As hoogs gekwalifiseerde vakkundiges moet dosente volgens Strydom (1990:35-36) aan sekere vereistes voldoen. Hiervolgens moet die dosent:

- (i) insig verskaf in die grondslae van die kennis onderliggend aan die teorieë, beginsels, konsepte, feite en vaardighede, tesame met 'n begrip van die filosofiese en etiese rasionaal van wettige prosedures en gewenste sosiale praktyke wat met ('n) bepaalde dissipline(s) in verband staan;
- (ii) 'n grondige begrip hê van basiese teorieë, beginsels, konsepte en grondliggende meganismes op 'n gegewe (vak-) terrein. (sodanige begrip is nodig om toepaslike beoordeling/evaluering van komplekse situasies te bevorder en om die keuse van alternatiewe strategieë in ander gedragsareas te vergemaklik);
- (iii) insig toon in die grondslae en beperkinge van kennis op 'n bepaalde vakterrein, in terme van wat werklik bekend is op grond van bewyse van verskillende grade van betroubaarheid en relevansie en in terme van wat nog nie bekend is of selfs ondersoek is nie;
- (iv) die vermoë openbaar om relevante kennis en insig oor te dra, nie net aan "kliënte" en ander persone met verbandhoudende belangstellings nie, maar ook aan deskundiges vanuit ander dissiplines of professies met wie daar in sekere probleemareas saamgewerk moet word. Laasgenoemde situasies mag 'n aansienlike mate van begrip van die verbandhoudende teorieë, beginsels en konsepte (professionele vaardighede) van ander spesialisterreine vereis.

### 2.3.5 Die studenteproduk wat gelewer word

Uit die voorgaande is dit duidelik dat die doserit in sy taakuitvoering gegradeerdes moet lewer wat enersyds deeglik fundamenteel-wetenskaplik geskool en vir die beoefening van 'n beroep voorberei is. Vir sodanige vorming van die studenteproduk, bly die intensiewe bestudering van die teorieë en beginsels van veral die basiese wetenskappe onontbeerlik. Studente sonder sodanige opleiding loop die gevaar om binne 'n kort tyd slegs met kennis van verouderde tegnieke gewapen te wees.

Andersyds moet die afgestudeerde student oor die vermoë beskik om op sowel die professionele as die algemeen-persoonlike vlak produktief te wees. Die student moet dus wetenskaplik-sistematiese kennis en begrip ontwikkel om sy wetenskap in praktykverwante situasies toe te pas. Op die algemeen-persoonlike vlak moet by die student 'n wetenskaplike ingesteldheid (vraend, krities, objektief), 'n skerp onderskeidingsvermoë, 'n inklinasie tot rustige beoordeling gegrond op voldoende geverifieerde gegewens en 'n bereidwilligheid om in die lig van nuwe gegewens standpunte te heroorweeg, ontwikkel word. Die afgestudeerde student moet laastens beskik oor die vermoë tot abstrakte en kreatiewe denke sodat hy as 'n metode- en tegniekmaker nie alleen 'n bydrae kan lewer tot die uitbreiding van die wetenskap nie, maar ook toekomstige kan bybly en voorbly wanneer onverwagte nuwe vraagstukke opduik en oplossings verg.

Kortom: universitêre onderwys is toerusting met akademiese kennis, vaardighede en 'n wetenskaplike houding. Dit is toerusting met wetenskaplikheid wat die student in sy/haar lewe en beroep - enige beroep - kan indra, wat hom deur die hele lewe en in sy/haar beroep sal dra en wat hom/haar basies toerus as leier wat wetenskaplike besluite kan neem en beleid kan bepaal.

### **2.3.6 Faktore wat die werksomgewing van dosente beïnvloed**

In hierdie afdeling word 'n kort oorsig gegee van die faktore wat die werksomgewing van die dosent binne sowel universitêre as departementele verband beïnvloed. Vir die doeleindes van die studie word daar 'n onderskeid getref tussen eksterne en interne faktore. Dit is egter belangrik om daarop te wys dat die resultate van verskeie studies daarop dui dat persoonlike verskille 'n merkbare invloed uitoefen op individuele persepsies van daardie faktore wat die gehalte van die werklewe binne 'n organisasie beïnvloed (Downey *et al.* 1977 en Coster, 1992:68). Nie al die faktore

soos aangedui, is dus vir alle dosente in die verskillende departemente en fakulteite ewe relevant nie.

### 2.3.6.1 Eksterne invloedsfaktore

Eksterne faktore wat die universiteit as tersiêre instelling in Suid-Afrika tans beïnvloed, is onder meer veranderinge in regeringsbeleid, paradigmatiese verskuiwings, veranderde institusionele omgewing, die verpolitisering van die universiteit, die verafrikanisering van die universiteitswese, finansiële beperkings, die aandrang op gemeenskapsverbondenheid, botsende eise vanuit die arbeidsmark, beleid en praktyke met betrekking tot die toelating van studente, die gevolglike gegewe van multikulturaliteit, die kennisontploffing en gevolglike neiging tot kennisspesialisasie wêreldwyd en die rewolusie in die inligtingstechnologie. Hierdie faktore beïnvloed die gehalte van die werklewe van die dosent binne departementele verband.

Die genoemde eksterne faktore en die implikasies daarvan vir die UOVS en sy dosentekorps word vervolgens aan die hand van enkele stellings weergegee.

#### (a) Veranderinge in regeringsbeleid

*Veranderinge in regeringsbeleid met betrekking tot hoër onderwys noodsaak die hervitalisering van die UOVS sodat die werksomgewing van die dosent ingrypend beïnvloed word.*

Die veranderinge ten opsigte van regeringsbeleid in hoër onderwys geskied primêr ooreenkomstig die Verslag van die Kommissie vir Hoër Onderwys en die Groenskrif oor Hoër Onderwystransformasie. Dit bring, wat die UOVS betref, oor 'n wye front veranderinge mee en is die direkte oorsaak van die omvattende hervitaliseringsproses wat tans aan die gang is. Hierbenewens stel die Suid-Afrikaanse Wet op die Kwalifikasie-Owerheid (B 82 B-95) nuwe riglyne daar ter beklemtoning van uitkoms-gebaseerde modules, kursusse en kwalifikasies, sodat groter mobiliteit aan studente

tussen onderwysinstellings gebied word. Die daarstelling van die Kwaliteitsversekeringseenheid by die KUH verg op sy beurt nuwe aanpassings ten einde gehalte in die hoër onderwys te verseker. Die totstandkoming van die Breë Transformasieforums [BTF(s)] vereis verder 'n nuwe benadering tot die transformasieproses aan die UOVS. Volgens die Groenskrif op Hoër Onderwystransformasie sal die sentrale owerheid deur middel van assessors die vordering met transformasie monitor (SA, 1996:44 - 46).

Die klem op voortgesette onderrig stel verder 'n groot uitdaging aan die dosentekorps van die UOVS om kapasiteitsbou te bevorder. Die Groenskrif op Wetenskaps- en Tegnologiebeleid hou verder ingrypende veranderinge in vir die toekoms van dosente aan die UOVS.

Hierdie veranderinge in die werksomgewing van die dosent beïnvloed die gehalte van die werklewe van die dosent ingrypend en daarom sal die bestuur self groot aanpassings moet maak om 'n werksomgewing te skep wat tot die grootste mate van werkbevrediging sal lei.

#### (b) Paradigmatiese verskuiwing

*'n Verskuiwing of aanpassing of klemplasing binne paradigmatieverband beïnvloed nie alleen die kennisinhoud van kursusse en leerplanne nie, maar raak alle didaktiese fasette van 'n akademiese departement asook sy personeel.*

Soos reeds in die inleiding aangedui, het die wêreld gedurende die negentigerjare byna ongekende politieke, ekonomiese, maatskaplike en tegnologiese verandering ondergaan. Hierdie veranderinge het belangrike implikasies vir die ontwikkeling van die hoër onderwys. Die kompleksiteit van die moderne wêreld wat hierdeur meegebring is, noodsaak universiteite om opnuut te besin oor die doelstellings en aard van onderwys, ten einde die student voor te berei vir 'n radikaal nuwe wêreld met

nuwe eise. Daarom is 'n paradigmatische verskuiwing, wat die UOVS betref, nie "opsioneel nie maar ... 'n voorvereiste vir oorlewing en groei" (Verslag oor die Hervitalisering van die Universiteit, 1997:2).

Feit is dat 'n paradigmatische verskuiwing 'n impak het op die aard, karakter, funksies, bestuur en verwagtinge van die universiteit. 'n Paradigmatische verskuiwing vind neerslag in die beplanning, doelformulering en strategiese posisionering van akademiese departemente. Dit word in die kennisinhoud van kursusse, die struktuur van leerplanne, in didaktiese fasette en die bestuur van die departement gereflekteer. Vandaar dat daar, wat die UOVS betref, onder meer sprake is van 'n dramatiese verskuiwing van 'n onderrig-, leer-, ontwikkelings- en 'n bestuursparadigma (Coetzee, 1997a:3 en Bitzer & Pretorius, 1996:2).

Die bedryfskern van die universiteit is sy akademiese departemente en sy dosentekorps en daarom sal 'n omvangryke paradigmatische verskuiwing onsekerhede meebring, groter eise aan dosente stel en derhalwe 'n invloed op gehalte van werklewe uitoefen.

### (c) Veranderde institusionele omgewing

*Resente veranderinge in die institusionele omgewing waarbinne die UOVS-personeel werksaam is, maak 'n duideliker paradigmatische plasing, om onsekerheid uit te skakel, noodsaaklik.*

Hoër onderwysinstellings verander tans vinnig in instellings sonder grense. Instellings op tersiêre vlak bestaan tans nie meer in netjies afgebakende gebiede nie, maar is aan veel gediversifieerde en feller kompetisie onderworpe. Die moontlikhede wat telematiese leer-metodes inhou, asook die netwerk onderrigsentrums, bring mededingers in hoër onderwys trouens tot vlak voor die UOVS se drempel (Coetzee, 1997b:9).

Voorts word die UOVS, (soos ander universiteite) gekonfronteer met veranderinge in die institusionele omgewing as gevolg van die opkoms van ander sentra op navorsingsgebied. Die stigting van statutêre navorsingsrade - waaronder die WNNR, die RGN, die MNR, die AEK en MINTEK - kan in dié verband genoem word. Die werksaamhede van dié rade loop nie alleen in sekere opsigte parallel met dié van universiteite nie, maar kompeteer soms direkte met universiteite om navorsingsfondse en -projekte.

Aangesien daar met die instelling van sulke rade en selfs in terme van die oorkoepelende nasionale navorsingsplanne nie duidelik besin is oor 'n effektiewe taakverdeling nie, heers daar in dié verband onsekerheid. Daarom het dit, wat die navorsingstaak van universiteite betref, noodsaaklik geword om die navorsingsterreine en -take van die navorsingsrade en die universiteite duideliker en skerper te omlyn.

Verder bevind 'n universiteit soos die UOVS hom in 'n veranderde institusionele omgewing vanweë die invloed van beroepsverenigings en statutêre beroepsrade. Die invloed van dié verenigings en -rade raak die professionele opleiding van beroepslui, asook die toesighouding oor standaarde in beroepspraktyke en oor die gedrag van praktisyns. Van universiteite word verwag om in 'n toenemende mate kwalifikasieprogramme met 'n oorwegend beroepsvoorbereidende inslag en fokus aan te bied, asook om akademiese kwalifikasievereistes na te kom soos gestel vir registrasie van voornemende praktisyns. Die inspeling van hierdie beroepsrade op akademiese besluitneming oor kurrikulering en toelatingsvereistes tot beroepsgroepe, maak direkte inbreek op universiteite se aanspraak op outonomie betreffende die sake wat hul akademiese funksies raak.

#### (d) Verpolitisering van universiteit

*Die huidige tendens van toenemende verpolitisering van universiteite bring die outonomie van die UOVS en die akademiese vryheid van sy dosent in gedrang.*

Vryheid in wetenskapsbeoefening, vryheid in wetenskaplik gefundeerde kritiek en leiding, vryheid in die bepaling van die gees, rigting en aard van sy onderwys maak die essensie van 'n universiteit se outonomie uit.

In dié verband skryf Rossouw (1989:1) dat, as die universiteit die grense van sy vryheid oorskry en op wyses vreemd aan sy wese en buite sy roeping optree, hy tot orde geroep moet word deur die staat. As die universiteit egter sy vryheid in verantwoordelikheid en volgens sy roeping en aard uitoefen, moet die staat nie deur enige druk - waaronder finansiële druk - sy inherente vryheid aan bande lê nie. Die staat moet nie al te voorskriftelik wees en so 'n web daarstel dat dit die universiteit verstik en sy inisiatief en individualiteit versmoor nie.

Daar is tans 'n wesenlike gevaar dat, vanweë 'n tendens van toenemende verpolitisering van die universiteit, die outonomie van universiteite aangetas sal word. Hoewel dit duidelik in die Witskrif gestel word dat die Departement van Onderwys nie by die dag-tot-dag-bestuur van die universiteit betrokke wil raak nie - wat beteken dat universiteite hul outonomie sal behou en dat bestuursrade steeds die belangrikste besluitnemingsliggame sal wees wat beleid bepaal - is die uitoefening van die bevoegdhede van universitêre owerhede aan sekere voorskrifte onderworpe (Du Preez, 1997:1). Moulder (1989:6) het reeds in 1989 aangedui dat Suid-Afrikaanse universiteite dit as 'n feit moet aanvaar dat hulle nie geregtig is op dieselfde mate van outonomie as universiteite in ander Westerse lande nie. Dit is dus duidelik dat ook die UOVS, ten spyte van matige versekerings, hom op 'n onsekere polêre kontinuum tussen outonomie en eksterne beheer bevind.

Dit is ook onseker of universiteite wel toegelaat sal word om met verantwoordelikheid self 'n posisie te kies en in te neem tussen die pole van uiteindelik absolute outonomie met min wetlike beperkings en dié van volledige onderwerping aan die voorskrifte van die staat.

Die prysgawe van universiteitsoutonomie, 'n inkorting van die navorsingstaak van die dosent en 'n algemene vervlakking van standarde sal die dosent se kwaliteit van werklewe direk raak.

#### **(f) Verafrikanisering van die universiteitswese**

*Die eis om die verafrikanisering van die universiteitswese oefen tans op vele terreine 'n wesenlike invloed op die universiteitswese uit.*

Die eise om die verafrikanisering van die universiteitswese is nie reser van aard nie. Ashby (1964:58-59) het reeds in 1964 daarop gewys dat Afrika-nasionalisme druk op universiteite uitgeoefen het om relevante leerplanne vir die korttermyn-behoeftes van die gemeenskap te ontwikkel ten einde die gaping tussen die intelligentsia en die res van die bevolking te oorbrug.

Moulder (1989:6) merk in dié verband op dat in die proses van verafrikanisering universiteite aangemoedig word om nie die verskille tussen standarde en vlakke van onderrig te verwar nie. Dit beteken dat dosente daarna moet streef om die vlak van onderrig te verlaag sonder om op te hou streef na uitnemendheid. Voorkeur sal gegee moet word aan goeie onderrig pleks van uitnemende navorsing. Verafrikanisering is verder nodig omdat die feit aanvaar moet word dat Suid-Afrika nie 'n eerstewêreldland met 'n derdewêreldkomponent is nie, maar in die eerste plek 'n derdewêreldland is.

Binne die verafrikaniseringsbenadering val die klem sterk op regstellende optrede, maatskaplike geregtigheid en transformasie. Hierdie benadering vereis dat universiteite by die konteks van die nuwe Suid-Afrika moet aanpas, soos ook by die behoeftes van studente, en dat die dosent in sy leerstofseleksie, onderrig, aanbieding en navorsing moet transformeer om die behoeftes en die siening van die meerderheid van die bevolking te verteenwoordig. Moulder (1989:6) is verder van mening dat indien universiteite en hul dosente in gebreke bly om sodanig te verafrikaniseer, die maksimum magte aan die owerheid toegeken moet word om dit teweeg te bring.

#### (g) Finansiële beperkings

*Die finansiële beperkings van 'n universiteit soos die UOVS en die invloed van markkragte daarop kan in 'n proses van natuurlike seleksie bepalend inwerk op die voortbestaan, al dan nie, van kursusse, departemente en selfs fakulteite.*

'n Verdere faktor wat nie alleen onsekerheid nie, maar ook ernstige kommer wek oor die toekomstige outonomieitstatus van Suid-Afrikaanse universiteite is die finansiële beperkings waarbinne die universiteite tans opereer en in die toekoms genoodsaak sal wees om te opereer. Op die finansiële terrein is universiteite inderdaad weerloos.

Universiteite is veral onder druk geplaas omdat die finansieringsformule nie vir die afgelope jare ten volle toegepas is nie en daar terselfdertyd 'n gemiddelde jaarlikse besnoeiing van fondse van naastebly 20% plaasgevind het (Coetzee, 1997a:9). Die nuwe-effekte hiervan raak nie alleen die belangrikste bedryfsareas van die universiteit nie, maar ook die daaglikse werksaamhede van die dosent self. Die akademiese en finansiële volhoubaarheid van die UOVS is tans in gedrang as gevolg van 'n personeelkomponent wat finansiëel nie lonend is om in diens te hou nie. Nie alleen is die UOVS vanweë finansiële druk genoodsaak om sy dosentekorps te besnoei nie, maar is daar aanbeveel dat enige nuwe strukturele bedeling en alle toekomstige

akademiese programme finansiëel volhoubaar moet wees (Verslag van Hervitalisering van die UOVS, 1997:12-13).

Benewens die invloed wat dit op die huidige dosentekorps uitoefen, kan die finansiële dilemma ook aanleiding daartoe gee dat die universiteit nie begaafdes as nuwe werknemers kan werf of huidige akademici kan behou nie. Die inkorting van die dosentekorps bring mee dat die gehalte van die akademiese bedrywighede, dienste en produkte wat die UOVS lewer, ernstig benadeel kan word.

Die finansiële beperkings wat universiteite kortwiek, bring mee dat noodsaaklike geriewe en toerusting vir die bedryf van die akademie aan die universiteit nie funksioneel onderhou, opgegradeer en vervang kan word nie. Daar kan nie aan die hoë standaarde van onderrig, navorsing en gemeenskapsdiens wat van 'n universiteit in die kompeterende wêreld van vandag vereis word, voldoen word nie. Hierdeur kan agterstande teweeg gebring word wat later nie uitgewis kan word nie.

Die finansiële druk en die personeelbesnoeiing wat in terme van die hervitaliseringsproses plaasvind, het die universiteite inderdaad aangespoor om 'n ondersoek te loods oor hoe om meer vaartbelyn te raak en duplisering en oorvleueling uit te skakel (Verslag oor Hervitalisering van die Universiteit, 1997:14). Die voorwaarde is dat die afbou van strukture, die afskaling van personeelgetalle en die besnoeiing van kostes moet geskied sonder om uitnemendheid in te boet. Dit beteken dat die oorblywende dosentekorps onder veel groter druk sal verkeer om, soos dit gestel word, die universiteit tot een van die top nuwe Suid-Afrikaanse universiteite uit te bou en daardie peil te handhaaf (Coetzee, 1997a:8).

### (h) Gemeenskapsverbondenheid

*Die talle raakvlakke tussen 'n universiteit en die gemeenskap wat hy bedien, beïnvloed die werksaamhede van die dosent direk en stel talle nuwe eise aan hom/haar.*

Die kernvraag wat hier aan die orde kom, is of die universiteit diens lewer aan die gemeenskap en of dit in diens van die gemeenskap staan. Indien die universiteit in diens van die gemeenskap staan, sou ons kon verwag dat die universiteit toenemend die politieke aspirasies en verwagtinge van die gemeenskap moet weerspieël en uitdra. Resente ontwikkelings en uitsprake dui daarop dat daar tans 'n hoë premie op gemeenskapdiens deur universiteite geplaas word - wat noodwendig die standaard en kwaliteit van die dosent se werkverrigting en sy/haar vermoë om oplossings vir gemeenskapsprobleme te bied, ter sprake bring. Die taak van die dosent strek dus verder as die belangelose soeke na waarheid en kennis.

Op grond van hul deskundigheid het die dosentekorps binne gemeenskapsverband 'n belangrike ontwikkelings- en kapasiteitsbourol. Volgens Coetzee (1997a:12) lê die rol op twee vlakke, naamlik "om hoëvlak mensekrag te lewer, maar ook om toepaslike vaardighede en kennis beskikbaar te stel. Probleme van die gemeenskap moet derhalwe aangespreek word. Die universiteit en sy dosentekorps sal die toenemende eise om relevansie moet eerbiedig en erns maak met die sosiale, ekonomiese en kulturele behoeftes van sy omgewing."

Van die dosent word egter steeds verwag om die strewe na wetenskaplike kennis as die hoogste prioriteit te handhaaf en om daarteen te waak om bloot 'n agent te word vir die oplossing van praktiese of korttermyn "probleme."

(i) Die botsende eise van die arbeidsmark

*Die botsende eise van sektore in die arbeidsmark om meer beroepsgerigtheid andersyds, en van die wetenskap andersyds, skep vir die dosentekorps onsekerheid.*

'n Verdere groep faktore wat die universiteit voor moeilike keuses stel, het te make met die eise wat aan die universiteit gerig word vanuit die sfeer van ekonomiese aktiwiteite. Van universiteite word verwag om 'n produk te lewer wat onmiddellik kan inskakel by vervaardigings- en verhandelingsprosesse, en wat daartoe kan bydra dat groter winste behaal word. Universitêre onderwys moet hiervolgens funksioneel gestruktureer word om ekonomies nuttig te wees. Ander doelstellings - soos kritiese begrip, werklikheidsbemeestering en sosiale vaardigheid - is dus binne die konteks nie van veel waarde nie (Du Preez, 1997:1).

Hierbenewens word aangedring op 'n groter mate van toegepaste navorsing wat op die oplossing van praktiese bestuurs- en bedryfsprobleme gerig is. Verder bring die snelle veroudering van kennis mee dat van universiteite verwag word om ekonomies aktiewe afgestudeerdes te herskool en herop te lei om produktiwiteit en doeltreffendheid te bly handhaaf (Coetzee, 1997a:6).

Diens aan die lerende samelewing sal groter eise stel met betrekking tot akademiese beplanning en sal nuwe organisatoriese strukture en onderrigstrategieë vereis. Tans word ondersoek ingestel om benewens brongebaseerde leer, telematiese leer deel te maak van die metodologie-arsenaal van die UOVS (Verslag oor Hervitalisering van die UOVS, 1997:3 en Coetzee, 1997a:4).

Daar sal dus uitsluitel gekry moet word of, en in watter mate eng gespesialiseerde, parate taakvaardighede werklik 'n eindproduk van 'n akademiese onderrigprogram moet wees. Die vraag wat vir die dosent beantwoord moet word, is of daar nie 'n wesentlike verskil tussen die opvoeding van beroepsbekwame geleerdes en die

afrigting van funksionele praktisyns is nie. 'n Wesentlike vraag wat beantwoording verdien, is of beroepsgerigte onderwys nie 'n bedreiging inhou vir die tradisionele akademiese taak van algemene wetenskaplike vorming en 'n breë opvoeding nie. Apple (1988:286) waarsku dat "the current wave of reform could result in antidemocratic tendencies, in worsening working conditions in schools, in even fewer resources ultimately being given to education, and to policies that will lead the public to blame education even more for things over which it has little control. Such outcomes would be tragic for millions of children and for the teachers and administrators who now work so hard every day in uncertain conditions to provide an education worthy of its name."

#### (j) Toelating van studente

*Resente ontwikkelings dui dat daar voorkeur aan 'n oop studentetoelatingsbeleid vir universiteite gegee word om die ongelykhede van die verlede uit te skakel.*

Die volgende opmerking weerspieël die rasionaal onderliggend aan die gelykheidstandpunt : *"We should like to move away from the capitalist system of education which lays emphasis on exams, grades and degrees."* (MacKenzie, 1988:344) Hiervolgens moet sekondêre onderrig die outomatiese toelating van studente tot die universiteit waarborg. Differensiasie moet daarom so ver as moontlik uitgeskakel word sodat geen onderskeid tussen studente gemaak kan word nie. Die feit dat toetstellings tussen swakker en beter kandidate met betrekking tot universiteitstoelating diskrimineer, is volgens hierdie benadering nie aanvaarbaar nie. Swak prestasies is vanuit so 'n oogpunt nie toe te skryf aan die onvermoë van studente nie, maar te wyte aan die onderriginstansies en die politieke stelsel van die verlede. Daarom word aangevoer dat daar verskillende toelatings- en slaagvereistes vir verskillende bevolkingsgroepe moet geld omdat "groups in question have suffered significant negative discrimination in the past, and society must therefore make

restitution for this injustice.... Positive discrimination is needed to make a society less deeply divided and therefore politically less unstable ..." (Clark, 1990:571).

So 'n praktyk sal die werklading van dosente aanmerklik vergroot. Die aandag wat aan sodanige swak presteerders gegee moet word, sal noodwendig belemmerend inwerk op die ander take wat die dosent moet verrig. Die vryer toestroming van relatief swak presteerders hou verder die gevaar in van 'n hoër druipsyfer of die verlaging van slaagkriteria om sodoende 'n aanvaarbare slaagsyfer te handhaaf (Frazer, 1990:12). Om 'n moontlike afname in akademiese standaarde te probeer voorkom, is verskillende universiteite gedwing om voortydig of pro-aktief op te tree deur middel van onder meer oorbruggingskursusse, spesiale na-uurse klasse en die aanstelling van tutors.

Toenemende deelname aan hoër onderwys (massifikasie) sal inderdaad groot druk plaas op dosente en hul onderrigstelsels (Bitzer en Pretorius, 1996:8).

#### (k) Multikulturaliteit

*Fakulteite, departemente en dosente moet 'n vermoë ontwikkel om aan die eise van multikulturaliteit te voldoen.*

Suid-Afrikaanse universiteite, veral die sogenaamde tradisionele blanke universiteite, het gedurende die afgelope aantal jare groot demografiese veranderinge ondervind. Kampusse reg deur die R.S.A. het as gevolg van die toestroming van swart studente meer heterogeen van aard geword wat betref hul studentekorpse. In die proses het die verskynsel van multikulturaliteit meer prominent geraak. Die studenteprofiel van die UOVS weerspieël hierdie tendens. In 1996 was 33% van die totale studentegeetal swart. In dieselfde jaar het die eerstejaarinname van swart studente vir die eerste keer die 50%-merk oorskry. Waar daar slegs 'n jaar tevore nog voorspel is dat die UOVS teen die jaar 2004 'n meerderheid van swart studente op sy kampus sal hê,

blyk dit in 1997 dat hierdie getal-verskuiwing reeds binne die daaropvolgende 2 tot 3 jaar kan geskied (Coetzee, 1997b:7).

Die UOVS ondervind tans toenemend probleme om 'n atmosfeer bevorderlik vir akademiese werksaamhede te skep met 'n studentekorps wat uiteenlopende lewensbeskouings, geloofsoortuigings, kultuuragtergronde en politieke oortuigings huisves. Daar word algemeen aanvaar dat die verskynsel pro-aktief bestuur moet word ten einde krisisse wat moeilik ontlont kan word en selfs onhanteerbaar kan raak, te vermy.

Van fakulteite, departemente en dosente aan die UOVS word tans reeds verwag om multikulturaliteit te institutionaliseer, om daaraan 'n karakter van strukturele en funksionele permanensie te gee. Multikulturaliteit het nou 'n permanente deel van die dosent se werksprogram geword en hy moet positief meewerk om daardeur 'n sinvolle leefruimte op die kampus te skep en vreedsame naasbestaan te bevorder. Om dit te verwesenlik word van dosente verwag om knelpunte met betrekking tot onderrig te identifiseer en te prioritiseer, taalfasilitering te onderneem en om deelname van studente aan akademiese programme te bemiddel.

#### (I) Hedendaagse kennisontploffing en -spesialisasie

*Inligtingsversameling deur middel van die huidige tegnologiese middele, die kennisontploffing van ons tyd en die eis om toenemende spesialisasie plaas uitermate groot druk op die toegewyde dosent.*

Te midde van die snelle verandering op feitlik alle gebiede van die universiteitswese word van dosente steeds verwag om aan die voortreflikheidseise met betrekking tot navorsing, onderwys en gemeenskapsdiens te voldoen. Vanweë die kennisontploffing raak kennis vinniger as in die verlede verouderd, word dit vervang deur nuwe kennis en insigte. Die dilemma waarmee die dosent gekonfronteer word, is dat feitekennis

verouderd is of kan wees wanneer die student afgestudeer is. Die dosent tree inderdaad nie meer die toekoms tegemoet nie, die toekoms storm op hom af.

Gepaardgaande met die kennis-ontploffing moet die dosent aan die eise van spesialisasie voldoen. Van hom word verwag om breë wetenskapsbeoefening as sentrale doelwit van die werksaamhede te handhaaf maar terselfdertyd te spesialiseer. Die een moet gedoen word sonder om die ander na te laat. Hy moet dus beide die rol van generalis en spesialis speel. Sy taak word dus gekompliseer deur die eis dat van hom verwag word om 'n geheelbeeld van sy vakgebied te verkry en te behou asook die samehang daarvan met ander deelwetenskappe te verkry, terwyl hy toenemend moet spesialiseer. Die huidige kennisontploffing, tesame met die teenstrydige eise om generalisering én spesialisasie, bemoeilik die dosent se taakuitvoering en het 'n nadelige uitwerking op die gevoel van werktevredenheid by die dosent.

#### (m) Die rewolusie in die inligtingstegnologie

*Die era van inligtingstegnologie wat die dosent tans beleef, het 'n groot impak op sy/haar werksaamhede.*

Tans is 'n transformasie vanaf 'n industriële samelewing na 'n informatikasamelewing in volle gang. Vir die hoër onderwys beteken dit volgens Bitzer en Pretorius (1996:3) "n algemene leerbenadering in plaas van 'n onderrig-benadering, geïndividualiseerde leer in plaas van leer op gesette tye; 'n infrastruktuur wat as vertrekpunt vir transformasie dien in plaas van 'n inligtingsinfrastruktuur wat slegs as ondersteuningsinstrument dien; ongebundelde leerervaringe gebaseer op leerbehoefte in plaas van tradisionele kursusse en grade geskeduleer volgens akademiese kalenders; geïntegreerde leersisteme in plaas van afsonderlike leersisteme en laastens ewigdurende leer in plaas van voortdurende of voortgesette leer."

Volgens Bitzer en Pretorius (1996:9) vereis die verskuiwing vanaf die klem op onderrig na die klem op leer (brongebaseerde leer) onder meer "'n heroriëntering van die dosentekorps; die herkurrikulering van leerstof; die formulering van duidelike uitkomsdoelwitte; die spesifisering van generiese en vakspesifieke akademiese vaardigheid en 'n nuwe benadering tot leerstofstrukturering."

Sodanige herdefiniëring van die dosent se rol kan verdere druk op sy werklading plaas en derhalwe ook 'n invloed op die gehalte van die werklewe van die dosent uitoefen.

### **2.3.6.2 Interne faktore wat gehalte van werklewe beïnvloed**

Benewens die eksterne faktore wat inwerk op die werksomgewing van die dosent, is daar ook faktore wat binne departementele verband sy/haar gehalte van werklewe beïnvloed.

In 'n analise van studies oor gehalte van werklewe aan hoër onderwysinstellings in die V.S.A. kom Tack en Patitu (1992:120)-tot die gevolgtrekking dat die volgende faktore óf 'n positiewe bydrae kan lewer tot werktevredenheid by dosente, óf daartoe kan bydra dat hulle die universiteit verlaat: onderwys en navorsing, status van die departement, interaksie tussen student en dosent, outonomie en verantwoordelikheid, prestasie en erkenning, bevordering en ontwikkeling, vergoeding, werksekerheid, status, toesighouding, interpersoonlike verhoudings, werksomgewing, passing en kollektiewe bedinging.

#### **(a) Onderwys en navorsing**

Wat onderwys en navorsing binne departementele verband betref, kom Tack en Patitu (1992:120) tot die gevolgtrekking dat dosente in twee kategorieë verdeel kan word, naamlik in onderwys- en navorsingsgeoriënteerde kategorieë. Hoewel beide onderwys en navorsing noodsaaklike aktiwiteite van die dosent verteenwoordig, het dosente

volgens hulle ondersoek deurgaans werktevredenheid in slegs één van die aktiwiteite ervaar.

Die probleem was blykens hul studie dat alle universiteite, met die oog op die bevordering van dosente, groter waarde aan navorsing as aan onderwys geheg het. Daar is ook in talle studies gerapporteer dat dit vir 'n dosent onmoontlik is om sonder navorsingspublikasies 'n permanente aanstelling te kry. Newell en Spear (1983, aangehaal in Tack en Patitu, 1992:10) skryf in dié verband: "Publications have become the primary measure of scholarship, easily superseding teaching as the criteria for professional success."

Dosente wat hoofsaaklik navorsingsgeoriënteerd is, het weer aangedui dat geleentheid, geld en fasiliteite vir navorsing nie altyd beskikbaar is nie. Desnieteenstaande word toenemende druk op dosente uitgeoefen om deurlopend navorsing te doen en hul resultate in vaktydskrifte te publiseer.

#### **(b) Status van die departement**

Die status van departemente waaraan hulle verbonde is, is vir veral jong dosente belangrik, "for they cherish a stimulating research-publication atmosphere where they may draw upon the talents of established scholars to build their reputation" (Tack en Patitu, 1992:12). Die kompetensie van kollegas is derhalwe vir die jong dosent 'n groot bron van werktevredenheid.

#### **(c) Gehalte van studente**

Vir sommige dosente is die gehalte van die studentekorps 'n belangrike positiewe faktor wat hul gehalte van werklewe beïnvloed. In talle studies is aangedui dat swakker studente meer aandag verg en remediërende onderwys moet geniet, wat 'n groter druk op die dosent plaas om in beperkte tyd navorsing te doen en die vereiste

publikasies te lewer. Hierteenoor dui studies op die positiewe invloed wat goeie studente op werksbevrediging uitoefen. In dié verband wys dosente veral op "the pleasure of seeing students gaining understanding and of working with very able students who are able to stimulate the teacher's own thinking" (Powel, Barrett en Shanker, aangehaal in Tack en Patitu, 1992:12).

#### **(d) Interaksie tussen dosente en studente**

In talle studies wat Tack en Patitu (1992) ontleed het, is bevind dat die interaksie tussen student en dosent 'n belangrike intrinsieke motiveringsbron vir die dosent verteenwoordig. Die Carnegie Foundation het in 1989 bevind "that faculty who have more contact with students also are more likely to be very satisfied with the stimulation they receive from students" en "that seeing and supporting student growth is by far the chief source of (the faculty's satisfaction)." Bykans 80% van die dosente het bevestig dat interaksie met studente en die geleentheid om 'n positiewe impak op hul lewe te hê, 'n groot bron van werktevredenheid is (Tack en Patitu, 1992:13).

#### **(e) Outonomie en verantwoordelikheid**

In talle studies wat sedert 1980 onderneem is, is deurgaans aangedui dat dosente outonomie met betrekking tot optrede, verantwoordelikheid en akademiese vryheid as van kernbelang vir hul werktevredenheid beskou (Tack en Patitu, 1992:14). Die skrywers is verder van mening dat akademiese vryheid en outonomie tans in die VSA bedreig word deur kurrikuleringskomitees, taakevalueringsaksies, hersieningskomitees, gestelde merietekriteria en talle administratiewe prosedures. Plascak-Craig en Bean (1989:2) skryf in dié verband "that external financial constraints on faculty remuneration and accountability demands that increased 'read tape' and decreased autonomy contribute to continuing declines in faculty job satisfaction ratings." Die skrywers wys voorts daarop dat 'n groot mate van akademiese vryheid

as 'n belangrike motiveringsfaktor vir dosente dien, omdat hoër-orde behoeftes daardeur bevredig word.

**(f) Prestasie en erkenning van prestasie**

Tack en Patitu (1992:16) toon aan dat erkenning van prestasie by alle hoër onderwysinstellings as 'n kernfaktor geag word om 'n positiewe gevoel teenoor werk te stimuleer. Nie alleen sal dit werktevredenheid beïnvloed nie, maar dit kan ook verdere en beter prestasies aanmoedig (Wiesner, 1991:141). "It is a basic aspect of the learning process", skryf Leon (1973), "that human beings have a need to know how well they are doing and that when they receive feedback that confirms and recognizes good performance, behaviour is reinforced."

**(g) Vergoeding en werktevredenheid**

Oor die invloed van vergoeding op werktevredenheid is daar nie konsensus onder wetenskaplikes nie. Uit die studies wat Tack en Patitu (1992:19) ontleed het, blyk dit egter dat talle wetenskaplikes daarvan oortuig is dat ongenoegsame vergoeding een van die belangrikste oorsake vir werkontevredenheid is. Onderliggende oorsake van werkontevredenheid wat hoër onderwys betref, is volgens Tack en Patitu (1992:21): wanneer die dosent van mening is dat hy 'n hoër vergoeding verdien as wat hy wel kry, vanweë die aard en omvang van die werk wat hy doen; wanneer 'n dosent meen dat sy/haar vergoeding laer is as dié van dosente wat soortgelyke werk in ander fakulteite verrig; wanneer die dosent van mening is dat hy/sy vanweë sy/haar kwalifikasie, werkservaring en diensjare op hoër vergoeding geregtig is; en wanneer dosente nie met die meganismes vir die vasstelling van vergoedingskale tevrede is nie. (Vergelyk ook in dié verband die insiggewende pleidooi wat Coetsee, 1991:48-49, oor groter openheid met betrekking tot vergoeding gelewer het.)

Vir Wiesner (1991:142-143) is beloning egter 'n intermediêre verantwoordelikheid, terwyl tevredenheid gesien word as 'n funksie van prestasiegekoppelde belonings. Merieteverhogings as sodanig sal volgens hom dus nie noodwendig aanleiding tot werktevredenheid en hoër produktiwiteit gee nie, omdat ander veranderlikes ook 'n invloed op tevredenheid het, byvoorbeeld leiersgedrag, selfagting en eie vermoëns.

#### (h) Werksekerheid

In studies wat deur talle navorsers gedoen is, is daar 'n duidelike korrelasie tussen werksekerheid en werktevredenheid vasgestel (Tack en Patitu, 1992:22-24). Daarom kan verwag word dat die UOVS se rasionalisasie-aksie van die verlede asook die hervitaliseringsaksie wat tans aan die UOVS ondersoek word en 'n moontlike personeelinkorting impliseer, wel 'n negatiewe invloed op werktevredenheid by dosente sal hê. Die beleid van regstellende aksie wat reeds in ander sektore van die samelewing werklikheid geword het, het binne die universiteitswese praktyk geword. Hierdie aksie het vanselfsprekend 'n verdere negatiewe invloed op die toekomspektief en -gerigtheid van die dosentekorps.

#### (i) Status in die fakulteit

Navorsing wat deur Sprague (1974), Harrison (1979) en Steen *et al.* (1985) onderneem is, toon aan dat daar 'n korrelasie is tussen 'n dosent se status in die fakulteit en sy/haar werktevredenheid. Hoe hoër status is wat die dosent beklee, hoe groter is sy/haar mate van werktevredenheid (Tack en Patitu, 1992:24-25).

#### (j) Toesighouding

Studies in hierdie verband het getoon dat 'n leier wat 'n mensgeörienteerde benadering en 'n suiwer humanistiese gedragpatroon navolg in sy hantering van ondergeskiktes 'n meer positiewe invloed op hul werktevredenheid uitoefen.

Tydens 'n bestuurseminaar vir akademiese departementshoofde het Crouse (1993:6-7) aangedui dat die volgende van die toesighouer verwag word: 'n visie; deeglike beplanning; dat die belange van die departement en departementslede bo sy/haar eie gestel word; dat hy/sy aktiwiteite in die departement orden; die verskaffing van inligting en openhartige kommunikasie oor relevante aspekte; dat hy/sy ontwikkeling van kollegas beplan; dat hy/sy krediet vir prestasie gee en dat hy/sy reguit is in die uitwys van foute. Wat nie van die departementshoof as toesighouer verwag word nie, is om departementslede soos kinders in 'n verbeteringskool of soos 'n "mushroom" te behandel, hulle in eensame aanhouding te plaas, uit te sluit van departementele beplanning en besluitnemingsprosesse en stilstuip te kry as gefouteer word.

#### **(k) Interpersoonlike verhoudings**

Daar bestaan binne departementele verband 'n duidelike korrelasie tussen werktevredenheid en die aard van die verhouding tussen kollegas. Smit (1990:109-110) is van mening dat, hoewel die verhouding met die departementshoof van groot belang vir werktevredenheid is, die interpersoonlike verhouding met kollegas in departementele en fakulteitsverband werktevredenheid kan beïnvloed. Werktevredeheid sal positief beïnvloed word deur interpersoonlike verhoudings wat van warmte en opregte wedersydse belangstelling getuig.

#### **(l) Werksomgewing**

Die begrip werksomgewing van die dosent verwys hier na die fisiese omgewing (wat onder meer ventilasie, beligting, ruimte en ander fasiliteite van die universiteit insluit). 'n Swak werksomgewing gee aanleiding tot werkontevredenheid omdat, wat byvoorbeeld navorsing betref, die nodige laboratoriums, rekenars en ander hulpmiddels beskikbaar moet wees om die vereiste navorsingsuitsette te lewer.

### **(m) Institusionele beleid en administrasie**

In die studie van Hilton (in Tack en Patitu, 1992:27) het 30% van die doserende personeel swak administrasie uitgewys as 'n faktor wat bydra tot 'n negatiewe gesindheid teenoor hul werk.

Dosente wil graag deel vorm van die besluitnemingsproses. Tydens die bestuurseminaar het Crouse (1993:5) die volgende versoek aan die administrasie gerig: "Kan u dit nie maar oorweeg om deelnemende bestuur deel van u bestuursmondering te maak nie. Dis is nie nodig dat u abdikeer om dit reg te kry nie. Ons wil net deel hê aan die beplanning en besluite wat die voorspoed van ons departement, maar veral ook vir ons as individue, direk raak." Ten einde werktevredenheid te bewerkstellig, is dit belangrik "that administrators find ways to provide opportunities for faculty to influence the policies of their institutions", skryf Near and Sorcinelli (in Tack en Patitu, 1992:28).

### **(n) Passing**

Die passing binne universitêre verband beteken dat daar ooreenstemming moet wees tussen die behoeftes en vermoëns van 'n dosent en die ooreenstemmende hulpmiddele in en eise van die werksomgewing. In geval van sodanige ooreenstemming sal 'n dosent die werk wat hy verrig as betekenisvol en belangrik ervaar en sal hy self verantwoordelikheid vir die resultate wat gelewer word, aanvaar. Die korrekte passing van die dosent in sy werksomgewing sal bydra tot doeltreffendheid, waardeur werktevredenheid bevorder sal word.

### **(o) Kollektiewe bedinging**

Oor die korrelasie tussen kollektiewe bedinging en werktevredenheid is daar min konsensus. Die impak van 'n geleentheid tot kollektiewe bedinging op werktevredenheid hang van die besondere omstandighede in 'n universiteit af.

Bornheimer (1985:236) het in sy studie bevind dat waar die stand van akademiese vryheid, die werksomgewing, die institusionele beleid en die vlakke van finansiële voordele en deelnemende bestuur negatief beoordeel word, kollektiewe bedinging as 'n belangrike instrument vir die bevordering van werktevredenheid gesien word. Hill (1982:176) het ook bevestig "that collective bargaining effects vary depending on the specific dimension of job satisfaction being considered."

### 2.3.7 Samevatting

As werknemer kan die dosent in die konteks van al begenoemde beskryf word as 'n persoon wat daadwerklik daarna streef om die waarhede onderliggend aan sy gekose vakdissipline in die werklikheid te bemeester. In dié opsig is die dosent betrokke by kennisverruiming en ernstige vakbesinning, poog hy om tot selfstandige vakdenke te geraak, asook om sy kennis tot voordeel van sy vak, vakgenote en gemeenskap aan te wend.

'n Dosent spits hom dus primêr daarop toe om hom binne 'n gegewe vakgebied vakkundig toe te rus en as vakman te bekwaam. Aan die universiteit is die dosent dus in die eerste instansie binne vakverband arbeidsaam en beoefen hy primêr sy betrokkenheid in terme van sy reeds verworwe vakkennis. As vakman is hy dus onderlê om beide akademiese besinnings- en handelingsmens te word.

Tans ondervind universteite hier te lande en wêreldwyd ingrypende paradigma-verskuiwings. Faktore wat 'n impak op hoër onderwys het, sluit in: massifikasie; 'n beleidsraamwerk wat nuwe benaderings vereis; 'n nuwe finansiële bedeling wat druk op universiteite en dosente plaas; 'n nuwe bedeling ten opsigte van multikulturaliteit; 'n opvoedkundige stelsel wat meer ingestel is op die behoeftes van die breë gemeenskap wat dit bedien; en die oorgang na 'n informatika-samelewing met die klem op leer in plaas van onderrig. Die direkte implikasies van die huidige veranderinge vir

die UOVS en sy dosentekorps sluit in: die besnoeiing van kostes sonder om uitnemendheid in te boet; 'n dramatiese verskuiwing van hoofsaaklik monokulturele na 'n multikulturele bestel; die lewering van uitsette wat meer sensitief vir en ondersteunend tot die gemeenskap moet wees; dramatiese strukturele aanpassings op fakulteits- en departementele vlak, wat met hervitalisering verband hou; die verandering na brongebaseerde leer; en die heroriëntering en besnoeiing van die doserende personeel.

## 2.4 Gevolgtrekkings

Uit die voorgaande kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word:

- ♦ **Taakstelling.** Die ondersoek toon dat dit die primêre taak van die UOVS, as tersiêre instelling is om wetenskapsbeoefening op die hoogste vlak na te streef. Die universiteit se wetenskapsbeoefening vind in terme van sy missie neerslag in die skepping, integrering, toepassing en oordrag van wetenskaplike kennis. Die dosent se primêre taakstelling is dus die lewering van 'n studenteproduk wat enersyds deeglik fundamenteel-wetenskaplik en andersyds vir die uitvoering van 'n beroep geskool is.
- ♦ **Onsekerheid met betrekking tot paradigmatiese klemplasing.** Aan die UOVS soos by ander universiteite, bestaan daar tans 'n bepaalde onsekerheid wat wesenlik te make het met sekere denkbeelde oor die universiteit as instelling. Hierdie denkbeelde - paradigmatiese sienings - het direk te doen met die UOVS se aard, karakter en funksies en die verwagtinge en oogmerke wat mense met betrekking tot die UOVS koester. 'n Verskuiwing of aanpassing, of 'n besondere klemplasing binne paradigma-verband, sal noodwendig in die beplanning, doelformulering en strategiese posisionering van die akademiese departemente neerslag moet vind. Inderdaad sal dit reflekteer in die kennisinhoud van kursusse en leerplanne, maar ook in alle didaktiese fasette van die bedrywinhede van 'n

akademiese departement en sy personeel. Die kernprobleem waarmee die UOVS dus gekonfronteer word, is die bewerkstelling van 'n sinvolle en betekenisvolle harmonie tussen sy suiwer wetenskapsontwikkelings- en wetenskapsopvoedkundige vormingstaak met dié van sy beroepsopleiding.

- ◆ Invloed van owerheidsbeleid en statutêre beroepsrade. Die inspelings van owerheidsbeleid en die invloed van statutêre beroepsrade op akademiese besluitneming oor kurrikulering en toelatingsvereistes beïnvloed die UOVS se aanspraak op outonomie daadwerklik. Sodanige aantasting van die outonomie van die UOVS kan die wetenskapsbeoefening van die dosent alhier ernstig benadeel. Bickel (aangehaal in Seabury, 1975:9) skrywe in die verband van buite instansies se ingrepe op universitêre outonomie: "But the cost to the university and to the society is serious, There is a cost of efficiency and productivity ... from which no one benefits." Wanneer die outonomie en akademiese vryheid van 'n universiteit beperk word, beïnvloed dit die wesenwaard van daardie universiteit, die graad van uitnemendheid wat met onderrig nagestreef word, die seleksie van vakinhoud wat veronderstel is om relevant te wees, asook die bepaling van aanvaarbare akademiese standaarde.
- ◆ Verpolitiserings en verafrikanisering. Uit die ondersoek is dit duidelik dat indien die verpolitiserings en verafrikanisering van die universiteitswese die prysgawe van universiteitsoutonomie, die inkorting van die navorsingstaak van die dosent en 'n algemene vervlakking van standaarde sal beteken, sal dit die GWL van die dosent benadeel.
- ◆ Finansiële beperkinge. Die finansiële beperkinge van die UOVS hou die gevaar in dat markkragte deur 'n proses van natuurlike seleksie sal bepaal watter kursusse, departemente en selfs fakulteite aan die UOVS sal bly oorleef, al dan nie. Die gevaar bestaan dat, indien die universiteit bloot as 'n bedryfsonderneming geag

word met koste-effektiwiteit as enigste norm vir die voortbestaan van fakulteite en departemente, die universiteit se besondere karakter as sentrum vir wetenskapsbeoefening met 'n onvervangbare kulturele en opvoedingsfunksie, ernstig geskaad kan word.

- ◆ **Gemeenskapsbetrokkenheid**. Dit is duidelik dat die UOVS sy roeping as tersiêre instelling sal versak indien 'n balans nie gehandhaaf kan word tussen, aan die een kant, betrokkenheid by die gemeenskap met sy behoeftes, probleme en aspirasie nie, en, aan die ander kant, die mate van objektiwiteit wat kenmerkend van 'n wetenskapmens is. Indien die UOVS hierdie roeping versak sal die universiteit en sy dosentekorps bloot 'n spieëlbeeld van die gemeenskap word – nie 'n toetsteen nie, maar eerder 'n luidspreker van die gemeenskap.
- ◆ **Eise van die arbeidsmark**. Vanweë die eise van die arbeidsmark word van die UOVS verwag om studente te lewer met kwalifikasies wat hulle in staat stel om onmiddellik te kan doen wat die nywerheidswêreld eis, terwyl doelstellings soos die ontwikkeling van 'n kritiese begrip, abstrakte vakkundige kennis en vaardighede binne dié konteks nie as van veel waarde geag word nie. Daar sal dus uitsluitel verkry moet word of, en in watter mate, eng gespesialiseerde, aparte taakvaardighede werklik 'n eindproduk van 'n akademiese program behoort te wees.
- ◆ **Toelating van studente**. Die vryer toegang wat studente het vereis van die UOVS om deur middel van oorbruggings- en ander kursusse 'n moontlike afname in akademiese standaarde te voorkom. Hierdie bykomende kursusse, tesame met die aanbod van parallel-meduim klasse, het die onderriglading van die dosent aansienlik laat toeneem.
- ◆ **Multikulturalisme**. Multikulturalisme is tans 'n permanente deel van 'n dosent se werksmilieu en vereis van die dosent om 'n sinvolle leefruimte in klasverband en op die kampus vir alle kultuurgroepe te skep.

- ♦ Kennisontploffing en -spesialisasie. Die ondersoek toon dat die huidige kennisontploffing en -spesialisasie, tesame met die rewolusie in inligtingstechnologie, verdere druk op die dosent se werklading plaas.
- ♦ Interne invloedsfaktore. Uit die ondersoek blyk dit dat talle interne faktore die GWL van dosente aan hoër onderwysinrigtings positief kan beïnvloed of daartoe kan bydra dat hulle die universiteit verlaat. Die belangrikste faktore wat die GWL van dosente positief en negatief beïnvloed, is 'n gunstige verhouding tussen onderrig en navorsing, die gehalte van die interaksie tussen dosent en student, die mate van outonomie en verantwoordelikheid wat die dosent geniet, werksekerheid, die aard van toesighouding, die aard van die interpersoonlike verhoudings tussen kollegas en passing tussen dosent en die eise van sy/haar werksomgewing.

Vanweë al die veranderinge in die omgewing, kan beweer word dat die UOVS en sy dosentekorps tans aan die vooraand van die belangrikste oorgang in die UOVS se geskiedenis staan. Die komplekse transformasie- en hervitaliseringsproses aan die UOVS sal uiteraard 'n groot impak op die gehalte van die werklewe van die dosentekorps hê. Tydens 'n bespreking van die "Verlag oor die hervitaliseringsproses aan die UOVS" op 6 Junie 1997, het 'n dekaan van een van die fakulteite aangedui dat al die lede van sy fakulteit bereid is om uittredingspakkette te aanvaar. King (1992:51) skryf in dié verband dat so 'n spontane aanvaarding van uitdienstredingspakkette 'n tipiese demonstrasie is "that the quality of ... working life is not all what it should be." Hierdie opmerking van King, asook die reaksie van sommige dosente op die veranderinge aan die UOVS is 'n duidelike aanduiding van die omvang van die impak wat bogenoemde faktore op die GWL van die dosent uitoefen.

# HOOFSTUK 3

---

## LITERATUURSTUDIE OOR DIE GEHALTE VAN WERKLEWE

### 3.1 Inleiding

Gehalte van werklewe (GWL) is tans 'n multidissiplinêre studie-objek wat onder meer deur organisasie-sielkundiges, bedryfsosioö, medici en nywerheidsverhouding-analiste bestudeer word. Vanuit dié dissiplines is telkens 'n eiesoortige blik op GWL gewerp. Sosiale wetenskaplikes het byvoorbeeld werkers se houdings en die vervulling van individuele aspirasies beklemtoon, terwyl bedryfsingenieurs meer aandag aan die taak en uitsette van 'n organisasie geskenk het. Vir bestuursekonome was 'n analise van die werkverrigting binne 'n onderneming belangriker, terwyl die vloei van goedere en inligting asook skakeling tussen die onderskeie dele van die organisasie vir stelselontleders van wesenlike belang was.

In hierdie hoofstuk gaan daar nie gepoog word om reg te laat geskied aan die volle bestek van GWL nie. Vir doeleindes van die studie is besluit om kortliks aandag te gee aan slegs enkele geselekteerde aspekte van GWL, naamlik: die historiese ontwikkeling en gebruiksaanwending van GWL; verskillende omskrywings van die begrip GWL; die verband van GWL met aspekte soos werktevredenheid, organisasie-ontwikkeling en -effektiwiteit, kommunikasie, leierskap en intervensieprogramme; en die relevansie van GWL vir 'n organisasie. Die bespreking word hoofsaaklik gedoen vanuit 'n sosiaal wetenskaplike perspektief, omdat dit die grootste volume navorsing oor die onderwerp verteenwoordig.

In dié hoofstuk word laastens 'n oorsig gegee van die teoretiese modelle wat 'n grondslag bied vir die verstaan van die konsep GWL. Daar word afgesluit met 'n uiteensetting van die kongruensiemodel van Nadler en Tushman (1988), soos aangepas

deur Coetsee & Pottas (1990). Dit is 'n organisasiegedragsmodel wat die subelemente van *GWL* in interaksie met mekaar voorstel. Dit is dan ook die model waarop die ODV-86 vraelys gebaseer is wat in die empiriese deel van die navorsing gebruik word. (Vergelyk bylae B:139)

### **3.2 Gehalte van werklewe : 'n historiese perspektief**

*GWL* is eers werklik gedurende die laat sestigerjare in die VSA bekend gestel. Dié bestuursbenadering het sy fundering te danke aan 'n reeks studies deur Tait en sy medewerkers aan die Tavistock Institute in Londen. Hul studies het die basis vir sogenaamde sosio-tegniese sisteme uitgemaak. Verder is die dekade gekenmerk deur 'n groot hoeveelheid navorsing oor werktevredenheid, sistematiese houdingsopnames en wysigings in die produksielyn (Wiesner, 1991:88).

#### **3.2.1 Ontwikkelinge tussen 1960 en 1970**

Die dekade 1960-1970 is gekenmerk deur 'n nuwe denke oor die verhouding wat daar bestaan tussen die mens en sy werksomgewing. Volgens Goodman (1979:3) is nuwe maniere gesoek om poste te struktureer, werk te organiseer om sodoende organisasies en instellings se lewensvatbaarheid te verhoog en om werk as sodanig vir die werker 'n meer bevredigende ervaring te maak. Gedurende dié dekade is in die VSA ook groter klem gelê op die menseregte van werkers, asook op die sosiale verantwoordelikheid van bestuur teenoor werkers. Dit het aanleiding gegee tot die aanvaarding van wetgewing soos die "Equal Pay Act" (1963), die "Civil Rights Act" (1964) en die ontwikkeling van 'n reeks riglyne vir gelyke geleenthede (Wiesner, 1991:88). Werkslewe is nou toenemend gesien as 'n belangrike faktor in die bepaling van selfagting en identiteit vir die werker. Werk is trouens gesien as een van die boustene van die waargenome gehalte van lewe van 'n individu, met 'n besliste invloed op die individu, die gemeenskap waar hy hom bevind en die samelewing as 'n geheel.

Hierdie veranderde siening van werk het aanleiding tot 'n GWL-filosofie gegee (Van Pletzen, 1986:23).

In die tydperk 1969 tot 1974 het die belangstelling in die GWL van werkers radikaal toegeneem (Taylor *et al.* 1972). Publikasies oor GWL het gedurende hierdie periode nie alleen jaarliks verdubbel nie, maar talle nuwe projekte en programme is daaraangaande geloods. Volgens Newton (1978:179) is die belangstelling in GWL gestimuleer deur die wydverspreide en groeiende onvergenoegdheid en/of vervreemding van blou- en witboordjiewerkers asook bestuurspersoneel ten opsigte van hul werk en die organisasies waar hulle in diens was. In die geïndustrialiseerde lande is groot bedrae belê in die opleiding en ontwikkeling van mense en was die beter opgeleide arbeidsmag, met hul hoër verwagtinge, bereid om die status quo met betrekking tot hul werksituasie uit te daag. 'n Verdere bydraende faktor was die toenemende erkenning deur organisasies van die belangrike rol wat 'n individu se GWL in sy fisieke en geestelike gesondheid en in die welsyn van sy gesin en die gemeenskap in die breë speel. Laastens het die veranderende waardes in die samelewing ook belangstelling in GWL verhoog. "Social values", skryf Lehrer (1982:26), "were reexamined, the rights of authority were challenged, and some people rebelled against the dehumanizing impact of imposed production efficiency."

Die ontwikkeling van die GWL-benadering sedert die sestigerjare is dus die gevolg van die kulminasie van 'n reeks historiese gebeurtenisse en maatreëls waarby inbegrepe is 'n nuwe beskouing van die wêreld van werk (waardes), en pogings om die regte en belange van die werker te beskerm.

In 1970 is die innoverende Games Pet Food-aanleg in Topeka, Kansas, geopen. Dit is ontwikkel om verrykte vorme van werk en werknemerbetrokkenheid te bevorder en het as prototipe vir baie ander aanlegte gedien. In dieselfde jaar het die nasionale kommissie vir produktiwiteit tot stand gekom om verlaagde produktiwiteitsvlakke in

die VSA te ondersoek. Die National Centre of Productivity and Quality of Working Life (NCPQWL) is in 1974 gestig om produktiwiteit te verhoog en die groei van arbeidsbestuurskomitees asook aksies met betrekking tot GWL te ondersteun (Wiesner, 1991:89).

Ander sentrums sonder winsbejag is ook gestig, soos die "Work in America Institute", "The Quality of Working Life Program of the University of California", "The Massachusetts Quality of Working Life Centre", "The American Centre for Quality of Work Life" en "The Centre for Productivity at Texas Tech University." By al hierdie sentra was die klem op die gemeenskap, die bedryf én die owerheidsprojekte, wat die gesamentlike deelname van beide vakbonde en bestuur ingesluit het (Cummins en Huse, 1989:253).

### 3.2.2 Ontwikkeling tussen 1980 en 1990

In 1980 het meer as 1800 mense 'n internasionale GWL-konferensie in Toronto, Kanada, bygewoon. Vooraanstaande maatskappye soos General Motors, Ford, Honeywell en vakbonde soos die United Auto-Mobile Workers, die Oil Chemical and Atomic Workers en die Steel Workers het toenemend hul GWL-programme gepubliseer (Wiesner, 1991:92).

In Wes-Europa het vooruitgang op die gebied van GWL ook plaasgevind en is praktyke in dié verband gevestig. Dieselfde ontwikkelings het ook in Kanada, Mexiko, Japan en elders plaasgevind. Volgens Cummins en Huse (1989:256) is GWL beskou as 'n stel prosesse wat gerig is op 'n verandering in die struktuur van die werksituasie binne 'n besondere kultuur met spesifieke waardes en filosofieë.

Belangstelling in *GWL* het gedurende die tagtigerjare inderdaad 'n internasionale omvang aangeneem. Coster (1992:69) skryf dat hierdie wêreldwye belangstelling "brought about the global perspective of quality work life."

Talle navorsingsprojekte waarin *GWL* as element van organisasiegedrag ondersoek is, is oor die jare aangepak. Uit die aard van die saak is dit nie moontlik om in die bestek van hierdie studie na almal te verwys nie. Enkele van die ondersoeke is dié van Peterson *et al.* (1982), Ondrack en Evans (1987), Socialetti (1987), Bushe (1987) en Pelsma *et al.* (1989). In die verskillende navorsingsprojekte is onder andere bevind dat die implementering van *GWL*-programme makliker by nuwe aanlegte as by reeds gevestigde en produserende aanlegte, inslag vind; dat persone van relatief laer senioriteit meer baat vind by *GWL*-projekte as werkers van relatief hoër status; dat werkers wat direk by probleemoplossingsaksies betrokke is, 'n meer positiewe gesindheid openbaar as diegene wat nie daarby betrokke is nie; dat permanente groepe groter waarde aan *GWL*-projekte heg as tydelike groepe; dat *GWL* as 'n meetinstrument kan dien om probleemareas in 'n organisasie te identifiseer; en dat die invloed van *GWL* dwarsdeur 'n organisasie of instelling kan deurwerk.

Die navorsing wat onderneem is, het bygedra tot die ontwikkeling van 'n eiesoortige paradigma oor *GWL* met as onderliggende beginsels (waardes) waardigheid, betekenis, persoonlike groei, billikheid en gelykheid. Enkele hoofteoretici wat tot sodanige paradigma bygedra het, is Lewis, McGregor, Tylor, Trist en Emery (Wiesner, 1991:101).

### 3.2.3 Ontwikkeling sedert 1990

Volgens Gibson *et al.* (1991:477) bly die grootste uitdaging vir organisasies in die jare 90 om sowel 'n goeie *GWL* vir werknemers te verseker en groter produktiwiteit en effektiwiteit te bewerkstellig. Tans, skryf hulle, is daar onsekerheid oor "the trade-

offs between the gains in human terms from improved quality of work life and the gains in economic terms from revitalization...." Daarom huldig sommige skrywers die mening dat die aandag aan *GWL* opgeskort behoort te word ten einde ekonomies meer produktief te wees, terwyl ander weer daarop aandring om *GWL*-programme en reïndustrialisasie te kombineer ten einde organisasies internasionaal meer mededingend te maak.

Vir Cascio (1992:29) is die dringendste kwessie van die negentigerjare die verhoging van produktiwiteit - "getting more out of what is put in, doing better with what we have and working smarter , not harder." Vir hom sluit verhoogde produktiwiteit nie 'n goeie *GWL* uit nie. Die oplossing setel in toenemende betrokkenheid deur werknemers by onder meer besluitneming en probleemoplossing asook in gedeelde eienaarskap van ondernemings. Sodanige deelnemende bestuur kan egter volgens Cascio slegs slaag wanneer bestuur en werknemers grondig opgelei word in die beginsels van deelnemende bestuur, wanneer werknemers vir verhoogde produksie vergoed word en deelnemende bestuur vir die werknemer werklike verantwoordelikheid en outonome besluitneming beteken.

Cascio (1992:30) is egter daarvan oortuig dat, hoewel daar talle slaggate is met betrekking tot die instelling van *GWL*- en produktiwiteitsprogramme, "the potential financial gains may well justify the effort." Vir Coster (1992:68) bly een van die grootste probleme vir die *GWL*-beweging "the individualization of *QWL* interventions if these are to enhance the work experience of the employees." Daarom is dit vir toekomstige studies van *GWL* noodsaaklik "to identify and quantify issues of relevance to the individual", en moet modelle dus geformuleer word om die invloed van faktore wat *GWL* bepaal, op die verskillende individue aan te dui.

Die historiese oorsig oor die ontwikkeling van *GWL* toon dat daar selfs in die jare 90 oor die begrip en die betekenis daarvan geen konsensus bestaan nie. Coster (1992:68) skryf "The summary of the development of the Quality of Work Life movement illustrates the confusion reigning about the meaning of the quality of working life." Ten spyte hiervan, en ten spyte van talle probleme van die dekade 90 (soos werkloosheid en 'n gebrek aan produktiwiteit), is daar volgens King (1992:51) "still a pressing need to look at quality of working life."

### 3.2.4 Navorsing in die RSA

In Suid-Afrika self het ook talle artikels, skripsies en proefskrifte oor *GWL* verskyn. Uitmuntende navorsing oor die *GWL* is vervat in die proefskrif van Van Pletzen (1986) met die titel: Die Interafhanklikheid van *GWL* Werkwaardes en Werkverwagtings. Hierin is onder meer gepoog om tot die teorie van motivering by te dra en te bepaal hoe 'n individu se oriëntasie tot werk sy *GWL* beïnvloed. Daarnaas is die proefskrif van Wiesner (1991) te noem, met die titel: Kwaliteit van Werklewe: 'n Paradigmatiese ontwikkeling in die Bedryfsielkunde en die praktiese implikasies daarvan vir die personeelpraktyk. Daarin is gepoog om, binne die konteks van die bedryfsielkunde, die ontwikkelende *GWL*-paradigma te beskryf en deur middel van 'n literatuuroorsig en 'n kwalitatiewe ontleding van relevante literatuur die praktiese implikasies van die paradigma vir verskillende personeelpraktyke vas te stel.

### 3.2.5 Samevatting

Vanuit historiese perspektief gesien, hou *GWL* as benadering duidelik verband met 'n ideologie en 'n beskouing van die wêreld van werk, in die besonder van hoe daar in die wêreld van werk opgetree behoort te word. As benadering oorspan *GWL* al die aktiwiteite wat gerig is op organisasieverbetering. Dit sluit die onderliggende waardes in waarop 'n organisasie gegrond is en wat rigting en momentum daaraan gee.

Dit voorsien 'n sosiale matriks wat 'n ondersteunende institusionele omgewing in die hand werk. Dit is dus die produk van verskillende doelwitte, maar met 'n gemeenskaplike stel aannames oor mense. *GWL* het dus ontwikkel as 'n eiesoortige paradigma met 'n eie teoretiese onderbou, 'n eie stel aannames, 'n eie metodiek en terminologie.

### 3.3 Begripsomskrywing

Hoewel *GWL* 'n alledaagse gebruiksterm geword het, kom 'n mens onder die indruk van die kompleksiteit en veelkantigheid daarvan wanneer daar gepoog word om dit binne filosofiese en teoretiese konteks te plaas en 'n tipologie daarvan op te bou, juis omdat dit nie maar in 'n paar stereotipiese sieninge opgesom en begryp kan word nie. Uit die verskillende omskrywings van die begrip *GWL* is dit duidelik dat dit alle fasette van 'n werker se funksionering in die onderneming aansny. Dit is verder nie slegs 'n kwantitatief meetbare konsep in materiële terme nie. Dit is ook 'n kwalitatiewe konsep wat verwys na daardie deel van werklewe wat aan bepaalde waardes gekoppel staan soos dit binne werksverband geldend is.

'n Duidelike omskrywing van die begrip *GWL* vereis onder meer dat die belangrikste dimensies daarvan geakkommodeer word, dat die grense daarvan aangedui en die onderskeid daarvan met verwante begrippe aangetoon sal word. Begripsomskrywings het daarom die stelselmatige verfyning en vereenvoudiging van begrippe ten doel, ten einde 'n duideliker onderskeiding met ander begrippe te tref.

Vervolgens word 'n kort uiteensetting van 'n reeks definisies van *GWL* gegee soos dit in die literatuur opgeteken is. Nadler en Lawler (1982) het na aanleiding van die reeks definisies die volgende kategorieë onderskei: veranderlike, benadering, metode, beweging, organisasie-verandering en -ontwikkeling, proses, produk, resultaat en ideologie.

### 3.3.1 Veranderlike of resultaat

In definisies wat gedurende die periode 1959 - 1972 vir *GWL* gebruik is, is klem geplaas op die feit dat dit 'n veranderlike is. In dié verband word klem gelê op die reaksie van die individu op sy werk, die werktevredenheid van die werknemer, geleenthede vir groei, werksekerheid en goeie verhoudinge. In dié definisies is die impak van werk op die individu se fisieke en psigiese gesteldheid dus hoofsaak (Van Pletzen, 1986:26). Volgens Coster (1992:68) verwys die definisie van *GWL* in terme van 'n veranderlike "to the individual's reaction to work."

### 3.3.2 Benadering

Gedurende dieselfde periode, 1969 tot 1975, is die beskouing ook gehuldig dat die produktiwiteit en effektiwiteit van 'n organisasie verbeter sal word indien bestuur en die werkers saamwerk. Sodanige samewerking sal derhalwe as resultaat hê dat die *GWL* van werkers verbeter en dat bestuur terselfdertyd bevoordeel word. "In principle," skryf Bohlander (1979, aangehaal in Wiesner, 1991:26), "quality of work innovations are intended to satisfy the intrinsic needs of the employee. In return, the worker is motivated to be more efficient and productive." Nadler en Lawler (1982:4) wys daarop dat, hoewel in hierdie definisies die individu steeds as fokuspunt dien, *GWL* hiervolgens benader is in terme van die uitvoering van gesamentlike projekte deur bestuur én die werknemers.

### 3.3.3 Metode

In 'n derde kategorie val die klem op metodes of tegnologie om die werkomgewing sodanig te verander dat dit meer bevredigend vir die werker is (Nadler en Lawler, 1982:5). Sentrale konsepte wat hiervolgens as sinonieme vir *GWL* gesien is, is konsepte soos outonome werkgroepe, posverryking en geïntegreerde sosiale en

tegnologiese stelsels. Die aanwending van tegnieke kan dan meewerk om werkverryking en deelnemende bestuur te bewerkstellig (Westley, 1979:114).

### 3.3.4 Beweging

Nadler en Lawler (1982:5) verwys na 'n vierde kategorie waar *GWL* gedurende die laat sewentigerjare as 'n beweging gesien is. Die fokuspunt of sentrale tema van dié beskouing is die daarstelling van werkinstansies om die skeppende vermoëns van die werkers te stimuleer. Die einddoel van sodanige beweging moet die skepping van 'n regverdig en menslike werksomgewing wees. Uitdrukkings soos deelnemende bestuur en industriële demokrasie is dikwels as ideaal van die *GWL*-beweging gestel. Vanuit 'n ideologiese hoek is *GWL* gesien as die totale ekologie van werk, dit wil sê 'n omvattende verwantskap tussen die werker en sy werksomgewing is beklemtoon. Vandaar dat Newton (1978:180) *GWL* ideologies as 'n "truly international movement" beskou het.

### 3.3.5 Organisasieverandering en -ontwikkeling

*GWL* is ook gesien as die globale oplossing vir alle probleme wat 'n organisasie kan ondervind, byvoorbeeld ten opsigte van hoë arbeidsomset en -afwesigheid, lae gehalte produksie, lae produktiwiteit, ens. Enige saak of poging om organisatoriese effektiwiteit te verbeter, is strategies aan *GWL* gekoppel (Coetsee, 1987a:50).

Omdat die verwagte resultate nie altyd bereik is nie, het die konsep van *GWL* as omvattende fenomeen tot groot verwarring aanleiding gegee. (Nadler en Lawler, 1982:7)

### 3.3.6 Proses

Hierdie kategorie definisies van *GWL* verwys nie slegs na die aspekte wat die individu raak nie, maar laat val die fokus op die individu in wisselwerking met sy

werksomgewing. Hiervolgens is *GWL* gedefinieer as "a process by which an organization responds to employee needs by developing mechanisms to allow them to share fully in making the decisions that design their lives at work" (Middlemist *et al.* 1983:531).

### 3.3.7 Produk

Hier val die klem op die produk wat volg uit die interaksie tussen die individu en sy werksomgewing. Coster *et al.* (1979:564) meen dat die *GWL* van 'n individu is "determined not only by personal characteristics but by die interactions of these factors." Hy definieer *GWL* "as the result of the interaction." Die definisie beklemtoon voorts die verskillende elemente in die werksomgewing waarmee individue in interaksie is.

### 3.3.8 Faktorele benadering

Verskeie skrywers omskryf *GWL* deur 'n aantal faktore wat determinante daarvan sou wees, te identifiseer. Dyer en Hoffenberg (1975:130) onderskei tien hoof-faktore, terwyl Walton (1983:658) agt faktore (kategorieë) voorstel wat kan dien ter omskrywing van *GWL*, naamlik genoegsame en gelyke besoldiging, veilige en gesonde werksomstandighede, onmiddellike geleentheid om menslike vermoëns te gebruik en ontwikkel, toekomstige geleentheid vir volgehoue groei en sekuriteit, sosiale integrasie in die organisasie, konstitusionalisme in die werkorganisasie, werk en die gehalte van lewe, asook die sosiale aanvaarbaarheid van die werklewe. 'n Leemte van sodanige omskrywing is dat talle van die faktore oorvleuel en nie duidelik van mekaar te onderskei is nie (Eilon, 1976:367-373).

### 3.3.9 Perseptuele benadering

*GWL* word in terme van dié beskouing gesien as 'n manier van dink oor mense, werk en organisasies. Elemente wat hierby ingesluit is, is kommer oor die impak van werk op

mense sowel as oor die effektiwiteit van die organisasie, en die idee van deelname in organisatoriese probleemoplossing en besluitneming (Mohrman en Lawler, 1984:4-5). Verskeie studies dui inderdaad daarop dat waardeverskille 'n merkbare invloed uitoefen op individuele persepsies van die onderliggende veranderlikes van GWL. By 'n omskrywing van GWL is dit dus nodig om individuele persepsie-verskille ook in berekening te bring (Coster, 1992:68). GWL is in dié verband dus gekoppel met die individuele evaluering van sy algemene werksituasie. Sy persepsie oor sy GWL is derhalwe gebaseer op die aanlê van 'n norm of waarde met betrekking tot die werklikheid.

Volgens die perseptuele benadering is GWL derhalwe 'n subjektiewe aangeleentheid waarby die individu self betrokke is. Dit is die waarde en betekenis wat 'n persoon heg aan 'n voorwerp of handeling in 'n organisasie. Daarom is dit volgens Hillard (1990:4) vir 'n organisasie noodsaaklik "to take into account each employee's needs and values by instituting relevant programmes to meet these needs."

### 3.3.10 Definiëring van GWL vir die doel van dié studie

Vir die doeleindes van hierdie studie word aangesluit by die perseptuele benadering tot die omskrywing van GWL. Die perseptuele meting van GWL, hoewel subjektief, verskaf die mees direkte data oor die psigologiese ingesteldheid van die dosent as werknemer. Persepsies in dié verband het dus in werklikheid te make met die dosent se bewustheid en ervaring van sy werksomgewing. Daarom word GWL omskryf as (a) die persepsie van werknemers aangaande onderlinge kollegiale verhoudinge; (b) hul persepsie van bestuur; (c) hulle aanvoeling met betrekking tot geleenthede vir bevordering, beloning en ondersteuning; (d) hulle persepsie van die beleid, prosedures en werksverdeling van die organisasie; (e) hul gevoel van "stres", werkdruk en klem op uitnemende werkprestasie; (f) hul persepsie van die openheid van kommunikasie tussen werknemers en bestuur en die institusionele gewilligheid om werknemers-

belange te verreken; en (g) hul persepsie van risiko's verbonde aan besluitneming in die organisasie.

### 3.3.11 Samevatting

Uit die voorgaande blyk dat die ontwikkeling van die begrip *GWL* deur verskillende stadia ontwikkel het. In die eerste stadium (1960 tot 1970), is *GWL* as 'n veranderlike gesien. Van belang hier is dat die fokus geval het op die individu se reaksie op werk of die persoonlike gevolge van sy werkervarings. Vervolgens is *GWL* ook as 'n benadering gesien waar gefokus is op die samewerking tussen die werkers en bestuur. Die derde siening plaas die klem op 'n stel metodes met as doel om die werksomgewing te verryk, produktiwiteit te verbeter en die werksomgewing meer bevredigend vir die werker te maak. Gedurende die laat-sewentigerjare is *GWL* eerder as 'n beweging gesien waarvan die einddoel moet wees "to build a more just and human society" (Herrick en Macoby, 1975:64). Sedert die tagtigerjare word *GWL* as 'n globale konsep gesien wat as basis kon dien vir die oplossing van probleme betreffende organisatoriese wanfunksionering, soos hoë arbeidsomset en afwesigheid, lae gehalte produksie, lae produktiwiteit, ens. (Van Pletzen, 1986:25).

Verskillende sienswyses aangaande *GWL* veroorsaak dat daar nie 'n algemene aanvaarbare definisie bestaan nie. Ter sake is die feit dat *GWL* tans 'n interdissiplinêre studieveld is; dat dit volgens verskillende sienswyse beskryf word; dat dit beïnvloed word deur 'n individu se loopbaanstadium; dat dit gesien word as 'n veranderlike wat deur verskeie faktore beïnvloed word; dat dit voorts as 'n proses gesien word waar die individu in wisselwerking met sy omgewing verkeer; en dat dit gesien word as die produk van die interaksie tussen die individu en ander elemente rondom hom.

### 3.4 GWL en aanverwante aspekte

Vervolgens word 'n kort uiteensetting gegee van enkele aspekte wat in 'n organisasie ten nouste met GWL in verband staan.

#### 3.4.1 Die verband tussen GWL en werktevredenheid

In verskeie studies is aangetoon dat werktevredenheid 'n belangrike komponent van GWL is (Van Pletzen, 1986; Coetsee, 1987b; en Coster, 1992). In sy definisie van werktevredenheid beklemtoon Armstrong (1985:80) die individu se gevoel en houding as sentrale komponente daarvan: "Job satisfaction refers to the attitudes and feelings people have about their work." Gibson *et al.* (1991:75) se definisie stem grootliks ooreen met die omskrywing van Armstrong. Hy definieer werktevredenheid "as the attitude that workers have about their jobs, which results from their perceptions of the jobs."

Beide beklemtoon die subjektiewe beoordeling van werk en 'n werksituasie. Werktevredenheid is derhalwe die gevolg van die positiewe persepsie deur die werknemer van sy werk en is gebaseer op die aard, en inwerking daarop, van byvoorbeeld die toesighouer se werkswyse, beleid, prosedures, groepaffilasie en werksomstandighede (Gibson *et al.* 1991:75).

Wanneer mense dus werk doen wat hulle op materiële en sielkundige vlak as lonend ervaar, ervaar hulle werktevredenheid, wat 'n positiewe impak op GWL het. Werktevredenheid is inderdaad 'n primêre determinant vir GWL (Coetsee 1987b:54). Die twee verskynsels staan in wederkerige verhouding tot mekaar en 'n positiewe en negatiewe belewing van werktevredenheid sal 'n soortgelyke belewing van GWL tot gevolg hê. In sy navorsing het Coster (1992:6) ondersoek ingestel na die verhouding tussen spesifieke werkfasetbevrediging, algemene bevrediging en die waargenome

GWL en bevind dat dit nuttig is om spesifieke werkdomeine en die ooreenstemmende werkfasetbevrediging te bestudeer.

Vanweë die oordrag of oorfloei van werktevredenheid of werkontevredenheid na GWL sal dit 'n positiewe of negatiewe invloed daarop uitgeoefen (Coetsee 1987a:50).

### 3.4.2 Leierskap en GWL

In navorsing wat by 'n verskeidenheid organisasies gedoen is, is onomwonde bevind dat leierskap die belangrikste bepaler van sowel werktevredenheid as GWL is (Coetsee, 1987a:50 en Crow & Hartman, 1995:34 ). Ook vir Armstrong (1985:81) is die gehalte van leierskap 'n belangrike determinant van GWL en werktevredenheid. In sy navorsing onder nagraadse studente in die bedryfsielkunde asook onder MBA-studente het Coetsee (1987a:50-51) die volgende as belangrike eienskappe van doeltreffende leierskapsgedrag geïdentifiseer: streng en regverdige optrede; die vermoë om te luister en luistevaardigheid; toeganklikheid; mentor- en terugvoeringsvaardighede; beoefening van bestuur as 'n proses wat gerig is om ondergeskiktes suksesvol te maak; die gee van die nodige erkenning en waardering aan ondergeskiktes; die vermoë om duidelike doelwitte en standarde in konsultasie met ondergeskiktes te stel asook die aandrang om dit te behaal; en laastens om ondergeskiktes deur mentorskap en terugvoering te ondersteun. Gibson *et al.* (1991:75) beklemtoon dat een van die basiese eienskappe van 'n leier die vermoë moet wees "to demonstrate interest in and concern for employees."

Die direkte verband tussen bestuursleierskap en GWL beteken dus dat wanneer die verhouding tussen leier en ondergeskiktes deur laasgenoemde as positief ervaar word, hy ook waarskynlik werktevredenheid sal ervaar (Crow & Hartman, 1995:37-38).

### 3.4.3 Kommunikasie en GWL

Onder wetenskaplikes is daar konsensus oor die belangrike funksie wat kommunikasie binne 'n organisasie het. Volgens Szilagyi en Wallace (1990:489-490) het kommunikasie 'n emosionele, motiverings-, informatiewe én kontrolefunksie binne 'n organisasie. "It is necessary", skryf hulle, "for performance at all levels - individual, group, and organizational." Katz en Kahn (soos aangehaal deur Coetsee & Pottas, 1990:45) beskou kommunikasie as "the very essence of a social system", terwyl Mitchell en Larson (soos aangehaal in Coetsee & Pottas, 1990:45) kommunikasie sien "as the lifeblood of the organization." Daarom word in die literatuur aanvaar dat kommunikasie 'n sleutelement vir organisasiefunksionering en -effektiwiteit is. King (1992:51) bevestig die siening en skryf "effective communication in the workplace is central to the improvement of quality."

Die belangrikheid van kommunikasie setel daarin dat die ingeligte werker oor die algemeen groter werktevredenheid ervaar, waardeur die doeltreffendheid van die organisasie verhoog word. Kommunikasie tussen bestuur en werkers laat werkers voel dat hulle 'n integrale deel van die organisasie is. Tyson *et al.* (1989:69) meld in dié verband "that individuals have a greater sense of belonging to an organization when they are fully informed of development and forces shaping that organization."

Kommunikasie bevorder ook deelname aan besluitneming, sodat die werker in staat is om bydraes te lewer tot veranderinge en verbeteringe in die organisasie (King, 1992:56). Die geleentheid tot opwaartse kommunikasie stel die werker ook in staat om behoeftes opwaarts te voer; die bestuur kan dan afwaarts reageer op versoeke van die werkers. Kommunikasie stel bestuur dus in staat "to motivate, direct, control and evaluate and reward performance of organizational members" (Szilagyi en Wallace, 1990:489).

Vir Coetsee & Pottas (1990:53) speel kommunikasie 'n belangrike funksionele rol met betrekking tot organisasie-ontwikkeling en -effektiwiteit, werkstevredenheid, werkverwante stres en die vestiging en instandhouding van organisasieklimaat en -gedrag. Vanweë die integrerende en koördinerende aard en invloed van kommunikasie, dra dit dus by tot die verhoging van die *GWL* van werknemers in 'n organisasie.

#### 3.4.4 Die relevansie van *GWL*

Tyson *et al.* (1988:75) is van mening dat *GWL* van wesentlike belang vir enige organisasie is. Hulle skryf : "An organization that attends to the quality of its employees' work life will reap the benefits of a more committed workforce. The manifestations of a committed workforce include a closer identification with the organization, a willingness to cooperate with management in improving performance, and a desire to see the organization succeed. A more committed workforce is a more productive workforce." Hierdie positiewe verklaring oor die rol en betekenis van *GWL* is inderdaad 'n betekenisvolle getuienis vir die relevansie daarvan.

Die belangrikheid van *GWL* kan volgens Van Pletzen (1986:245) vanuit drie oogpunte beskou word, naamlik dié van die bestuur van 'n organisasie wat veral belangstel in verhoogde produktiwiteit en verlaagde koste, dié van die individuele werker wat die effek van sy *GWL* meet in terme van sy fisieke en psigiese welsyn, en dié van die gemeenskap in die algemeen.

Verskeie skrywers het bevestig dat daar, deur middel van die intervensie van *GWL*-programme, positiewe resultate ten opsigte van produktiwiteit behaal is. Hillard (1990:4) skryf hieroor "that (it) generally result in job satisfaction, increased productivity, reduced absenteeism and less labour turnover."

*GWL* het ook 'n effek op sowel die psigiese asook die fisieke welsyn van die werknemer. Coetsee (1987:50) skryf dat in 'n groot aantal studies regstreekse

verbande gevind is tussen werktevredenheid en die sielkundige en fisieke gesondheid van werknemers. Om enige negatiewe tendense teen te werk, is dit dus noodsaaklik dat aandag geskenk word aan die groter bevrediging van individuele behoeftes by die werkplek en aan die vermindering van faktore wat spanning veroorsaak. Die algemene publiek het laastens ook 'n belang in GWL. Verhoogde produktiwiteit bring normaalweg groter ekonomiese welvaart mee en beter gesondheid verseker laer koste, sodat die gemeenskap ook daarby baat vind (Van Pletzen, 1986:20).

### 3.4.5 Intervensies met betrekking tot GWL

Intervensies met betrekking tot GWL is in wese pogings tot die doelbewuste verandering van die organisasie ten einde die welsyn van werkers en die organisasie-effektiwiteit te verbeter. Aangesien baie aspekte van 'n organisasie implikasies vir die GWL het, word talryke strategieë (projekte en programme) gebruik om hierdie doel te bereik.

Van Dyk (1993:26) verwys na die strategieveranderingshefbome wat gebruik word om verandering in organisatoriese uitsette te bewerkstellig. Die veranderingshefbome is in die volgende kategorieë te verdeel: deelname aan besluitneming; herontwerp van werktake; organisatoriese strukturering en ontwerp; beloningstelsels; terugvoering van inligting; groep- en intergroepporme en -opleiding. Een of meer van die bogenoemde veranderingshefbome kan gebruik word, afhangende van waar die probleem in die organisasie gesetel is.

Benewens die benutting van die veranderingshefbome, is ander projekte onderneem om by wyse van intervensie die GWL van werkers te verbeter. Hier kan die gebruikmaking van sogenaamde gehaltekringe genoem word, waar werkers as deelnemende groepe betrokke is by een of ander GWL-projek. Hierdie deelnemende groepe kan op werkgroep-, intergroep- of organisasieaangeleentheid fokus en

verskillende rolle vervul, naamlik om idees vir verandering te genereer, om probleme op te los en om veranderinge te implementeer (Van Dyk, 1993:26-29). Hillard (1990:2-4) het intervensieprogramme in verskillende funksionele kategorieë verdeel, met as oorhoofse funksie "to increase employee satisfaction and performance through increased intrinsic motivations."

Benewens dié oorhoofse funksie is programme funksioneel in drie kategorieë verdeel. In die eerste kategorie is programme ingesluit wat effektief die *GWL* binne 'n organisasie of instelling verhoog. Hierdie programme het dit as algemene doel om werktevredenheid en groter werkersbetrokkenheid te bewerkstellig en sluit programme in (a) vir die herontwerp van werk, (b) vir deelnemende bestuur, (c) met betrekking tot besluitneming en probleemoplossing, (d) om kongruensie te bewerkstellig tussen die doelstellings van individue en dié van die organisasie en (e) om 'n organisasieklimaat te bewerkstelling wat gebaseer is op wederkerige respekbetoning, regverdigheid en waardigheid.

In die tweede kategorie is programme ingesluit om die *GWL* te verbeter. Hierdie programme is meer organisatories gerig en sluit in organisasieontwikkeling, spanbouaksies, sensitiseringsopleiding, gedragsaanpassingsprogramme, gehaltekringe, bestuur deur doelwitstellings, posverrykingsprogramme en doeltreffende bestuur. Die derde kategorie programme is ook gerig op die verbetering van *GWL*, en is daarop gemik om die werksituasie meer soepel te maak met betrekking tot werktyd, -duur (werkure) per week en -lokaliteit.

### 3.4.6 Samevatting

Die verbetering van die effektiwiteit van 'n organisasie is 'n voorvereiste vir sy verbeterde funksionering. Coetsee & Pottas (1990:44) verdeel organisasieontwikkeling in die volgende hoofelemente: die diagnosering van die huidige funksioneringsvlak van die organisasie; die bepaling van die toekomstige

funksioneringsvlak daarvan (visie, missie en strategiese plan); en die samestelling en uitvoering van 'n organisasie-ontwikkelingsplan om die gaping tussen die genoemde vlakke te oorbrug. Al drie fases moet suksesvol deurgevoer word ten einde die gestelde ontwikkelings- en effektiwiteitsdoelstellings te bereik. Die doel van organisasie-ontwikkeling word dan deur Coetsee & Pottas (1990:44) omskryf as "n metodologie om toekomstige organisasie-effektiwiteit te verbeter, asook die verhoging van die *GWL* van werknemers."

Hillard (1990:4) meld dat die intervensies slegs sal slaag indien beloning in die organisasie voldoende en regverdig is, die werksomgewing veilig is, ontwikkelingsgeleenthede beskikbaar is, volhoubare groei moontlik is; passing van werkers moontlik is, daar 'n wettige arbeidsbeslegtingstelsel bestaan, daar 'n balans is tussen werk- en gesinslewe, werk wat gedoen word, relevant en betekenisvol in die organisasie is en die werkgewer 'n sosiale verantwoordelikheid teenoor die werker openbaar. Laasgenoemde behels volgens Hillard (1990:4) "to be responsible for the career prospects of an employee - to ensure that his or her longterm interests are protected, that the employees are granted the opportunity to realise their potential to the fullest."

### 3.5 Teoretiese onderbou

Vervolgens 'n kort oorsig oor enkele organisasie-diagnosemodelle.

Alle studies van menslike gedrag behoort 'n weldeurdragte en verkieslik empiries bewese teorie as fondament te hê. 'n Hulpmiddel hier is 'n model wat 'n samestelling verteenwoordig van teoretiese verhoudings tussen die onderskeie elemente of fasette van die objek wat bestudeer word. "Without a framework," skryf Burke (1987:80), "for understanding the information an organization development practitioner collects about a client organization, the data may be nothing more than a

mass of confusion... For information about (an) organization to become understandable and workable it must be treated in organizational terms." Sodanige teoretiese modelle of konseptuele raamwerke dien dus as basis vir die insameling en interpretasie van inligting.

Vir die studie van organisasiefunksionering en -gedrag is 'n hele aantal konseptuele raamwerke of teoretiese modelle van organisasiegedrag sedert 1969 ontwikkel (Coetsee & Pottas, 1990:44). Hierdie modelle verskil basies ten opsigte van die konstrakte wat ingesluit word of die verwantskappe wat tussen die konstrakte voorspel word (Wiesner, 1991:28). In dié verband kan vier vlakke van modelle onderskei word, naamlik perspektiefmodelle, organisasie-modelle, organisatoriese submodelle en spesifieke submodelle.

Op die heel basiese vlak is perspektiefmodelle, wat 'n algemene perspektief vir die teoretikus daarstel. Die perspektiefmodelle verskaf die onderbou vir die ontwikkeling van sub-spesifieke organisasie-modelle waardeur-gepoog word om die funksionering van organisasies te beskryf en te voorspel. Die grootste leemte van dié modelle is dat hulle nie al die betrokke veranderlikes wat op die hoofkonstrakte 'n invloed het, aanspreek nie. Die geïntegreerde modelle wat geformuleer is om die beperkinge van die bestaande soorte modelle te oorkom, het die leemte dat dit te veel konstrakte bevat wat meting en ontleding van die verskillende verwantskappe bemoeilik (Wiesner, 1991:28-29).

Coetsee & Pottas (1990:44) verwys na die volgende modelle van organisasiegedrag wat sedert 1969 ontwikkel is Likert (1969) se stelsel 4-model; Lawrence en Lorsch (1969) se model van organisasiefunksionering; Campbell, Dunnette, Lawler en Weich (1970) se model van bestuurseffektiwiteit; Pugh en Pheysey (1972) en James en Jones (1974) se skema en model van organisasiefunksionering; Porter, Lawler en Hackman (1975) se model van individuele prestasie binne organisasies; Hackman en Morris (1975) se

model van groepprestasie-effektiwiteit; Lawler (1977) se model van organisasie-effektiwiteitsdeterminante; en Ivancevich, Szilagyi en Wallace (1977) se prestasie-georiënteerde raamwerk van organisasiegedrag. Wiesner (1991:34) verwys ook na die modelle van Lewis, McGregor, Trist en Emery wat as grondslag vir teorieë oor kwaliteit van werklewe dien.

As organisatoriese submodelle kan die volgende genoem word : Herzberg se tweefaktorteorie, Scott se aktiveringsteorie, Atkinson se prestasie-motiveringsteorie, Trist en Davis se sosio-tegniese-sisteemmodel en Hackman en Oldham se taakeienskapsmodel. 'n Model wat na 1990 ontwikkel is, is die geïntegreerde model van Wiesner. Dit is gebaseer op die konsepte van die stelselteorie as basiese perspektiefmodel, asook op enkele organisatoriese submodelle (Wiesner 1991:37). Al hierdie modelle is gerig op die verduideliking van gedragspatrone en organisasiever-skynsels soos die aard van werk wat gedoen moet word, eienskappe van individue, die aard van groepe, en groepsfunksionering, die dimensies van organisasie-strukture, die wyse waarop prosesse funksioneer, die elemente van die omgewing waarbinne die organisasie funksioneer, en uiteindelik die verhoudings en verwantskappe tussen die verskillende subsysteme van organisasies.

### 3.5.1 Keuse van 'n toepaslike model

Omdat 'n model 'n besondere organisatoriese werklikheid weerspieël, is die keuse van 'n spesifieke model belangrik. Die model bepaal eerstens welke data versamel word en welke nie verreken word nie. Die model se beskrywing van die interaksie en verband tussen die onderskeie elemente en veranderlikes beïnvloed verder die aard van die ontleding wat van die versamelde data gedoen word. Hierbenewens word die interpretasie van die ontledingsresultate in die lig van die voorspellings van die model gedoen. Laastens dien die model as 'n middel om die resultate van die navorsing te kommunikeer (Van Pletzen, 1986:106).

Van die verskillende modelle geniet die kongruensiemodel van Nadler en Tushman (1988) besondere steun met betrekking tot die beoordeling van organisasiegedrag en die loodsing van empiriese navorsing oor GWL. Burke (1987:109) skryf oor die model: "It is appealing because I like its thoroughness and systematic-flow perspective. It is easier to work with and easier to communicate to a client." Die model voldoen ook aan die twee vereistes waaraan 'n model volgens Burke (1987:110) moet voldoen: "First, it is important to use a model effectively even if one does not understand it. Secondly, the practitioner should feel comfortable with the model and its approach." Ander vooraanstaande organisasie-ontwikkelingskenners soos Beckhard en Harris (1987) beskou die model as een van die geldigste met betrekking tot die bepaling van organisasiegedrag.

Die aangepaste kongruensiemodel van Coetsee (1990) word vervolgens meer volledig bespreek word.

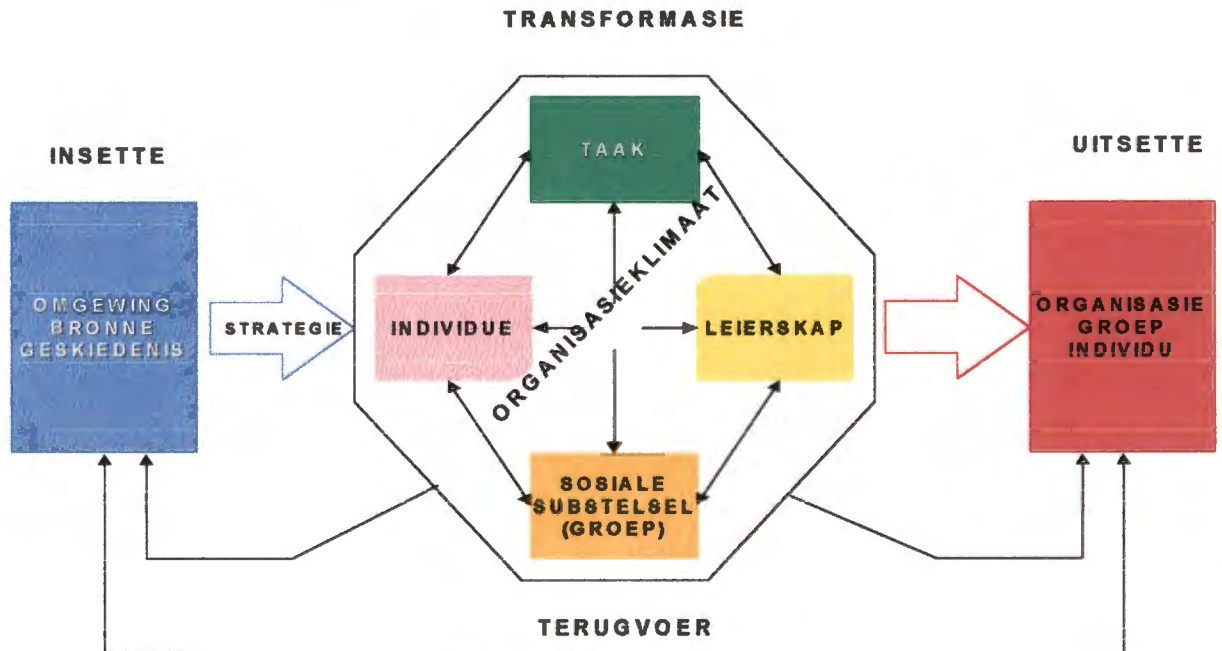
### 3.5.2 Die aangepaste kongruensiemodel van organisasiegedrag

#### 3.5.2.1 Inleiding

Volgens Nadler en Tushman (1988:151) is 'n organisasie 'n oop sisteem wat deur die omgewing beïnvloed kan word (insette) en wederkerig 'n invloed op die omgewing kan uitoefen (uitsette). 'n Organisasie is dus die produk van die transformasieprosesse wat volg uit die invloed van insette en uitsette.

Die kongruensiemodel van Nadler en Tushman (1988), soos aangepas deur Coetsee en Pottas (1990:43-54), erken nie net die dinamiese aard van organisasies nie, maar neem beide die makro- en mikro-organisasiefunksionering en gedragsverskynsels in ag. Die model is gegiet in die tipiese stelselvorm, wat insette, transformasieprosesse en uitsette verreken. Hierbenewens beskou die model die interafhanklikheid van die onderskeie elemente van die transformasieproses as van kritieke belang. Hierdie

elemente verkeer in relatiewe balans met mekaar. Vandaar dat organisasie-effektiwiteit as 'n funksie van die kongruensie tussen die onderskeie komponente gesien word. In die model word 5 hoofkomponente van organisasiefunksionering en -gedrag onderskei, naamlik organisasieklimaat, sosiale substelsel, taakeienskappe, toesighoudende leierskappe en tevredenheidsuitsette.



**FIGUUR 1 : AANGEPASTE KONGRUENSIEMODEL VAN ORGANISASIEGEDRAG (Coetsee & Pottas, 1990)**

### 3.5.2.2 Uiteensetting van aangepaste kongruensiemodel

#### (a) Insette

Volgens Coetsee & Pottas (1990:48) is insette binne 'n organisasie relatief gegewe faktore ter beïnvloeding van organisasie-gedrag. "Inputs are factors that, at any one point in time make up the "givens" facing the organization." (Nadler & Tushman, 1988:151) Die faktore plaas terselfdertyd beperkings op en skep geleenthede vir bestuursaksies in die organisasie. In die model word vier insettefaktore geïdentifiseer, naamlik omgewing, bronne, geskiedenis en strategie (of aksieplanne).

Hierdie insettefaktore kan benut word om die gedragswyse van mense binne 'n organisasie of instelling te bepaal.

### (i) Omgewing

Aangesien die aangepaste kongruensiemodel 'n oopstelsel-model is, geld die veronderstelling dat daar 'n wisselwerking tussen die organisasie of instelling en die omgewing is. Die mate van stabiliteit in die omgewing beïnvloed die interne aksies, struktuur en beleid van die organisasie. As sodanig het die omgewing drie belangrike onderliggende fasette: dit stel sekere eise aan die organisasie; dit kan, soos reeds aangedui, bestuursaksies beperk; en dit kan laastens 'n bron wees vir die skep van nuwe geleenthede (Nadler en Tushman, 1988:153). Burke (1987:87) verdeel die omgewing met die oog op sekere organisasies in twee verdere kategorieë, naamlik die groter of "moederstelsel" (parent system) en die res van die eksterne omgewing. Elkeen oefen 'n eiesoortig beperkende of inspirerende invloed op die organisasies se substelsel uit.

### (ii) Bronne

Bronne volgens Nadler en Tushman (1988:153) behels kapitaal (geld, eiendom) grondstowwe, tegnologie, mense en ander nie-tasbare bates. Hierdie bronne kan op verskillende maniere deur 'n organisasie gebruik word en dit is belangrik om te bepaal hoe vas of soepel die bronne is. Daarom is die gehalte en die waarde van die bronne, asook die veranderbaarheid daarvan, vir 'n organisasie van belang.

### (iii) Geskiedenis

Die institusionele geskiedenis is, vanuit organisatoriese oogpunt gesien, ook 'n inset. Die geskiedenis verskaf 'n beeld van die gedragpatrone van 'n organisasie, van beleid, die aard van die werkerskorps en die wyse van besluitneming tydens krisis. Voorts kan daaruit 'n beeld verkry word van strategiese besluite van die verlede, van

leierspatrone, van die effektiwiteit van die organisasie asook van ander veranderlikes wat gedrag in 'n organisasie kan beïnvloed. Vrae kan ook gestel word oor ontwikkelingsfases in die verlede, oor die impak van historiese faktore, en oor kernwaardes en norme. (Nadler en Tushman, 1988:153).

### **(b) Strategie**

Strategie verwys na die aksieplanne waarvolgens bepaal word hoe 'n organisasie se bronne die voordeligste aangewend kan word om die effektiefste funksionering van die organisasie te bewerkstelling. "It is the act of identifying opportunities in the environment and determining whether the organization's resources are adequate for capitalizing on these opportunities." (Burke, 1987:88) Nadler en Tushman (1988:153) wys daarop dat strategieë beskou kan word as die belangrikste invloedsfaktor met betrekking tot die take van 'n organisasie. "Strategy is critical because it determines the work to be performed by the organization and it defines desired outputs." Strategieë het geen vaste vorm nie en kan 'n implisiete of eksplisiete en formele of informele vorm aanneem.

### **(c) Die transformasieproses**

Die transformasieproses verwys na 'n veranderings- of omsettingsproses binne 'n organisasie. Dit verteenwoordig in die funksionering van 'n organisasie die fase waartydens bronne, inligting ens. as insette deur middel van die aanwending van energie en aksieplanne (strategie) in uitsette omgesit word. Tydens die transformasieproses is daar 'n interaksie tussen die vier basiese komponente van 'n organisasie, naamlik die taak- en individuele komponente en die formele en informele organisasie.

#### **(i) Organisasieklimaat (interne omgewing)**

In terme van die model verwys organisasieklimaat na die interne omgewing van die organisasie, waarbinne al die ander interaksies plaasvind ten einde insette in uitsette

te omskep. Dit behels onder meer die omstandighede waarbinne individue en werkgroepe in die organisasie funksioneer, sowel as die filosofie en beleid van die organisasie, die optrede van senior persone en die gedeelde waardes wat deur belanghebbendes in die organisasie onderskryf word. (Coetsee & Pottas, 1990:48)

### **(ii) Taakkomponent**

Die taakkomponent bestaan uit die werk of take wat deur individue binne organisasieverband uitgevoer word. Volgens Nadler en Tushman (1988:154) is die taakkomponent "the basic or inherent work to be done by the organization and its subunits or the activity the organization is engaged in particularly in light of its strategy." Burke (1987:89) meen die primêre taakkomponent bestaan uit die volgende dimensies: "extent and nature of the required interdependence between and among task performers, the level of skill needed, and the kinds of information required to perform the tasks adequately." Die interafhanklikheid van take, vaardigheidsvlakke en benodigde inligting ter uitvoering van dié take is hier van wesentlike belang. Die taakeienskappe verwys verder na die passing en wisselwerking tussen die individuele substelsel en die taaksubstelsel (Coetsee & Pottas, 1990:48).

### **(iii) Individuele komponent**

Hierdie komponent behels al die individue wat deel van 'n organisasie uitmaak. Ter sprake hier is die agtergrond van werkers, asook demografiese veranderlikes soos vaardigheidsvlakke, opleidings- en individuele verskille in waardestelsels, behoeftes, persoonlikhede en vooroordele. (Nadler en Tushman, 1988:156)

### **(iv) Sosiale stelsel- of werkgroepprosesse**

Hierdie faset van die model verwys na die passing van en wisselwerking tussen die individuele substelsel en die sosiale substelsel (of groep) waarvan die individu 'n lid is.

(Coetsee & Pottas, 1990:48) Die groepe kan formeel of informeel wees. Mayo (1945), Gibson (1991) en andere beklemtoon dat goeie sosiale interaksie 'n positiewe invloed op werktevredenheid uitoefen. Gibson (1991:75) verwys in hierdie verband "to the extent to which co-workers are friendly, competent, and supportive." Informele organisatoriese werkprosesse verwys na die verskillende individue en groepe wat met mekaar in wisselwerking tree.

#### (v) Toesighoudende leierskap en organisasie struktuur

Toesighoudende leierskap het te make met die individu-leierskap-wisselwerking of passing, met ander woorde met die verhoudinge tussen die bestuurders (hoofde) ondergeskiktes en elemente van leiersgedrag. Volgens Nadler en Tushman (1988:156) word hierby die gedrag van leiers, verhoudingspatrone, informele werkreëlings en kommunikasie- en beïnvloedings-patrone ingesluit. Gewoonlik is die reëls ongeskrewe.

Alle formele meganismes wat aangewend word om gedrag te struktureer, rig en beheer is deel van laasgenoemde. Dit sluit die bestuurs- en operasionele struktuur in, soos organisasie-ontwerpe, werktaakontwerp, werksomgewing, metodes en prosedures, vergoedingstrukture, opleiding en keuring. Die formele organisatoriese struktuur het ten doel om individue te rig, te beheer en te organiseer ten einde in ooreenstemming met 'n strategie op te tree en die verlangde uitsette te lewer. Die reëlings van die formele organisasie staan gewoonlik op. Die informele organisasie moet ook verreken word omdat dit 'n belangrike invloed op gedrag uitoefen: "these arrangement sometimes complement formal organizational arrangements by providing structures to aid work where none exist." (Nadler en Tushman, 1988:156)

#### (d) Tevredenheidsuitsette

Tevredenheidsuitsette verwys na die uitsette wat volg op individue se belewing en persepsie van al die bogenoemde faktore, asook van organisatoriese gedrags-

verskynsels soos organisasiefunksionering en groep- en intergroepegdrag. Hierdie uitsette is die gevolg van die interaksie tussen die onderskeie hoof faktore (komponente) binne bepaalde organisasie klimaat.

Organisasiefunksionering as tevredenheidsuitsette het te make met die funksioneringseffektiwiteit van 'n organisasie of instelling as 'n geheel. Drie vrae kan die nodige inligting oor organisasiefunksionering verskaf: (a) Bereik die organisasie sy gestelde doelwitte? (b) Hoe effektief wend die organisasie die bronne tot sy beskikking aan? (c) Hoe goed pas die organisasie by veranderde omstandighede aan? In hierdie verband kan ook 'n ontleding gemaak word van die organisasie se missie, markte, produkte/dienste gelewer, basis van mededinging, strategieë aangewend en doelwitte gestel (Nadler en Tushman, 1988:154). Funksioneel het die uitsette te make met hoe goed groepe en afdelings in die organisasie funksioneer, hoe effektief onderling gekommunikeer word, hoe verskille opgelos en, waar nodig, saamgewerk word, asook hoe persone binne die organisasie optree. Individuele gedrag as uitset het weer te make met fasette van onttrekkingsgedrag, soos laatkom, afwesigheid en omset, asook met effektiewe response op die werksomgewing, waaronder vlakke van bevrediging, stres en waargenome *GWL*.

### 3.5.3 Samevatting

Die voorgaande afdeling verskaf die teoretiese onderbou van die onderhawige studie. 'n Kort oorsig van bestaande modelle vir die bestudering van organisatoriese effektiwiteit en gedrag is gegee en melding is gemaak van die fokus van elkeen. Een model wat vir doeleindes van die studie aan die gestelde maatstawwe voldoen, is die aangepaste kongruensiemodel van Coetsee & Pottas (1990).

Hierdie model volg 'n stelselbenadering en beskou organisatoriese effektiwiteit as 'n optimale kongruensie tussen die onderskeie elemente van 'n organisasie. Burke

(1987:109) is van oordeel dat hierdie model 'n geskikte instrument is vir die diagnose van organisasiegedrag. Die voordeel van die model vir diagnostiese doeleindes lê in die kongruensie-hipotese daarvan opgesluit. Kongruensie verwys hier na die mate van passing van substelsels onderling, met ander woorde die passing tussen die individu, sy taak, die toesighouer en sosiale stelsel of werkgroepprosesse.

Volgens die model sal gebrekkige passing tussen enige twee substelsels dus bydra tot 'n afname in organisatoriese en individuele prestasie. Hierteenoor sal meer effektiewe passing aanleiding gee tot 'n beter funksionerende organisasie. "Other things being equal", skryf Nadler en Tushman (1988:157), "the greater the total degree of congruence or fit between the various components, the more effective will be the organization ... effectiveness being defined as the degree to which actual organization outputs at individual, group, and organizational levels are similar to expected outputs, as specified by strategy."

By die diagnose van 'n organisasie is dit dus belangrik om vas te stel watter komponente kongruent en nie kongruent is nie. Bestuur moet dus in die bestuursproses insette sodanig manipuleer dat kongruensie en 'n effektiewe kombinasie van komponente te weeg gebring word. Die kongruensiebeginsel vervat in die model maak die model bruikbaar met die oog op die konseptualisering van *GWL* as 'n produk van 'n effektiewe organisasie. Daarom dien die model ook as konseptuele basis vir die empiriese studie wat oor *GWL* aan die UOVS gedoen is.

### 3.6 Gevolgtrekkings

Uit die voorgaande literatuurstudie van *GWL* kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word:

- ◆ **Historiese ontplooiing.** *GWL* is eers gedurende die laat-sestigerjare in die V.S.A. bekend gestel. Talle faktore - soos die veranderde denke oor werk, die klem op

die menseregte van die werker, die aanvaarding van 'n sosiale verantwoordelikheid van bestuur teenoor sy werkerskorps - het gedurende daardie eerste dekade aanleiding gegee tot 'n GWL-filosofie. Daar is veral gefokus op die individu se reaksie op sy werk en die persoonlike gevolge van sy werkervaring, en nuwe wyses is gesoek om poste te stuktureer, om werk te organiseer met die oog op die verhoging van die lewensvatbaarheid van 'n organisasie, asook om werk vir die werker 'n aangename ervaring te maak.

Belangstelling in GWL is gedurende die begin-sewentigerjare opnuut in die V.S.A. gestimuleer deur wydverspreide en groeiende onvergenoegdheid en vervreemding van werkers én betuurspersoneel ten opsigte van hul werk. Die belangrike rol wat GWL in 'n werker se fisieke en geestelike gesondheid en die welsyn van sy gesin en gemeenskap speel is toenemend erken. Pogings is aangewend om werkers en bestuur te laat saamwerk om GWL te verbeter.

Sedert die tagtigerjare het GWL as benadering internasionale beslag gekry. Vooruitgang op die gebied van GWL het gedurende dié dekade nie slegs in Wes-Europa plaasgevind nie, maar praktyke in hierdie verband is ook in Kanada, Mexiko, Japan en die RSA gevestig. Belangstelling in GWL het nou 'n internasionale omvang aangeneem. Talle navorsingsprojekte, implementeringsprojekte en -programme is in die lande geloods met GWL as die bepalende element van organisasiegedrag. Pogings is in dié lande geloods om dit as middel aan te wend ter verbetering van organisasiegedrag en -effektiwiteit.

GWL is tans 'n multi-dissiplinêre studie-objek wat deur verskillende vakwetenskappe vanuit eiesoortige gesigshoeke bestudeer word. Dit het 'n paradigmatische beslag, gekry met 'n eie terminologie en onderliggende beginsels en aannames, en is inderdaad te onderskei van ander benaderings (personeel-

programme, ingenieursverbetering en postverryking) omdat dit op beide die welstand van die werkers sowel as die effektiwiteit van 'n organisasie fokus.

- ♦ **Begripsomskrywing.** Die definiëring van die begrip *GWL* is deur verskillende faktore bemoeilik. Eerstens is daar die interdisiplinêre aard van die benadering daartoe. In die verskillende dissiplines het segmentasie daarvan noodwendig plaasgevind, wat veroorsaak het dat basiese konflikte wat tussen verskillende benaderings bestaan nie uit die weg geruim is nie. Tweedens word *GWL* uit die oogpunt van verskeie belangegroepes beskryf, naamlik die van die werker, bestuur, werkgewer, vakbond en die gemeenskap. Derdens het talle faktore wat *GWL* oor jare en dekades beïnvloed het, drasties verander in ooreenstemming met omstandighede in die werksomgewing, terwyl werkers deur verskillende loopbaanstadia en lewensfasies beweeg het. Daarom fokus die verskillende definisies ingevolge verskillende vakbenaderings, behoeftes en interpretasies op afsonderlike fasette van *GWL*. Die betekenis van die begrip *GWL* het daarom met verloop van tyd gewissel. Aanvanklik is dit gesien as 'n reaksie van die individu op sy werksituasie. Later is dit beskou as 'n invalshoek om groter betrokkenheid by die werkers van die organisasie te bewerkstellig; of as 'n stel metodes en 'n beweging met die doel om vir almal 'n beter samelewing te skep; ook as 'n proses waar die individu in wisselwerking met sy werksomgewing staan; laastens as 'n produk wat uit die interaksie tussen die individu en sy werksomgewing volg.
- ♦ **'n Werkbare definisie.** Soos ander werkers het dosente ook menslike behoeftes wat in die werksituasie bevredig moet word. Werktevreedenheid is binne die universiteitsomgewing inderdaad ten nouste gekoppel aan die bevrediging van dosente en hul gesin se behoeftes. Soos ander werkers beleef dosente in die werksituasie ook angs, stres, teleurstelling en gevoelens van onbekwaamheid. Hul persepsie oor die toestand aan die universiteit het daarom 'n beduidende invloed

op die aard van hul betrokkenheid by die organisasie en hul evaluering van die algemene werksituasie aan die UOVS.

Vir die doeleindes van hierdie studie is daarom besluit om by die perseptuele benadering tot die omskrywing van *GWL* aan te sluit. Soos aangedui, is persepsie eerstens direk gekoppel aan dosente se bewustheid en belewing van werkstoestande aan die UOVS. Tweedens sluit so 'n beskouing van *GWL* aan by die vraeboog (ODV-86) wat in die navorsing gebruik word. Derdens is aangedui dat die meting van *GWL* deur middel van 'n opname direk te doen het met die persepsie deur werkers (dosente) van hul werksomstandighede. Die *GWL* van dosente het vir die doeleindes van hierdie studie dus met die persepsie van interpersoonlike verhoudinge, kommunikasie, organisasie-effektiwiteit, deelname aan besluitneming en probleemoplossing, werktevredenheid, ens. te make. Dit word gemeet deur faktore soos organisasieklimaat aan die UOVS, die sosiale stelsel of werkprosesse, toesighoudende leierskap en tevredenheidsuitsette.

- ♦ **Verhouding tot ander aspekte van organisasiegedrag.** As 'n benadering oorspan *GWL* al die aktiwiteite van 'n organisasie wat gerig is op organisasie verbetering. Vandaar die wederkerige invloedsverhouding tussen *GWL* en ander belangrike aspekte van organisasiegedrag en -effektiwiteit, soos werkstevredenheid, leierskap en kommunikasie. Uit die literatuur is dit duidelik dat werktevredenheid, goeie kommunikasie en leierskap voorvereistes is vir verbeterde *GWL* in 'n organisasie. Enkele gevolgtrekkings waartoe in hierdie verband gekom word, is:
  - \* dat werktevredenheid inderdaad 'n primêre determinant van *GWL* is;
  - \* dat gehalte van leierskap 'n belangrike determinant van *GWL* is;
  - \* dat die integreerende aard van kommunikasie in 'n organisasie *GWL* positief of negatief kan beïnvloed;

- \* dat *GWL* 'n invloed het op die fisieke en psigiese gesondheid van die werker, asook op die welsyn van die gemeenskap én organisasie-effektiwiteit; en
  - \* dat organisasie-ontwikkeling die verbetering van organisasie-effektiwiteit en die verhoging van *GWL* onder werknemers ten doel het.
- ♦ **Intervensie met betrekking tot *GWL*.** Talle strategieë (projekte en programme) word tans in organisasies aangewend om die *GWL* te verhoog en organisasie-effektiwiteit te verbeter. Intervensieprogramme kan funksioneel gerig wees op die verbetering van werktevredenheid en werkersbetrokkenheid, op organisasie-ontwikkeling, asook daarop om die werksituasie met betrekking tot tyd, lokaliteit en werkure soepeler te maak.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat intervensies met betrekking tot *GWL*, verbetering van die welsyn van die werkers sowel as van organisasie-effektiwiteit kan meebring. 'n Intervensie sal egter slegs slaag indien aan sekere voorvereistes voldoen word, naamlik met betrekking tot beloning, werksveiligheid, ontwikkelingsgeleenthede, volhoubare groei en betekenisvolheid van werk.

- ♦ **Teoretiese onderbou.** Sedert 1969 is daar met die oog op die studie van organisasiegedrag en -funksionering reeds 'n hele aantal modelle geformuleer. Die kongruensiemodel van Nadler en Tushman (1988) geniet besondere steun vir die ontleding van organisasiegedrag. (Burke, 1987:109) In onderhawige studie is gebruik gemaak van die kongruensiemodel soos aangepas deur Coetsee & Pottas (1990).

Hierdie model erken die dinamiese aard van organisasiegedrag en -funksionering en is gegiet in die tipiese stelselvorm, met as komponente - insette, transformasieproses en uitsette. Die model is gebaseer op die veronderstelling dat die interafhanklikheid van die elemente van die stelsel van kritieke belang is - dit

funksioneer in relatiewe samehang met mekaar. Organisasie-effektiwiteit word dan ook gesien as 'n funksie van die kongruensie tussen die verskillende elemente en maak die model bruikbaar ter konseptualisering van *GWL* as 'n produk van 'n effektiewe organisasie.

In die volgende hoofstuk word aandag gegee aan die navorsingsinstrument, waarna die resultate van 'n empiriese studie oor *GWL* van die dosentekorps aan die *UOVS* volg.

## HOOFSTUK 4

---

### EMPIRIESE NAVORSING OOR DIE GEHALTE VAN WERKLEWE VAN DOSENTEKORPS AAN DIE UOVS

#### 4.1 Inleiding

Die doel van hierdie hoofstuk is om 'n uiteensetting te gee van die navorsingsmetodes wat in die empiriese navorsingsgedeelte van die onderhawige ondersoek gebruik word. Aspekte wat bespreek word, is die ontwikkeling, samestelling, geldigheid en gebruiksmoontlikhede van die meetinstrument, die metode van data-insameling en die samestelling van die ondersoekgroep. Voorts word 'n uiteensetting gegee van die resultate wat met die studie oor die GWL van dosente aan die UOVS behaal is.

#### 4.2 Die navorsingsinstrument

Daar bestaan tans 'n aantal instrumente waarmee dimensies van organisasiegedrag en van die effektiwiteit van organisasiefunksionering gemeet kan word. Van hierdie meetinstrumente is wetenskaplik ontwikkel en gestandaardiseer, en is gebaseer op een of meer modelle van organisasiegedrag. Coetsee en Pottas (1990:46) noem as voorbeeld die Job Diagnostics Survey, The Michigan Organizational Assessment en The Survey of Organizations. Soos reeds aangedui, word die Organisasie Diagnose Vraelys (ODV-86) as instrument gebruik om die persepsie van die gehalte van werklewe deur dosente aan die Universiteit van die Oranje-Vrystaat te meet. Die vraelys word gebruik omdat dit 'n geldig-bewese instrument is om die subelemente van GWL en hul interaksie met mekaar voor te stel, asook omdat dit gebaseer is op die aangepaste organisasiegedragsmodel van Coetsee en Pottas (1990) wat as teoretiese basis van die studie dien.

### 4.3 Ontwikkeling van die vraelys

Die ODV-86 het 'n ontwikkelingsgeskiedenis wat oor meer as twee dekades strek. Vanweë die afwesigheid van 'n bestaande diagnostiese vraelys wat vir Suid-Afrikaanse toestande geskik is, was navorsers verplig om so 'n diagnostiese vraelys saam te stel. Volgens Coster (1981:56) is die ODV-86 hoofsaaklik uit twee bestaande instrumente saamgestel, naamlik die Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAO) en die Survey of Organizations.

Die vrae wat in die ODV-86 opgeneem is, is egter in 'n groot mate struktureel en inhoudelik verander om by plaaslike toestande aan te pas. Verder is die responskaal van die vrae verander van 'n 7-punt- na 'n 5-punt-skaal, terwyl modules van die MOAO wat nie as geskik beskou is nie, weggelaat is (Coster, 1981:56). Tydens die ontwikkelingsperiode is die ODV-86 by verskillende geleenthede aan omvattende statistiese ontledings onderwerp en telkens hersien en verbeter (Coetsee & Pottas, 1990:49).

### 4.4 Geldigheid van die ODV-86

Coetser (1980:91) het 'n itemontleding van die vraelys gedoen en tot die gevolgtrekking gekom dat die items geldig is. Betroubaarheid is voorts deur die verdeelde-helfte- metode van Pearson bevestig. Die diagnostiese krag van die ODV-86 is ook deur Coster (1981: 158) bevestig. Uit 'n ontleding van 2700 ODV-responses het Pottas 'n Kuder-Richardson 20 betroubaarheidskoëffisient van 0,97 op die totale telling van die ODQ gevind. Pottas (soos aangehaal deur Van Pletzen, 1986:182) het deur middel van faktorontleding 32 subfaktore en vyf hoof-faktore in die vraelys geïdentifiseer. Die hoofkomponente het ook bevredigende Kuder-Richardson 20 betroubaarheidsyfers van respektiewelik 0.93, 0.87, 0.09, 0.95 en 0.80 gelewer.

Betroubaarheid van die vraelys is verder gebaseer op twee ondersoekte wat gedurende 1986 en 1988 geloods is. In hierdie ondersoekte is onafhanklike steekproewe van onderskeidelik 2729 en 1683 ingevulde vraelyste ontleed. Die vraelyste was afkomstig van meer as 40 organisasies in alle hoofbedryfs en -diens-sektore. Beide ondersoekte lewer Kuder-Richardson betroubaarheidsyfers van tot 0.979 (Coetsee & Pottas, 1990:49). Op grond van dié bevindinge en die wye gebruik wat die ODV-86 in Suid-Afrika geniet, kan aanvaar word dat dit 'n geskikte instrument is om organisasiegedragsfunksionering en die gehalte van werklewe te meet.

#### 4.5 Samestelling en interpretasie van die ODV-86

Volgens Coetsee (1997:6) beskik die meeste organisasies of instellings oor "harde" aanduiders van doelmatigheid en doeltreffendheid (byvoorbeeld aandeleprys, opbrengs op beleggings, wins, omset, produksie en verkope), maar min organisasies beskik oor betroubare inligting in verband met organisasiedoelmatigheid ten opsigte van die verbondenheid en positiewe houding van hul belangrikste bron - hul werknemers. Coetsee en Pottas (1990:49) is egter van mening dat die belangrikste elemente van 'n organisasie se funksionering (klimaat, waardes en werktevredenheid) wel gemeet kan word, naamlik deur 'n opname van werknemers se persepsies en houdings.

Die meting van werknemerpersepsies deur middel van 'n model-gebaseerde, wetenskaplik gestandaardiseerde diagnostiese tegniek, is 'n bewese geldige en betroubare maatstaf van organisasiefunksionering en -effektiwiteit. Alhoewel van die werknemers se persepsies nie korrek mag wees nie (dit mag byvoorbeeld op gebrekkige inligting gebaseer wees), het hierdie persepsies tog 'n baie belangrike invloed op hul houdings en gedrag. (Coetsee, 1997:6).

Volgens Coetsee (1997:7) verskaf die inligting wat uit die ODV-86 onttrek word, 'n baie duidelike beeld van die sterk- en swakpunte van 'n organisasie asook van die spesifieke substelsels daarvan. Die ODV-86-vraelys meet 5 hoofkategorieë en 27 subkategorieë, soos in die onderstaande tabel uiteengesit.

**TABEL 1 : HOOFKATEGORIEË EN SUBKATEGORIEË VAN ODV-86**

HOOFKATEGORIEË	SUBKATEGORIEË
1. ORGANISASIEKLIMAAT	1.1 Besluitneming
	1.2 Kommunikasievloei
	1.3 Algemene motiverende omstandighede
	1.4 Gehalte van werkomgewing, toerusting en bronne
	1.5 Doelwitduidelikheid
	1.6 Belangstelling in die welvaart van werknemers
	1.7 Koördinasie
2. WERKGROEPPROSESSE	2.1 Werkgroepondersteuning en -doelwitbeklemtoning
	2.2 Werkgroepvaardighede
	2.3 Werkgroepkohesie en -openheid
	2.4 Werkgroepdoelwitduidelikheid en -prestasie
	2.5 Tevredenheid met werkgroep
3. TAAKEIENSKAPPE	3.1 Werkuitdaging en -betekenisvolheid
	3.2 Werkbesluitnemingsvryheid
	3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid
	3.4 Belangrikheid van werkresultate
	3.5 Werktevredeheid
4. TOESIGHOUENDE LEIERSKAP	4.1 Toesighouer-produksieoriëntasie
	4.2 Toesighouer-mensoriëntering
	4.3 Spanbou
	4.4 Werkfasilitering, mentorskap
	4.5 Doeltreffendheid van bestuur
5. TEVREDENHEIDS-UITSETTE	5.1 Organisasieverbondenheid
	5.2 Tevredenheid met salarisadministrasie
	5.3 Tevredenheid met vergoeding
	5.4 Vergoedingsbillikheid
	5.5 Werkverwante stres

\* Vergelyk Bylaag A vir die volledige bespreking van die hoof- en subkategorieë.

Volgens Coetsee (1997:7) is die ODV-86 plaaslik ontwerp en gevalideer en word die resultate daarvan statisties met behulp van 'n rekenaar en 'n gestandaardiseerde nasienprogram verwerk. In die proses hiervan word die werknemers se response op 'n stanege-skaal geplaas. Die stanege-skaal (STA-9) is gedurende die Tweede Wêreldoorlog deur die lugmag van die Verenigde State van Amerika ontwikkel. Dit

bestaan uit 'n enkeltallige puntebasis met 'n rekenkundige gemiddeld van 5 en 'n standaardafwyking van ongeveer 2. Die naam STA-9 is gebaseer op die feit dat die tellings van 1 na 9 oloop. Onverwerkte data kan maklik omgeskakel word na STA-9's deur die oorspronklike data in orde van grootte te rangskik en STA-9's toe te ken in ooreenstemming met die normaalkurve.

Die resultate van hierdie vraelys aan die dosentekorps van die UOVS, word telkens met 'n norm vergelyk wat gebaseer is op 'n landwyse steekproef van meer as 220 Suid-Afrikaanse organisasies. Op grond van die gegewens afkomstig uit hierdie 220 plus organisasies, is norms vasgestel, wat in terme van 'n stanege-skaal in die onderstaande tabel weerspieël word. (Coetsee & Pottas, 1990:44)

**TABEL 2 : STANEGE-SKAAL EN NORM**

STA-9	WAARDERING/BEOORDELING	BETEKENIS
9	Baie positief	Beter as ten minste 96% van hierdie organisasies, of is tussen die boonste 4% organisasies
8	Bo-gemiddeld, baie positief	Beter as tussen 89-95% van hierdie organisasies, of is tussen die boonste 11% organisasies
7	Bo-gemiddeld	Beter as tussen 77-88% van hierdie organisasies, of is tussen die boonste 23% organisasies
6	<b>Gemiddeld positief</b>	<b>Beter as tussen 66-76% van hierdie organisasies, of is tussen die boonste 34% organisasies</b>
5	Gemiddeld	Beter as tussen 40-65% van hierdie organisasies, of is tussen die boonste 60% organisasies
4	Gemiddeld negatief	Swakker as 66-76% van hierdie organisasies. Is tussen die onderste 34% organisasies.
3	Onder-gemiddeld, negatief	Swakker as 77-88% van hierdie organisasies. Is tussen die onderste 23% organisasies.
2	Onder-gemiddeld, lae negatief	Swakker as 89-95% van hierdie organisasies. Is tussen die onderste 11% organisasies.
1	Baie negatief	Swakker as 96% van hierdie organisasies. Is tussen die onderste 4% organisasies.

Die onderstaande kleurkodes sal vervolgens gebruik word om die interprestasies van die resultate aan te dui.

	= Verteenwoordig stanege-tellings van 7 en hoër
	= Verteenwoordig stanege-telling van 6
	= Verteenwoordig stanege-telling van 5
	= Verteenwoordig stanege-telling van 4
	= Verteenwoordig stanege-tellings van 3 en laer

## 4.6 Die gebruik van die ODV-86 as instrument vir die studie

Die basiese vraagstruktuur van die Organisasie-Diagnose Vraelys (1986; vergelyk Bylae B:139) is vir hierdie studie onveranderd gehou. Slegs enkele universitêre terminologiese veranderinge is aangebring om dit meer verstaanbaar vir respondente te maak. Respondente is in die aangehegte dekbriewe (Bylae C:170) daarop gewys dat daar in die vraelys van algemene gedragswetenskapsterminologie gebruik gemaak word om die geldigheid van die meetinstrument steeds te verseker. 'n Verdere rede vir die handhawing van die basiese vraagstruktuur van die ODV-86 was om die resultate met betrekking tot die UOVS vergelykbaar te hou met reeds bestaande norme, soos hierbo verduidelik.

## 4.7 Data-insameling

Die owerheid van die UOVS is aanvanklik skriftelik deur die navorser genader vir toestemming om die studie onder die dosente verbonde aan die universiteit te doen (Bylae C:167). Amptelike toestemming is verleen om vraelyste onder al die heeltydse doserende personeel te versprei (Bylae C:168). 'n Dekkingsbrief in Afrikaans en Engels (Bylae C:170) is aan die elke vraelys geheg. Hierdie brief het die volgende bevat:

- 'n uitnodiging om vrywillig aan die navorsingsprojek deel te neem;
- 'n kort verduideliking van die doel van die navorsing;
- 'n versekering van anonimiteit;
- aanwysings oor hoe om die vraelys te voltooi, te verseël en terug te besorg, om sodoende anonimiteit te verseker.

Die vraelys is deur die navorser self aan elke respondent besorg en weer ingevorder. Dit het die navorser in staat gestel om die doel van die ondersoek persoonlik aan respondente te verduidelik en enige onduidelikhede op te klaar. Respondente is van koeverte voorsien waarin die vraelys na voltooiing geplaas en verseël moes word.

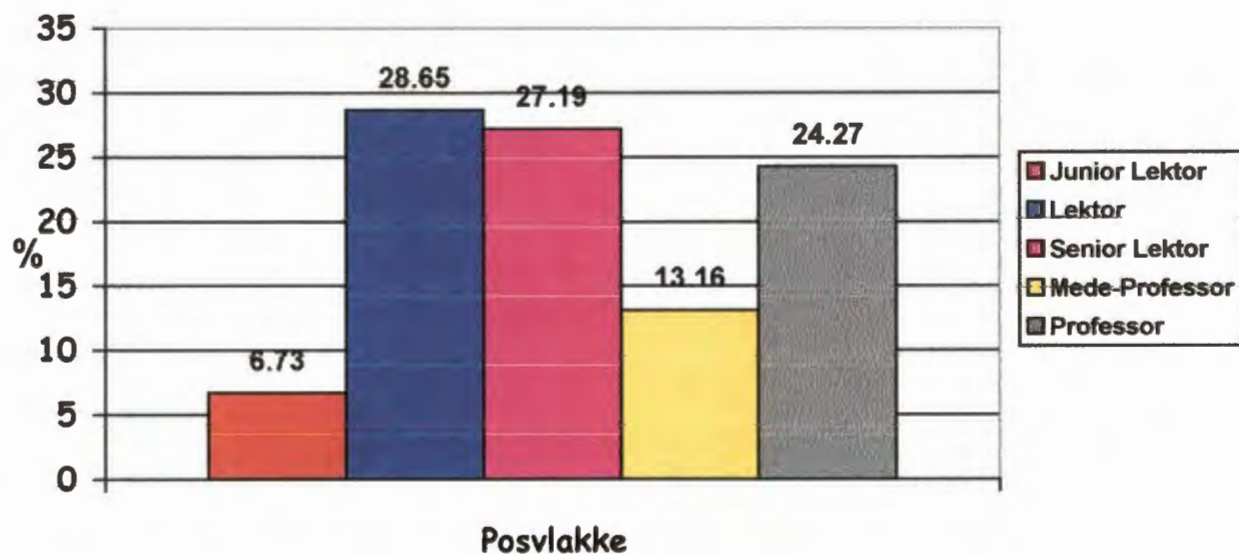
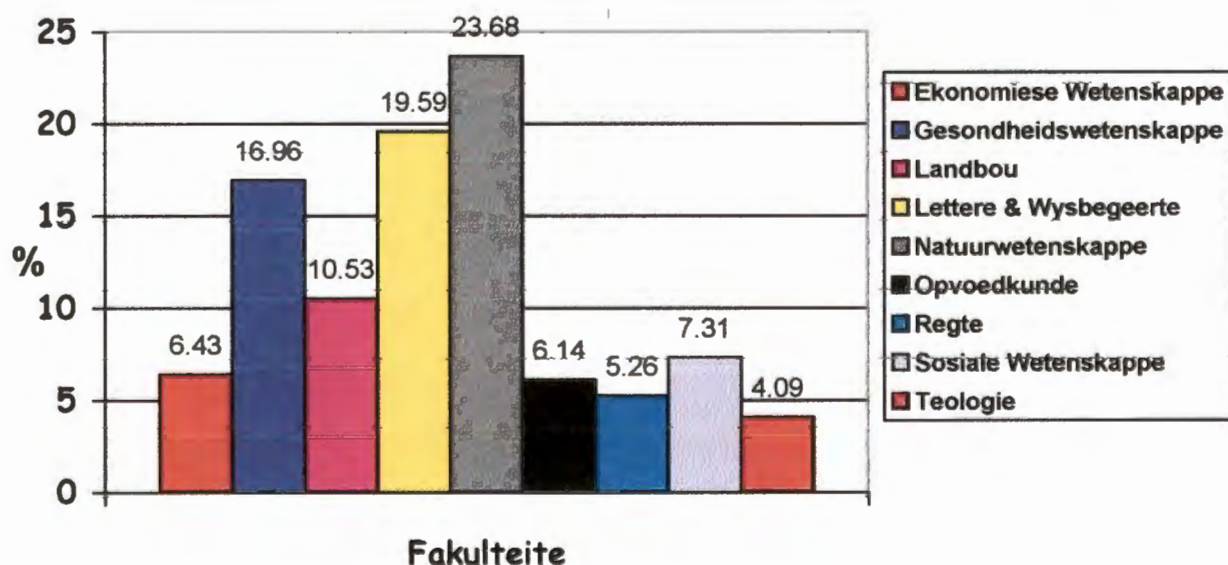
Nadat sommige personeellede verbonde aan kleiner departemente by die amptelike vakbond vir doserende personeel (UVPERSU) beswaar gemaak het, is die vraag by watter departement dosente werkzaam is uit die vraelys geskrap. Dit het meegebring dat die navorsingsresultate ten opsigte van departementele vlakke nie beskikbaar is nie.

'n Addisionele brief om enige verdere onduidelikhede op te klaar, is deur die rektor van die UOVS opgestel en onder die dosente versprei (Bylae C:171).

#### 4.8 Samestelling van die ondersoekgroep

Die empiriese ondersoek het gefokus op die heelydse doserende personeel aan die UOVS. Soos reeds aangedui, is vir die doel van hierdie navorsing geen steekproef geneem nie, maar is daar aan elke personeellid 'n vraelys uitgedeel, sodat sodanige personeel as populasie vir die ondersoek dien. Slegs personeellede wat in daardie stadium in die buiteland, op studie- of siekteverlof was, het nie-vraelyste ontvang nie. Vierhonderd agt-en-sestig vraelyste is in die proses versprei, waarvan 345 terug ontvang is. Dit verteenwoordig 'n respons van 74%, wat as 'n goeie respons beskou kan word en wat waarskynlik redelik verteenwoordigend is van die populasie.

Die finale ondersoekgroep bestaan uit 243 manlike en 102 vroulike proefpersone, waarvan 18 Engelssprekend, 300 Afrikaanssprekend, 14 tweetalig en 12 andertalig is. Die ondersoekgroep se verdeling met betrekking tot hulle posvlakke en fakulteite word in die hieropvolgende grafieke weergegee. Die verdere resultate word dan ook aangebied op grond van die fakulteits- en posvlakindeling wat in tabelle 3 tot 7 weergegee word.

**GRAFIEK 1 : DOSENTE PER POSVLAK****GRAFIEK 2 : DOSENTE PER FAKULTEIT**

#### 4.9 Die *GWL* van dosente aan die *UOVS*

Die resultate van die ondersoek met betrekking tot hoof- en verbandhoudende subfaktore, word in afsonderlike tabelle aangedui en bespreek. Die tabelle moet soos volg gelees word: In die linkerkantste kolom van elke tabel verskyn die genommerde hoof- en subfaktore wat deur die *ODV* gemeet is. Die volgende kolom bevat gegewens

oor die universiteit as geheel (onder die opskrif "totale groep"), terwyl in die daaropvolgende kolomme die stanege-tellings verskyn wat aangeteken is ten opsigte van die verskillende fakulteite en posvlakke.

Die GWL van die dosente aan die UOVS word vervolgens bespreek na aanleiding van die resultate bekom uit die ondersoek deur middel van die verwerkte ODV-86-vraelys. Soos reeds aangedui, word GWL onderverdeel in die volgende hoof-faktore: organisasieklimaat, werkprosesse, taakeienskappe, toesighoudende leierskap en tevredenheidsuitsette. Die resultate ten opsigte hiervan word met betrekking tot fakulteite en posvlakke weergegee. Die omskrywings van die verskillende hoof- en subfaktore wat in die bespreking van die resultate gegee word, is gebaseer op die beskrywings daarvan soos saamgestel deur die outeur van die vraelys (Coetsee, 1986a).

#### **FAKTOR 1 : ORGANISASIEKLIMAAT**

Organisasieklimaat aan die UOVS het te make met die meer sielkundige omstandighede waarin die dosent binne universiteits-, fakulteits- en departementele verband funksioneer. Sodanige omstandighede word veral teweeggebring deur die filosofie, beleid en optrede van die senior persone aan die universiteit.. Organisasieklimaat, net soos -kultuur ontwikkel onder meer rondom die sogenaamde gedeelde waardes wat deur dosente onderskryf word. Dosente kan die organisasieklimaat van die UOVS positief of negatief ervaar. In die algemeen kan gestel word dat 'n positiewe organisasieklimaat 'n aanduiding van 'n gesonde organisasie is, terwyl 'n negatiewe organisasieklimaat alle fasette van 'n organisasie nadelig kan beïnvloed.

Tabel 3 op bladsy 88 toon dat met betrekking tot organisasieklimaat aan die UOVS 'n stanege-telling van 5 aangeteken is, wat 'n gemiddelde telling is (beter as slegs 40-

56% van ander organisasies). Dosente ervaar dus organisasieklimaat aan die UOVS nie werklik as positief nie. Daar is dus rede tot kommer dat hierdie waargenome organisasieklimaat aan die UOVS, die implementering van die huidige hervitaliseringsproses nie werklik sal onderskraag nie. Anders gesien kan afgelei word dat die hervitaliseringsproses as't ware moontlik 'n "neutrale" klimaat plaasvind. Die subfaktore waaruit die organisasieklimaat saamgestel is, word nou afsonderlik bespreek soos ook die verkreë resultate ten opsigte van organisasieklimaat (soos in Tabel 3 uiteengesit).

**TABEL 3 : RESULTATE M.B.T. ORGANISASIEKLIMAAT EN SUBFAKTORE**

ORGANISASIEKLIMAAT AAN DIE UOVS															
	Totale groep	Fakulteit Ekonomiese Wetenskappe	Fakulteit Gesondheidswetenskappe	Fakulteit Landbou	Fakulteit Lettere en Wysbegeerte	Fakulteit Natuurwetenskappe	Fakulteit Opleiding	Fakulteit Regte	Fakulteit Sosiale Wetenskappe	Fakulteit Teologie	Junior Lektor	Lektor	Senior Lektor	Mede-professor	Professor
1. ORGANISASIEKLIMAAT	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6
1.1 Besluitnemingspraktyk	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1.2 Kommunikasievloei	6	6	6	7	6	6	6	7	6	7	6	6	6	6	6
1.3 Algemene motiverende omstandighede	6	5	6	6	6	5	5	6	6	7	6	5	6	5	6
1.4 Gehalte van werkomgewing, toerusting en bronne	4	3	4	4	4	4	6	4	4	5	4	4	4	4	4
1.5 Doelwitduidelikheid	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
1.6 Belangstelling in welvaart van werknemers	4	4	5	5	5	4	5	5	4	6	4	4	4	5	6
1.7 Koördinasie	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6

- **Besluitnemingspraktyke (faktor 1.1).** Hierdie subfaktor van organisasieklimaat dui op die mate waarin dosente betrokke voel by besluitneming, terwyl dit ook verwys na die waargenome doeltreffendheid waarmee besluite geneem word. Tabel 3 toon aan dat wat die besluitnemingspraktyke betref, die dosentekorps aan die UOVS wel voel dat hulle in 'n mate betrokke is by besluitnemingprosesse en dat delegering van verantwoordelikhede en gesag wel plaasvind. Ten opsigte van alle fakulteite en posvlakke is 'n stanege-telling van 6 aangeteken, wat daarop dui dat dosente die besluitnemingspraktyke aan die UOVS as gemiddeld-positief ervaar. Dosente het aangedui dat wanneer besluite geneem word, hulle om hul menings

gevra word, dat beplanning gesamentlik gedoen word en hulle die geleentheid kry om uiting aan hulle griewe te gee.

- **Kommunikasievloei (faktor 1.2).** Kommunikasievloei verwys in hierdie geval na die gehalte van inligting en die doeltreffendheid waarmee daardie inligting afwaarts en opwaarts aan die UOVS versprei word. Dosente oordeel dat die inligting wat hulle ontvang, voldoende is. Dit het daartoe bygedra dat hulle hul take op die bes moontlike wyse kon uitvoer. Die stanege-tellings van 6 en 7 wat in hierdie verband aangeteken is, blyk 'n sterk punt vir die UOVS as geheel, asook vir die verskillende fakulteite te wees. Kommunikasie word veral in die fakulteite Landbou, Regte en Teologie sterk positief ervaar. Geen negatiewe ervaring van kommunikasievloei is binne die verskillende posvlakke aangeteken nie.
- **Algemene motiverende omstandighede (faktor 1.3).** Algemene motiverende omstandighede verwys na toestande en redes wat as aansporing dien om hard te werk en dus prestasie te verbeter. Wat die algemene motiverende omstandighede aan die UOVS betref, is dosente oor die algemeen van mening dat daar 'n vriendelike en warm sosiale atmosfeer aan die universiteit aanwesig is. By die fakulteit Teologie is in dié verband 'n bo gemiddelde stanege-telling van 7 aangeteken. By die verskillende posvlakke is daar ook geen negatiewe meting gemonitor nie. Blykens die resultate moet daarin die fakulteite Ekonomiese Wetenskappe, Natuurwetenskappe en Opvoedkunde, asook ten opstige van die lektoraats- en mede-professoraatsposvlakke waar 'n gemiddelde stanege-telling van 5 aangeteken is, aandag gegee word aan daardie aspekte wat dosente binne hulle unieke werksomgewings motiveer. Dit is egter verblydend vir die UOVS dat daar geen negatiewe ervaring (stanege-tellings van 4 of laer) aangeteken is nie.
- **Gehalte van werkomgewing, toerusting en bronne (faktor 1.4).** Hierdie subfaktor het te make met die fisiese gehalte van die werkomgewing en die

tevredenheid met bronne en toerusting waarmee die dosente hul taak moet verrig. Die stanege-telling 4 wat in dié verband ten opsigte van die totale groep, aangeteken is, dui aan dat hierdie aspek van die organisasieklimaat 'n belangrike probleemarea is. Dosente in al die fakulteite en posvlakke is van oordeel dat die toerusting en bronne wat hulle benodig om hulle werk te verrig, onvoldoende of nie geskik is nie, en/of ook nie goed in stand gehou word nie. Verder is hulle ook nie tevrede met hulle fisiese werksomgewing nie. Die laagste stanege-telling (3) is by die fakulteit Ekonomiese Wetenskappe aangeteken. Dit beteken dat die gehalte van die werksomgewing, toerusting en bronne van hierdie fakulteit as swakker ervaar word as wat 77-88% werknemers van ander organisasies in die RSA hulle onderskeie werksomgewings ervaar. Slegs die fakulteite Opvoedkunde en Teologie, waar stanege-tellings van 5 en 6 onderskeidelik aangeteken is, beskik blykbaar oor aanvaarbare bronne en toerusting vir dosente om hulle taak te verrig.

- **Doelwitduidelikheid (faktor 1.5).** Doelwitduidelikheid dui op die mate waarin 'n organisasie "weet wat hy wil bereik", asook op die mate waarin werknemers van hierdie doelwitte bewus is en weet hoe hulle hul taak moet uitvoer. Die algemeen positiewe meting (stanege-telling van 6) ten opsigte van doelwitduidelikheid aan die UOVS dui daarop dat die dosente op verskillende posvlakke waarskynlik 'n duidelike beeld het van die doelwitte wat hulle moet bereik, asook dat werksaktiwiteite dienoreenkomstig goed georganiseer en gekoördineer word. Die stanege-telling van 7 wat in die fakulteit Gesondheidswetenskappe aangeteken is, is 'n aanduiding dat dosente in daardie fakulteit 'n duidelike beeld het van die verwagtinge wat van hulle gekoester word. Volgens dosente in dié fakulteit word hulle werksaktiwiteite sinvol georganiseer en bestaan daar goeie gesamentlike beplanning en samewerking, wat 'n voorvereiste vir suksesvolle besluitneming en kommunikasie is.

- **Belangstelling in die welvaart van werknemers (faktor 1.6).** Hierdie subfaktor verwys na die mate waarin 'n organisasie na sy werknemers omsien en belangstelling in hulle toon. Dosente van die UOVS oordeel hier oor die algemeen (stanegetelling van 4) dat die universiteit nie werklik in hulle welsyn en geluk belangstel nie, nie daadwerklik probeer om hulle werksomstandighede te verbeter nie en nie werklik belangstel en gewillig is om hulle in sowel werkverwante as nie-werkverwante sake te ondersteun nie. Dit is 'n belangrike probleemarea, en hierdie persepsie kan 'n negatiewe invloed hê op die houdings wat party van die dosente teenoor die UOVS as werkgever en instelling het. 'n Soortgelyke lae stanegetelling kom by die fakulteite Ekonomiese, Natuur- en Sosiale Wetenskappe en by lektore en senior lektore voor. Slegs by die fakulteit Teologie en by professore is 'n bo-gemiddelde telling aangeteken. Soos reeds gemeld, kan dit lei tot 'n gebrekkige gevoel van verbondenheid met die UOVS en sy doelwitte, asook tot 'n lae moreel onder sy dosentekorps. (Vergelyk King, 1992:51)
- **Koördinasie (faktor 1.7).** Die positiewe meting (stanegetelling van 6) ten opsigte van hierdie subfaktor dui daarop dat die dosente oordeel dat die werksaktiwiteite aan die UOVS relatief sinvol georganiseer word, dat eenhede (departemente en fakulteite) gesamentlik beplan en werksaktiwiteite koördineer, en dat die UOVS sodanige samewerking as van besondere belang beskou.

## **FAKTOR 2 : WERKGROEPPROSESSE**

Werkgroepprosesse word in die algemeen deur die dosente as gemiddeld (stanegetelling van 5) ervaar. Dit is 'n aanduiding dat lede van departemente nie optimaal as spanne saamwerk nie en ook nie as spanne doeltreffend funksioneer nie. In Tabel 4 op bladsy 92, word ook die subfaktore waaruit werkgroepprosesse saamgestel word, aangedui.

**TABEL 4 : RESULTATE M.B.T. WERKGROEPPROSESSE EN SUBFAKTORE**

WERKGROEPPROSESSE AAN DIE UOVS															
	Totale groep	Fakulteit Ekonomiese Wetenskappe	Fakulteit Gesondheidswetenskappe	Fakulteit Landbou	Fakulteit Lettere en Wysbegeerte	Fakulteit Natuurwetenskappe	Fakulteit Opvoedkunde	Fakulteit Regte	Fakulteit Sosiale Wetenskappe	Fakulteit Teologie	Junior Lektor	Lektor	Senior Lektor	Mede-professor	Professor
2. WERKGROEPPROSESSE	5	6	5	5	5	5	6	6	4	7	5	5	5	5	6
2.1 Werkgroepondersteuning en doelwitbeklemtoning	5	6	5	6	5	5	6	6	4	7	6	5	5	6	6
2.2 Werkgroepvaardighede	7	7	6	6	6	7	6	7	6	8	6	7	6	7	7
2.3 Werkgroepkohesie en -openheid	5	6	5	5	5	5	6	6	4	7	5	5	5	5	6
2.4 Werkgroep-doelwitduidelikheid en -prestasie	6	6	6	5	5	5	6	6	5	8	6	5	6	6	6
2.5 Tevredenheid met werkgroep	7	7	7	7	7	7	8	8	5	8	7	7	6	7	8

- Werkgroepondersteuning en -doelwitbeklemtoning (faktor 2.1).** Wat hier aan die orde gestel word, het te make met die vraag of werknemers mekaar onderling help en aanmoedig ten einde doelstellings te bereik en beter te presteer. In dié verband is ook slegs 'n gemiddelde stanege-telling van 5 aangeteken ten opsigte van die fakulteite Gesondheidswetenskappe, Lettere en Wysbegeerte en Natuurwetenskappe. Beter prestasie in dié verband (stanege-telling van 6) is aangeteken ten opsigte van die fakulteite Ekonomiese Wetenskappe, Landbou, Opvoedkunde en Regte. By die fakulteit Sosiale Wetenskappe is besondere lae tellings met betrekking tot hierdie spesifieke subfaktor en werkgroepprosesse in die algemeen aan te merk. Dit dui daarop dat dosente in daardie fakulteit ervaar dat hulle mekaar nie onderling aanmoedig om hul bes te lewer nie, mekaar nie help om metodes te vind om hul werk beter te doen nie asook dat departements- en fakulteitsdoelwitte nie sterk beklemtoon word nie.
- Werkgroepvaardighede (faktor 2.2).** Aan die UOVS, is in fakulteits- en departementele verband, asook oor alle posvlakke hoë stanege-tellings van 7 tot 8, asook 'n aantal tellings van 6, in hierdie verband aangeteken. Dit dui daarop dat dosente aan die UOVS oor die algemeen van mening is dat hulle kollegas oor die

nodige vermoëns, vaardighede, opleiding en kennis beskik om hulle werk doeltreffend te verrig. Dit is egter interessant dat dosente hulle eie vaardigheidsdoeltreffendheid hoër aanslaan as dié van hulle kollegas. Vergelyk faktor 3.3, wat later bespreek sal word. Werkgroepvaardighede blyk 'n besondere sterkpunt by die UOVS te wees. Die UOVS beskik dus, in die persepsie van sy dosentekorps oor goed opgeleide doserende personeel wat vir die UOVS as sterkpunt kan dien.

- **Werkgroepkohesie en -openheid (faktor 2.3).** Hierdie faktor het te make met wat 'n werkgroep doen om die lede daarvan aan te moedig om aan werksaktiwiteite en besluitneming deel te neem, samehorigheid te bevorder en as span saam te werk. In dié verband moes dosente aan die UOVS aandui in watter mate hulle deel van hul onderskeie departemente voel, na mekaar se menings luister en nie aanhoudend met mekaar redekawel nie. In wese het dié subfaktor te make met die aan- of afwesigheid van faktore wat dosente uitmekaar dryf en die mate waarin daar onderlinge vertrouwe en kohesie bestaan al dan nie. 'n Ontleding van tabel 4 op bladsy 92 toon dat kohesie en openheid nie 'n sterkpunt van die totale groep (stanege-telling van 5) is nie. 'n Verontrustende tendens wat uit die ondersoek na vore kom, is dat, met die uitsondering van die professore, dosente nie 'n werklik sterk onderlinge gevoel van kohesie en openheid ervaar nie.

'n Lae stanege-telling van 4 is by die fakulteit Sosiale Wetenskappe aangeteken, wat daarop dui dat departemente binne die fakulteit Sosiale Wetenskappe, wat kohesie en openheid betref, waarskynlik nie goed funksioneer nie. Trouens, dié fakulteit het in vergelyking met al die ander fakulteite 'n swakker stanege-telling in die meeste van die subfaktore wat werkgroepprosesse konstitueer, aangeteken. 'n Moontlike verklaring hiervoor is die feit dat drie sterk professionele groeperinge in die fakulteit saamgetrek is.

- **Werkgroepdoelwitduidelikheid en -prestasië (faktor 2.4).** Hierdie subfaktor verwys na die mate waarin werknemers weet watter doelwitte hulle moet nastreef, wat van hulle verwag word, duidelikheid het oor die werkstandaarde wat hulle moet handhaaf, en weet of hulle in staat is om effektief op ongewone werkseise te reageer. Die stanege-telling van 6 wat vir die totale groep en ten opsigte van die meerderheid fakulteite en posvlakke aangeteken is, is 'n aanduiding dat doelwitduidelikheid in fakulteite en departemente aan die UOVS effens beter as die gemiddelde is. Hier is waarskynlik groot ruimte vir verbetering, omdat doelwitduidelikheid soveel bestuursaspekte asook individuele funksionering in 'n organisasie beïnvloed.
- **Tevredenheid met werkgroep (faktor 2.5).** Die hoë stanege-tellings van 7 en 8 dui aan dat dosente tevrede is met die kollegas in hul departemente, dat hulle hoë agting van hul kollegas met wie hulle saamwerk ontvang, en dat hulle tevrede is met die wyse waarop hul deur hul kollegas, behandel word. As die tellings in die lig gesien word van die stanege-tellings ten opsigte van die ander subgroepe faktore wat werkgroepprosesse konstitueer, kan afgelei word dat die dosente sê hulle kom baie goed met hulle kollegas oor die weg, maar dat hulle in spanverband nog ver van optimaal presteer.

### **FAKTOR 3 : TAAKEIENSKAPPE**

Die taakeienskappe-faktor verwys in hierdie geval na die werk of take wat UOVS-dosente in hul departemente uitvoer, asook na hoe daardie dosente verskillende aspekte daarvan ervaar. Die interafhanklikheid van die take, vaardigheidsvlakke en inligting benodig om take uit te voer, is van wesenlike belang. Die faktor is saamgestel uit 5 subfaktore, naamlik werkkuitdaging en -betekenisvolheid, werkbesluitnemingsvryheid, vaardigheidsdoeltreffendheid en belangrikheid van werk-

resultate en werktevredenheid. Taakeienskappe is, in vergelyking met die ander hoofkategorie, die positiefste ervaring (stanege-telling van 6) deur die totale groep.

**TABEL 5 : RESULTATE M.B.T. TAAKEIENSKAPPE EN SUBFAKTORE**

TAAKEIENSKAPPE AAN DIE UOVS															
	Totale groep	Fakulteit Ekonomiese Wetenskappe	Fakulteit Gesondheidswetenskappe	Fakulteit Landbou	Fakulteit Lettere en Wysbegeerte	Fakulteit Natuurwetenskappe	Fakulteit Opvoedkunde	Fakulteit Regte	Fakulteit Sosiale Wetenskappe	Fakulteit Teologie	Junior Lektor	Lektor	Senior Lektor	Mede-professor	Professor
3. TAAKEIENSKAPPE	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	5	5	5	6	6
3.1 Werkuitdaging en -betekenisvolheid	6	6	7	6	6	6	6	7	6	7	6	6	6	6	7
3.2 Werkbesluitnemingsvryheid	5	6	5	5	5	5	5	7	5	5	5	5	5	5	5
3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid	7	8	7	8	7	7	7	8	7	7	6	7	8	8	8
3.4 Belangrikheid van werkresultate, uitsette	6	6	6	5	5	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6
3.5 Werktevredenheid	6	7	6	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	6	7

- **Werkuitdaging en -betekenisvolheid (faktor 3.1).** Werkuitdaging en -betekenisvolheid dui op die geleentheid wat werktake aan werknemers bied om hul vermoëns en vaardighede te benut, asook die uitdaging en verskeidenheid wat die werk bied en die mate waarin die werk as belangrik en betekenisvol ervaar word. Die hoë stanege-tellings van 6 en 7 dui daarop dat die dosente oor die algemeen van oordeel is dat hulle vaardighede en vermoëns wel benut word; dat hulle werktake besondere uitdagings aan hulle bied, en dat hulle van mening is dat daar voldoende geleentheid is om werk te doen wat sinvol en van waarde is. Die hoogste stanege-tellings van 7 is by die fakulteite Gesondheidswetenskappe, Regte en Teologie en by professore aangeteken.
- **Besluitnemingsvryheid (faktor 3.2).** Besluitnemingsvryheid verwys hier na die mate van vryheid wat UOVS-dosente in hul werk geniet ten opsigte van besluite oor hoe hulle hul werk moet doen, oor die tempo waarin hulle dit moet doen, en of hulle hul werkslading as billik beskou. Van al die subfaktore wat taakeienskappe

konstitueer, is aan hierdie faktor die laagste stanege-telling, naamlik 5, toegeken. Dit dui daarop dat, hoewel dosente 'n gemiddelde mate van besluitnemingsvryheid ervaar, hulle waarskynlik voel dat hulle nie oor genoegsame vryheid beskik om besluite oor die werk te neem nie. Dieselfde opmerkings geld ten opsigte van die werkstempo wat hulle moet handhaaf en die volume werk wat hulle moet uitvoer.

- **Vaardigheidsdoeltreffendheid (faktor 3.3).** Vaardigheidsdoeltreffendheid dui op die mate waarin werknemers oor die nodige kennis, vaardighede en opleiding beskik om hul werk effektief uit te voer. Die hoë stanege-tellings van 7 tot 8 wat in hierdie ondersoek aangeteken is, is 'n aanduiding dat UOVS-dosente hulself met betrekking tot hulle kwalifikasies en vermoëns besonder positief evalueer. Die stanege-telling van 6 wat by die junior lektore aangeteken is, dui aan dat junior lektore hulself in hierdie verband laer as hul senior kollegas, geëvalueer het.
- **Belangrikheid van werkresultate (faktor 3.4).** Hierdie subfaktor verwys na die sigbaarheid van resultate en waarneembare belangrikheid van die werk, asook na die geleentheid wat die werk aan die dosent bied om vordering te maak en 'n wesenlike bydrae te lewer tot iets wat die dosent as belangrik beskou. By 4 fakulteite is slegs gemiddelde stanege-tellings van 5 aangeteken. Dosente is hier dus nie heeltemal oortuig dat wat hulle doen, belangrik geag word nie. 'n Verdere belangrike afleiding wat hieruit gemaak kan word, is dat die dosente 'n persepsie het dat die UOVS vir hulle beperkte bevorderingsgeleentheid binne werkverband bied. Hierdie aspek kan bydra tot 'n persepsie van 'n lae GWL as gevolg van 'n gebrek aan toekomsvooruitsigte.
- **Werktevredenheid (faktor 3.5).** Werktevredenheid verwys na die mate van persoonlike betrokkenheid deur dosente by hul werk; die mate waarin 'n dosent sy werk geniet en geleentheid kry om dinge in sy werk te doen wat 'n gevoel van

persoonlike bevrediging gee. Die relatief hoë stanege-tellings van 6 en 7 met betrekking tot dié subfaktor dui aan dat UOVS-dosente hulle oor die algemeen betrokke voel by hulle werk, dat hulle tevrede is met hulle werk en dat hulle tevrede is met die geleenthede wat aan hulle gebied word om iets te doen wat hulle goed laat voel. Die laer stanege-telling 5 by Sosiale Wetenskappe toon aan dat daar veral in dié fakulteit aandag gegee sal moet word aan werktevredenheid en aanverwante faktore.

#### FAKTOR 4 : TOESIGHOUDENDE LEIERSKAP

Toesighoudende leierskap verwys in universiteitsverband na die optrede van dekane of departementshoofde, wat dosente individueel of departementslede as geheel in die uitvoering van hulle pligte help of hinder, asook na persepsies oor hul effektiwiteit as toesighouers. Dit het ook te make met die bestuursbenadering en -styl van dekane en departements-hoofde. Die volgende subfaktore kan onder die hooffaktor toesighoudende leierskap onderskei word, soos in Tabel 6 aangedui:

**TABEL 6 : RESULTATE M.B.T. DEKANE/DEPARTMENTSHOOFDE SE TOESIGHOUDENDE LEIERSKAP EN SUBFAKTORE**

DEKANE/DEPARTE- MENTSHOOFDE SE TOESIGHOUDENDE LEIERSKAP AAN DIE UOVS	Totale groep	Fakulteit Ekonomiese Wetenskappe	Fakulteit Gesondheidswetenskappe	Fakulteit Landbou	Fakulteit Lettere en Wysbegeerte	Fakulteit Natuurwetenskappe	Fakulteit Opvoedkunde	Fakulteit Regte	Fakulteit Sosiale Wetenskappe	Fakulteit Teologie	Junior Lektor	Lektor	Senior Lektor	Mede-professor	Professor
	4. TOESIGHOUDENDE LEIERSKAP	5	6	5	5	5	5	5	6	5	7	6	5	5	5
4.1 Dekaan/departementshoofproduksie-oriëntasie	6	7	6	6	6	5	6	5	5	7	6	6	6	6	5
4.2 Dekaan/departementshoof se mensoriëntasie	5	6	5	5	5	5	6	7	5	7	6	5	5	6	5
4.3 Spanbou	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7
4.4 Werkfasilitering mentorskap	5	5	5	5	5	5	5	5	5	7	6	5	5	5	5
4.5 Dekaan/departementshoof se effektiwiteit	5	6	6	6	5	5	5	6	5	7	6	5	6	5	5

Die stelling dat 'n effektiewe organisasie gekenmerk word deur effektiewe bestuurders en leiers wat gesonde bestuurspraktyke volg en in stand hou, kan sonder teenspraak aanvaar word. Die seminare en opleidingskursusse wat die UOVS vir departementshoofde oor die afgelope jare aangebied het, dui op 'n poging om die effektiwiteit van die leierskorps aan die UOVS daadwerklik te verbeter. (UOVS, 1993)

Volgens Coetsee (1997:16) dui 'n stanege-telling van 7 en hoër op effektiewe leierskap, en daarom is dit duidelik dat die UOVS nog nie ten volle in sy doel geslaag het om effektiwiteit binne sy leierskorps te bewerkstellig nie. Ten spyte van die pogings in die verlede, dui die stanege-telling van 5 daarop dat die UOVS opnuut en indringend aan die bestuurs- en leiersvaardighede van dekane en departementshoofde aandag moet gee, dit wil sê indien die UOVS sy doel wil bereik om 'n top universiteit in Suid-Afrika te bly.

Vervolgens enkele opmerkings oor die verskillende subfaktore met betrekking tot toesighoudende leierskap.

- **Dekane/Departementshoofde se produksie-ingesteldheid (faktor 4.1).** Hierdie subfaktor verwys na die mate waarin die departementshoofde of dekane klem op werksdoelwitte en die bereiking daarvan laat val. Tabel 6 op bladsy 97 toon dat slegs ten opsigte van twee fakulteite, naamlik Ekonomiese Wetenskappe en Teologie, die vereiste effektiwiteitsideaal (naamlik 'n stanege-telling van 7) aangeteken is. Dit dui daarop dat die dekane en die departementshoofde in hierdie twee fakulteite se produksie-ingesteldheid (die uitsette wat hulle van dosente verg en die beklemtoning daarvan) hoog is. Die gemiddelde stanegetellings van 5 en 6 wat by ander fakulteite aangeteken is, dui ruimte vir verbetering aan. 'n Positiewe persepsie van die produksieingesteldheid by hulle

hoofde is ten opsigte van al die posvlakke (met die uitsondering van professore) aangeteken.

- **Dekane/Departementshoofde se mensbenadering (faktor 4.2).** Mensbenadering verwys in hierdie geval weer na die mate waarin dekane en departementshoofde dosente menswaardig behandel, asook na die mate waarin hul bestuursoptrede deur regverdigheid en sensitiwiteit gekenmerk word. Verder dui dit op die vertroue wat die dekane en departementshoofde in hul fakulteits- en departementslede het, asook die mate van respek wat hulle geniet. Uit tabel 6 op bladsy 97 is dit duidelik dat die mensbenadering van departementshoofde en dekane nie as op peil beoordeel word nie. Met die uitsondering van die fakulteite Regte en Teologie, is lae stanege-tellings in fakulteitsverband aangeteken.

Produksieingesteldheid en mensbenadering het in wese te make met die bestuurstyl van 'n toesighouer, bestuurder of leier. Die tellings behoort ideaal gesproke in balans en hoog te wees. Die lae stanege-tellings wat aangeteken is ten opsigte van beide subfaktore dui daarop dat die UOVS daadwerklik hieraan aandag behoort te gee.

- **Spanbou (faktor 4.3).** Hierdie subfaktor verwys na wat die departementshoof of dekaan doen om goeie verhoudinge tussen die departments- en fakulteitslede aan te moedig, asook om te verseker dat hulle as spanne effektief saamwerk. Spanbou blyk 'n besondere sterkpunt (deurgaans 'n stanege-telling van 7) van die UOVS te wees. Departementshoofde en dekane slaag blykens die resultate in die algemeen daarin om goeie verhoudinge tussen departements- en fakulteitslede aan te moedig, spansaamwerking te stimuleer en meer deelnemende bestuurspraktyke te volg (die fakulteit Natuurwetenskappe in 'n mindere mate). Die departementshoofde en dekane geniet ook grootliks die respek van dosente.

- **Werkfasilitering en mentorskap (faktor 4.4).** Dié subfaktor verwys na die aard en gehalte van hulp, leiding en ondersteuning wat departementshoofde en dekane aan dosente gee om hul werk effektief te doen. Dit het ook te make met hul rol as "afrigters", opleiers en ontwikkelaars van hul dosente. Dit is duidelik uit tabel 6 op bladsy 97 dat, benewens die gebreke in bestuurstyl, departementshoofde en dekane ook 'n gebrek aan bestuurskundigheid met betrekking tot werksfasilitering en mentorskap openbaar. Van al die subfaktore wat verband hou met toesighoudende leierskap is hier deurgaans die laagste stanege-tellings (5) aangeteken, met die uitsondering in die fakulteit Teologie. Al die dosente, behalwe junior lektore, het aangedui dat hulle probleme ervaar met betrekking tot mentorskap en werksfasilitering.
- **Doeltreffendheid van dekane/departementshoofde (faktor 4.5).** Hierdie subfaktor dui hier aan hoe goed 'n departementshoof of dekaan die menslike, produksie- en administratiewe aspekte van hul werk aan die UOVS uitvoer en as bevoeg deur dosente beoordeel word. 'n Verontrustende persepsie onder dosente aan die UOVS is dat departementshoofde en dekane nie werklik doeltreffend funksioneer nie. Slegs by die fakulteit Teologie is 'n stanege-telling van 7 aangeteken. Die laagste stanege-telling in hierdie verband (5) is aangeteken by die fakulteite Lettere en Wysbegeerte en Sosiale Wetenskappe. Die persepsies van die doeltreffendheid van die departementshoof en dekaan sentreer rondom 3 kwessies, naamlik die uitvoering van administratiewe pligte, werksbeplanning en respekbetoning. Dit moet in ag geneem word dat mede-professore en professore die departementshoofde en dekane as gemiddeld beoordeel het (stanege-tellings van 5). As hierdie tellings in verband gebring word met die tellings aangeteken ten opsigte van werkgroepprosesse (faktor 2) en die subfaktore werkgroep-ondersteuning (2.1) en werkgroepkohesie en openheid (2.3), dan toon dit aan dat dekane en departementshoofde deur beter spanwerk moontlik hulle eie

effektiwiteit sal kan verhoog. Die negatiewe beoordeling van werkgroepsprosesse wat reeds uitgewys is, kan dus waarskynlik toegeskryf word aan gebrekkige leierskap en bestuursvermoëns - soos tabel 6 op bladsy 97 aantoon. Die verbetering in die effektiwiteit van toesighoudende leierskap aan die UOVS is daarom een van die belangrikste maatreëls wat getref moet word om organisasie-effektiwiteit te verbeter.

## FAKTOR 5 : TEVREDENHEIDSUITSETTE

Hierdie faktor verwys na werktevredenheid, tevredenheid met vergoeding en die administrasie daarvan, asook na die mate waarin werkstres ervaar word. Dit het ook te make met die mate waarin dosente hulle verbonde voel tot 'n instelling soos die UOVS, met die oorkoepelende persepsie wat dosente het van hulle werkervaring, sy dit positief of negatief.

Die onderstaande tabel toon dat ons hier te doen het met een van die knellendste vraagstukke waarmee die UOVS te kampe het. 'n Stanege-telling van 4 met betrekking tot die tevredenheid onder die dosentekorps beteken dat die UOVS in dié verband swakker vaar as tussen 66-76% van ander organisasies. Dosente in die Fakulteit Natuurwetenskappe, waar 'n stanege-telling van 3 behaal is, se mening impliseer dat die UOVS as werkgewer swakker ervaar word as tussen 77-88% van die ander organisasies in Suid-Afrika.

Vervolgens enkele opmerkings oor die persepsie van dosente met betrekking tot die subfaktore van tevredenheidsuitsette.

TABEL 7 : RESULTATE M.B.T. TEVREDENHEIDSUITSETTE EN SUBFAKTORE

TEVREDENHEIDS- UITSETTE AAN DIE UOVS	Totale groep	Fakulteit Ekonomiese Wetenskappe	Fakulteit Gesondheidswetenskappe	Fakulteit Landbou	Fakulteit Lettere en Wysbegeerte	Fakulteit Natuurwetenskappe	Fakulteit Opvoedkunde	Fakulteit Regte	Fakulteit Sosiale Wetenskappe	Fakulteit Teologie	Junior Lektor	Lektor	Senior Lektor	Mede-professor	Professor
5. TEVREDENHEIDSUITSETTE	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5
5.1 Organisasieverbondenheid	5	5	5	5	5	4	5	5	4	7	5	5	5	5	5
5.2 Tevredenheid met salarisadministrasie	6	6	7	6	7	5	5	7	5	7	6	6	6	5	7
5.3 Tevredenheid met vergoeding	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5.4 Vergoedingsbillikheid	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
5.5 Werkverwante stres	5	5	5	5	4	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5

- **Organisasieverbondenheid (faktor 5.1).** Hiermee word in hierdie geval verwys na die mate waarin dosente hulle verbonde tot die UOVS voel. Hoe hoër die mate van verbondenheid tot die universiteit, hoe kleiner die waarskynlikheid dat die dosente die diens van die UOVS sal verlaat. Organisasieverbondenheid (stanege-telling van 5) tot die UOVS is inderdaad nie hoog nie. Dit is 'n aanduiding dat dosente die UOVS sal verlaat, indien hulle geskikte alternatiewe poste kan bekom. Die lae tellings (4) wat by die fakulteite Sosiale Wetenskappe en Natuurwetenskappe voorkom dui veral op die moontlikheid dat heelwat dosente in hierdie twee fakulteite dit oorweeg om die diens van die UOVS te verlaat indien ander geskikte betrekkings gevind kan word.
- **Tevredenheid met salarisadministrasie (faktor 5.2).** Hierdie faktor dui op die werknemerstevredenheid, al dan nie, met die wyse waarop salarisse deur 'n organisasie geadministreer word. UOVS-dosente is oor die algemeen tevrede (stanege-tellings van 6 en 7) met die wyse waarop vergoeding aan dié universiteit geadministreer word.
- **Tevredenheid met vergoeding (faktor 5.3).** Tevredenheid met vergoeding het te

make met werknemers se persepsies van die billikheid van hul vergoeding in vergelyking met dié van ander kollegas; hul tevredenheid met vergoeding in die lig van die aard van die werk wat hul doen en van die vaardighede en inspanning wat hul werk vereis. Dosente aan die UOVS is oor die algemeen ontevrede met die vergoeding wat hulle tans ontvang. Met die uitsondering van die fakulteite Gesondheidswetenskappe en Teologie (waar stanege-tellings van 5 aangeteken is), is by al die fakulteite 'n stanege-telling van 4 aangeteken, wat dui op negatiewe persepsies en houdings in dié verband.

- **Vergoedingsbillikheid (faktor 5.4).** Hierdie subfaktor het te make met die waarde wat byvoorbeeld 'n universiteit heg aan faktore soos opleiding, ervaring, gehalte van werk gelewer en inspanning by die bepaling van 'n dosent se salaris. Hoewel dosente aan die UOVS hoofsaaklik gemiddeld positief (stanege-telling van 5) oor vergoedingsbillikheid aan die universiteit voel, is die persepsies in die fakulteite Natuurwetenskappe en Sosiale Wetenskappe en veral onder lektore (stanege-tellings van 4) dat hul vergoeding nie billik is nie. Met ander woorde: in die lig van die hoeveelheid werk wat hulle verrig, en waarskynlik ook in die lig van die opleiding wat hul ontvang het, voel hulle dat hulle vergoeding onbillik is.
- **Werkverwante stres (faktor 5.5).** Werkverwante stres verwys na die negatiewe gevolge wat dosente se werk vir hulle het, veral na die spanning en frustrasie wat hulle in die uitvoering daarvan ervaar. Dit het te make met beide fisieke en psigiese gevolge. Met die enkele uitsondering van die Teologiese fakulteit, beleef dosente aan die UOVS 'n mate van werkspanning (stanege-telling van 5) in die uitvoering van hulle navorsings- en doseertake. Die belewenis van werkverwante stres is veral by die dosente in die fakulteit Lettere en Wysbegeerte negatief. Die stanege-telling van 4 ten opsigte van dié fakulteit dui daarop dat stres een van die groot probleme is wat daardie dosente ervaar. Die huidige hervitaliserings-

proses wat by die UOVS aan die gang is en waardeur die Fakulteit Lettere en Wysbegeerte die ergste geraak word, is moontlik die rede vir die hoë stresvlak wat dosente ervaar.

Vervolgens enkele opmerkings oor die algemene profiel van die universiteit met betrekking tot sterk- en swakpunte wat die gehalte van werklewe van dosente aan die UOVS betref.

## **4.10 Gevolgtrekkings**

### **4.10.1 Inleiding**

Om rigting aan te dui met betrekking tot die faktore waarop gefokus moet word om die persepsie van GWL by die dosentekorps aan die UOVS te verbeter, word die betrokke faktore in twee kategorië verdeel, naamlik in huidige sterkpunte (stanegetellings van 6, 7 en hoër) en swakpunte (stanegetellings van 5, 4 en laer). Hoewel 5 'n gemiddelde telling in vergelyking met die Suid-Afrikaanse norm verteenwoordig, dui dit tog op areas van GWL wat verbeter behoort te word. Vervolgens enkele opmerkings oor die sterk- en swakpunte soos in die studie uitgewys, asook oor die implikasies daarvan.

### **4.10.2 Sterkpunte en positiewe faktore**

Die gehalte van werklewe aan die UOVS kan nie as besonder goed of gesond beskryf word nie – geen stanegetellings van 7 of hoër is ten opsigte van enige van die hoofkategorieë aangeteken nie. Vir die dosentekorps as 'n geheel is daar wat hoofkategorieë 1, 2, 4 en 5 betref slegs stanegetellings van 5 en 4 aangeteken. Die mees positief geëvalueerde hoofkategorie is taakeienskappe, waar 'n stanegetelling van 6 behaal is.

'n Ontleding van die persepsies aangaande die subkategorieë toon wel enkele sterkpunte aan waar stanegetellings van 7 aangeteken is: ten opsigte van werkgroepvaardighede

(2.2), tevredenheid met werkgroepe (2.5), vaardigheidsdoeltreffendheid (3.3) en spanbou (4.3). Die UOVS beskik hiervolgens oor 'n goed opgeleide dosentekorps. Dosente huldig dus die standpunt dat hulleself, sowel as hul kollegas, oor die nodige vermoëns en vaardighede beskik om die take aan hulle toevertrou, doeltreffend te verrig. Verder bestaan daar 'n gesonde verhouding, gekenmerk deur agting en respek, tussen die dosente onderling. Die departementshoofde en dekane is daarbenewens daarop ingestel om dosente in spanne saam te laat werk. Op hierdie sterkpunte moet gefokus word om die effektiwiteit aan die UOVS te verhoog en GWL te verbeter.

Stanege-tellings van 6 is aangeteken met betrekking tot die volgende subfaktore, wat ook met mekaar verband hou: werkuitdaging en betekenisvolheid (3.1), belangrikheid van werkresultate en uitsette (3.4), werkstevredenheid (3.5) en toesighouer se produksieoriëntasie (4.1). Dit impliseer dat die dosente aan die UOVS oordeel dat hul take besondere uitdagings aan hulle stel, dat hul dit persoonlik bevredigend vind, dat hulle in die uitvoering daarvan voel dat hulle 'n wesenlike bydrae lewer en dat die dekane sowel as die departementshoofde na hulle mening daarop ingestel is om werksdoelwitte te bereik. Indien hierby gevoeg word dat dosente hul take in algemeen motiverende omstandighede (subfaktor 1.3) uitvoer, kan hierdie subfaktore ook as sterkpunte van die UOVS beskou word.

Interne motivering binne taakverband soos, deur dosente aan die UOVS ervaar, het verreikende positiewe implikasies. Dit beteken volgens Roode (1994:10) "om dinge reg te doen op grond van 'n passievolle en obsessiewe oortuiging dat wat jy ook al doen, dit die moeite werd is om goed te doen. Dit plaas werk in die hart van die mens vanwaar dit tot 'n geestesingesteldheid omvorm word." Mohrman en Lawler (1984:4) waarsku egter dat so 'n innerlike motiveringspotensiaal met betrekking tot die taak (werk) ter hand egter afhang van die mate waarin die mens se behoeftes bevredig word in terme van betekenisvolheid, kennis van resultate en persoonlike verantwoordelikheid vir die

eindproduk (uitsette). Dit beteken dat, wat die UOVS betref, gunstige motiverende omstandighede (Kyk Tabel 3, subfaktor 1.3 op bladsy 90) in die afwesigheid van voldoende tevredenheidsuitsette nie noodwendig tot beter organisasie-effektiwiteit en goeie *GWL* aanleiding sal gee nie (Kyk Tabel 7 op bladsy 102).

Die studie toon verder dat koördinasie van werktake aan die UOVS (1.7) ook positief beoordeel is. Hierdie subfaktor het moontlik 'n verband met die subfaktor spanbou (4.3). Dit sou beteken dat daar aan die UOVS nie slegs daarin geslaag word om dosente binne departementele verband te laat saamwerk nie, maar dat daar ook daarin geslaag word om die spanboupoging inter-departementeel uit te brei. As dit wel die geval is, is dit verblydend, omdat koördinasie van werksaamhede en inter-departementele samewerking tans binne die universiteitswese as noodsaaklik geag word om voortreflike werk te verrig.

Nog 'n subfaktor ten opsigte waarvan 'n stanege-telling van 6 aangeteken is, is besluitnemingspraktyk (1.1). Die feit dat die UOVS-dosente betrokke is by besluitneming en die delegering van gesag en verantwoordelikheid as positief ervaar, is 'n verdere pluspunt. Dit dui dus daarop dat die UOVS vordering maak met deelnemende bestuur. Die UOVS beplan tans om bestuurstrukture aan te pas sodat die siklus van besluitneming verkort en besluitneming meer leierskapsgeoriënteerd, kreatief en responsief op geleenthede van die nuwe era gemaak word. Besluitnemingspraktyke aan die UOVS kan daardeur tot 'n besondere sterkpunt uitgebou word, wat dosente sal laat deel voel van elke faset van bestuur. Deelnemende bestuur lei tot groter tevredenheid omdat lede van 'n organisasie nie slegs daarby betrokke voel nie, maar daadwerklik ook beleef dat hulle iets noemenswaardig bereik het. Besluite wat so geneem is, geniet daarom groter aanvaarding. (Crouse, 1993:13)

'n Laaste maar baie belangrike subfaktor waarop dosente redelik positief reageer, is kommunikasievloei (1.2). Feit is dat 'n ingeligte dosent oor die algemeen groter werktevredenheid ervaar. (Tyson *et al.* 1989:69) Die belangrikheid van kommunikasievloei vir die effektiewe funksionering van enige organisasie, ook van die universiteit, spreek duidelik uit die volgende stellings van King (1992:51): "Effective communication in the workplace is central to the improvement of quality. Until communication is right, the quality seeds, no matter how enthusiastically sown, will not take root. It is leaders who communicate effectively that make the company fertile for quality." Hierdie opmerkings moet die UOVS, veral in hierdie tyd van ingrypende veranderinge, aanspoor om kommunikasievloei tot 'n werklike sterkpunt uit te bou, omdat kommunikasie so 'n belangrike funksionele rol speel met betrekking tot organisasie-ontwikkeling en -effektiwiteit, werktevredenheid, die voorkoming van werkverwante stres en die vestiging van 'n gesonde organisasieklimaat. Vanweë die integrerende aard en invloed van kommunikasie sal kommunikasievloei daarom bydra tot die verbetering van GWL van dosente verbonde aan die UOVS. (Vergelyk paragraaf 3.4.3 op bladsye 59-60.)

Indien hierdie sterkpunte en positiewe faktore as sodanig aanvaar word, kan gestel word dat die UOVS oor 'n hoogs opgeleide dosentekorps beskik wat doelgerig, gemotiveerd en sterk taakgerig is. Dit is 'n dosentekorps wat goed ingelig is, take verrig wat hulle voel die moeite werd is en hul persoonlik bevredig, en wat in departementele sowel as fakulteitsverband deur departementshoofde en dekane aangemoedig word om as spanlede hul bes te lewer.

#### **4.10.3 Swakpunte en negatiewe faktore**

Gebaseer op die behaalde stanege-tellings van 5 en laer, word organisasieklimaat, werkgroepprosesse, toesighoudende leierskap en tevredenheidsuitsette aan die UOVS as institusionele probleemareas geïdentifiseer.

**Organisasieklimaat:** Wat organisasieklimaat aan die UOVS betref, sal daadwerklik gepoog moet word om 'n werksomgewing daar te stel wat sy doelgerigte, goed opgeleide en gemotiveerde personeelkorps optimaal in die uitvoering van hul taak, ondersteun. Die UOVS moet dus 'n klimaat en omgewing skep wat dit vir die dosent moontlik maak om gestelde doelwitte te bereik. 'n Ondersteunende werksomgewing is trouens 'n voorvereiste indien die UOVS daarin wil slaag om hoëvlakmannekrag te lewer, vakkundigheid te bevorder en plaaslik en internasionaal kompetierend te bly. (Coetzee, 1997b:6)

Die UOVS sal moet toesien dat - te midde van sy struktuurgedrewe handeling, evalueringstelsels, prosedures en organisatories ordenende maatreëls - 'n organisasieklimaat daargestel word wat akkommoderend sal wees teenoor sy mensgedrewe handeling. Indien strukturele handeling nie die dosentgedrewe handeling (navorsing, onderwys en gemeenskapsdiens) ondersteun nie, sal die strukturele aanpassing wat tans ingevolge die hervitaliseringsproses aan die UOVS vorm aanneem, weinig meer as 'n steriele poging bly.

Ander faktore wat bydra tot die negatiewe beoordeling van organisasieklimaat, is die negatiewe persepsies aangaande die gehalte van werksomgewing, toerusting en bronne (1.4) en die belangstelling in die welvaart van dosente (1.6). Dosente ervaar oor die algemeen die werksomgewing aan die UOVS, asook die toerusting en bronne tot hul beskikking, as ontoereikend. Hierbenewens huldig die dosentekorps die mening dat die UOVS nie in hul welvaart belangstel nie. So 'n stand van sake dien nie as insentiewe vir prestasie, toewyding, inspanning en vir 'n aanvaarbare GWL nie. Die UOVS moet poog om 'n beter integrasie (passing) te bewerkstelling tussen die behoeftes en vermoëns van dosente, die ooreenstemmende hulpmiddele tot hul beskikking gestel en die eise van hul werksomgewing. Sodanige integrasie kan meebring dat dosente die werk wat hul verrig as betekenisvol en belangrik sal

evalueer en dat hulle self verantwoordelikheid vir die resultate daarvan sal aanvaar. Verder sal die korrekte passing van die dosent in sy werksomgewing bydra tot sukseswerk, waardeur werktevredenheid bevorder en *GWL* verbeter kan word. Die lae stanege-telling van 4 vereis daarom dat 'n regstelling in dié verband dringend die *UOVS* se aandag verdien.

**Toesighoudende leierskap:** Die ondersoek het lae stanege-tellings van 5 in hierdie verband opgelewer, veral ten opsigte van bestuurshandelinge wat op die mens gerig is (soos mensoriëntasie, mentorskap en leierseffektiwiteit). Dit dui daarop dat sowel die bestuurstyl as die bestuursvaardighede van die bestuurskorps aan die *UOVS* as probleemareas beskou kan word.

Hoewel dosente oordeel dat die dekane en departementshoofde taakgerig is (ten opsigte van doelwitstelling en produksiegeoriënteerdheid), ervaar hulle probleme met hul hoofde se sensitiwiteit vir menswaardigheid, regverdigheid en bedagsame optrede. Soos aangedui sal dekane en departementshoofde wat 'n mensgeörienteerde benadering en 'n suiwer humanistiese gedrag volg, 'n groter invloed op werktevredenheid uitoefen as andersins (Crouse, 1993:6-7). Nog belangriker is die oordeel dat daar nie doelgerigte optrede is en die nodige ondersteuning nie deur die bestuurskorps gegee word om doelwitte te bereik nie (subfaktor 2.1).

Hoewel die bydrae van elke spanlid weliswaar noodsaaklik is, is die rol van die dekane en departementshoofde tog deurslaggewend in hierdie verband, omdat *GWL* veral bepaal word deur die besondere reaksie van dosente op hul hoofde se optrede. 'n Mens behoort in die werksituasie deurgaans met waardigheid en respek behandel word. Roode (1994:10) skryf tereg dat ordeningsreëlings wat die leier daarstel, steeds aan die eise van billikheid, regverdigheid en menswaardigheid moet voldoen en nie tot reglementering moet ontaard nie. Reglementering kan dikwels lei tot frustrasie, 'n afstomping van kreatiwiteitshandelinge en *GWL* negatief beïnvloed.

Ter bereiking van 'n effektiewe bestuurstyl moet sowel produksie- as mensoriëntasie ideaal gesproke sterk (stanege-tellings van 7) wees. Om doeltreffend te bestuur, behoort die twee faktore minstens in balans te wees; die een kan nie ten koste van die ander beklemtoon word nie. Roode (1994:10) waarsku dat "'n leier wat ten spyte van sy beste kwaliteitsbedoelings sy kwaliteitsheil in die sisteemgedrewe maatreëls met hul meer statiese aard soek, sal op die lang duur middelmatigheid as onbedoelde resultaat bevorder. Grensdwang en voorskrifte dwing gehalte in 'n blokkie in wat in beginsel die kiem van middelmatigheid huisves." 'n Leier wat 'n mensgesentreerde benadering volg, oefen 'n groter invloed op werktevredenheid en daarmee saam GWL uit. Daarom moet taakgerigtheid en mensgerigtheid in 'n gebalanseerde verhouding tot mekaar staan.

Dit word tans algemeen aanvaar dat die dekane en departementshoofde aan die UOVS sleutelpersone in die universiteitshiërargie is. Die navorsings- en onderwyskultuur van fakulteite en departemente word trouens nie vanself gevestig nie, maar word op inisiatief en deur die leiding van dié leiersfigure, beplan, pro-aktief in plek gestel en gehandhaaf. Die suksesvolle bedryf van brongebaseerde leer hang byvoorbeeld grootliks af van die mentorskap van die leierskorps. Die opmerking van Crow en Hartman (1996:34) dat "leadership skills have never been more important", geld in besonder vir die UOVS in hierdie turbulente periode waarin dit verkeer.

Van die leierskorps aan die UOVS sal daarom toenemend verwag word om hul bestuursoriëntasie in tred te hou met moderne vereistes vir suksesvolle bestuur en leierskap. Dit sal hulle in staat stel om daadwerklik leiding te verskaf met betrekking tot spanbou, werkfasilitering, mentorskap en algemene bestuurspligte. Dit sal die UOVS dus loën om met die opleiding van sy leierskorps, voort te gaan en veral klem te lê op die meer moderne bestuurs- en leierskapsvaardighede.

**Werkgroepprosesse:** Hoewel departemente aan die UOVS oor die algemeen doeltreffend funksioneer is daar veral twee areas, naamlik werkgroepondersteuning en -doelwitbeklemtoning (2.1) en werkgroepopenheid en -kohesie (2.3), waar stanegetellings van 5 aangeteken is en wat dus as probleemareas beskou kan word. Dit beteken dat, ten spyte van die suksesse wat departementshoofde behaal het met spanbou en koördinerings, dosente mekaar nie aanmoedig en ondersteun om departementsdoelwitte te bereik nie. Hierbenewens is daar binne departementele verband 'n gebrek aan 'n werklike samehorigheidsgevoel en openheid tussen dosente onderling. Ook die stand van sake hou waarskynlik verband met die bestuurs- en leierskapsoriëntasie en -vernuf (of leemtes daarin) van dekane en departementshoofde.

Dit bly die taak van die departementshoof om te midde van gesonde mededinging en konflik, dosente sodanig te bestuur dat hulle steeds die vrymoedigheid sal openbaar om onderling saam te werk en intern 'n openheid te openbaar wat die belange van die departement bo die belange van individuele kollegas stel. Die sukses van 'n departement en ook 'n fakulteit setel derhalwe in 'n spanpoging en taakgerigheid, maar ook in koördinasie, openheid en 'n gesonde samehorigheidsgevoel. In dié proses sal interne faktore wat dosente uitmekaar dryf en die onderlinge vertroue tussen hulle versteur, uitgeskakel moet word. Daar bestaan inderdaad 'n duidelike korrelasie tussen werktevredenheid en die aard van die verhouding tussen kollegas. Werktevredenheid sal positief beïnvloed word deur goeie interpersoonlike verhoudings wat van warmte en opregte belangstelling spreek. (Smit, 1990:110)

**Taakeienskappe:** Dié faktor word deur die UOVS-dosente die gunstigste van al die hoofkategorieë waaruit *GWL* saamgestel is, beoordeel. Slegs een probleemarea kom hier voor, naamlik besluitnemingsvryheid (3.2). Die relatief lae mate van besluitnemingsvryheid wat blykens die ondersoek voorkom, het waarskynlik te make

met die sterk taakgerigtheid wat kenmerkend van die bestuurstyl aan die UOVS blyk te wees, soos reeds hierbo bespreek.

Die effektiwiteit van die UOVS kan verbeter word as dosente aangemoedig word om kreatief op te tree en om menings met meer vrymoedigheid te stel. Die gordyn van kennis aan 'n tersiêre inrigting, skryf Roode (1994:10), "kan slegs vorentoe geskuif word deur oorspronklike en kreatiewe verbandlegging en sinteseskepping en herformulering". Deming skryf in dié verband: "If you can't argue with your boss he's not worth working for"; terwyl Greedin hieraan toevoeg: "Quality is the realized product of a creative attitude" (Aangehaal deur Roode, 1994:10.) Outonomie met betrekking tot verantwoordelikheid en akademiese vryheid word deur dosente as van kernbelang vir werktevredenheid beskou (Vergelyk Tack en Patitu, 1992:14.)

Daarom is werknemers-besluitnemingsvryheid net so 'n belangrike aspek van GWL as ander taakgerigte handelingte soos doelwitbeklemtoning, ondersteuning en werkgroepvaardighede. Dit sal die UOVS dus tot voordeel strek indien hieraan deurlopend aandag gegee word.

**Tevredenheidsuitsette:** Die lae stanege-telling van 4 met betrekking tot tevredenheidsuitsette is simptomaties van die ander probleme wat dosente aan die UOVS met GWL ervaar. Eerstens is die dosente van oordeel dat hul vergoeding in vergelyking met dié van ander werkers nie billik is nie, omdat hulle oor die nodige vaardighede beskik, doelgerig is en voldoen aan al die taakvereistes wat aan hulle gestel is. Dosente oordeel verder dat die UOVS nie billikheid openbaar by die bepaling van hul vergoeding nie. So 'n siening hang moontlik saam met die waarde wat die UOVS heg aan onderskeidelik onderwys, navorsing en gemeenskapsdiens as meriete-oorwegings en bevorderingskriteria.

Wat vas staan is dat *GWL* en organisasie-effektiwiteit aan die *UOVS* gebaseer is op die veronderstelling dat dosente op die een of ander wyse billik vergoed sal word. Dosente lewer elkeen, in 'n minder of meerdere mate, 'n bydrae tot hoër gehalte diens aan die gemeenskap, tot verhoogde navorsingsuitsette en tot verbeterde onderwysmetodes, en wil dienooreenkomstig vergoed word. Ook Tack en Patitu (1992:19) het in hul navorsing aangedui dat gebrekkige vergoeding een van die belangrikste oorsake van werkontevredenheid is. Vanweë die feit dat die dosentekorps aan die *UOVS* as 'n geheel maar ook in fakulteitsverband, vergoeding as gebrekking beoordeel het, en sal daar na afhandeling van die hervitaliseringsproses, as prioriteit, aandag aan 'n billike vergoedingsbedeling gegee moet word.

Dit behoort verontrustend te wees dat die dosentekorps hulle oor die algemeen nie werklik verbonde tot die *UOVS* voel nie. (Vergelyk faktor 5.1 op bladsy 102.) Nie alleen ervaar die dosentekorps 'n groot mate van werkspanning nie, maar hulle het ook die persepsie dat die *UOVS* nie belangstel in hulle en nie gewillig is om hulle in beide werkverwante en nie-werkverwante sake te ondersteun nie. Die probleem word vererger deur die onsekerhede wat dosente tans ervaar, en die sterker taak- en minder mensgerigte handelinge en oriëntasie wat hulle aan die *UOVS* aanvoel. Die irritasie, frustrasie, stres en onverbondenheid tot die *UOVS* wat dosente tans ervaar, beïnvloed *GWL* dus negatief.

Om die hervitaliseringsproses aan die *UOVS* te laat slaag en die universiteit as 'n tersiêre instelling van uitnemendheid vir die periode ná die jaar 2000 te posisioneer, sal nie alleen die onverdeelde lojaliteit en verbondenheid van die dosentekorps vereis nie, maar ook die onkreukbare en eerlike saamstaan van dosente in belang van die universiteit. Die skep van 'n organisasieklimaat en -kultuur wat hiervoor bevorderlik is, is dus noodsaaklik. Dit sal egter net kan geskied in 'n werksomgewing wat die grootste moontlike mate van werksbevrediging aan die dosent bied.

# HOOFSTUK 5

---

## SAMEVATTING EN AANBEVELINGS

### 5.1 Inleiding

Daar het gedurende die afgelope aantal jare 'n wêreldwye paradigmaverskuiwing plaasgevind (en dit is steeds besig om te gebeur) wat alle terreine van tersiêre onderwys ingrypend beïnvloed. Die impak daarvan op tersiêre onderwys in Suid-Afrika sluit in: massifikasie, nuwe finansiële bedelings, 'n nuwe beleidsraamwerk, 'n nuwe kulturele orde, asook 'n groter impak op die onderwysstelsel vanuit alle sektore van die breë gemeenskap. Van die UOVS self word verwag om, te midde van finansiële beperkings, die nodige strukturele aanpassings te maak, uitsette te lewer wat in die behoeftes van die gemeenskap sal voorsien, 'n aanvaarbare beeld op te bou wat vir fondsinsameling gunstig is, bewese vermoëns te identifiseer en dit as fokusareas uit te bou, kostes te besnoei sonder om voortreflikheid prys te gee en bestuurstelsels so doeltreffend moontlik te laat funksioneer. Om die UOVS derhalwe binne 'n nuwe orde te posisioneer is 'n uitgebreide hervitaliseringsproses geloods, wat vanweë ingrypende strukturele aanpassings en dramatiese afskalings van personeelgetalle 'n groot impak op die bestaande institusionele bestel het en nog sal hê.

Die integrale verweefdheid van die dosent met sy werksomgewing en met die breë sosiale en akademiese wêreld, het 'n direkte invloed op in die uitvoering van sy taak, op sy verhouding met die UOVS as organisasie en op sy gesinslewe. Hierbenewens beïnvloed talle interne faktore die GWL van dosente. Interne invloedsfaktore - naamlik die eise van onderwys en navorsing, die status van die departement en fakulteit waartoe 'n dosent behoort, die interaksie tussen student en dosent, die ervaarde mate van outonomie en verantwoordelikheid, die verband tussen prestasie en

erkenning in die vorm van bevordering, vergoeding en werksekerheid, al dan nie - het alles tot meerdere of mindere mate 'n invloed op die dosent se *GWL*.

## 5.2 Doelstellings van die studie

Die doel van hierdie studie was om, te midde van die drastiese verandering waaraan die Universiteit van die Oranje-Vrystaat blootgestel is, die gehalte van die werklewe van die dosentekorps te ondersoek en na aanleiding van die ondersoek aanbevelings te maak met die oog op die verbetering van die gehalte van werklewe van dosente aan die UOVS. Die ondersoek word aan die hand van 'n gestandaardiseerde vraeboek uitgevoer.

## 5.3 Gehalte van werklewe as studieterrrein

Studies oor die gehalte van werklewe het oor die afgelope dekades begin gestalte kry. Verskillende faktore het tot die ontwikkeling daarvan bygedra: die onvergenoegdheid van werkers met hul werk en die organisasie waar hul in diens is; die afname in produktiwiteit; die groeiende erkenning van die rol wat *GWL* speel in die geestelike en fisieke gesondheid van die individu en in die welsyn van die gesin en die gemeenskap; asook die veranderde waardes van die samelewing.

Die begrip *GWL* het deur verskillende stadia ontwikkel. Aanvanklik is dit in terme van 'n veranderlike, 'n benadering, 'n stel metodes, 'n beweging, 'n proses, 'n produk en 'n persepsie omskryf. Vir doeleindes van hierdie studie is *GWL* beskryf as 'n persepsie van die dosente se algemene werksomstandighede aan die UOVS.

Benewens 'n spesifieke verband tussen *GWL* en werkstevredenheid, werkprestasie en motivering, bestaan daar ook 'n verband tussen *GWL* en ander aanverwante faktore, waaronder leierskap, kommunikasie, organisasie-ontwikkeling en -effektiwiteit.

Intervensie met betrekking tot *GWL* is derhalwe in wese pogings tot die doelbewuste verandering van die organisasie ten einde die welsyn van werkers ten opsigte van faktore wat hulle *GWL* bepaal, te verbeter.

Studies na menslike gedrag behoort 'n weldeurdagte en verkieslik toepasbaar bewese teorie as vertrekpunt te hê. Vir doeleindes van die studie is die aangepaste kongruensiemodel van Coetsee en Pottas (1990) gebruik. Die model erken die dinamiese aard van organisasies en fokus spesifiek op die transformasieproses van insette tot uitsette, erken boonop die interafhanklikheid van die onderskeie elemente van die proses binne 'n oopstelselbenadering. Die meetinstrument is ook op hierdie model gebaseer.

#### **5.4 Meetinstrument**

Die gebruik van die ODV-86 as meetinstrument is van besondere waarde vir die studie. Alhoewel die ODV-86 primêr met die oog op die arbeidswêreld buite universiteitsverband ontwikkel is, is dit met gemak aangepas vir die ondersoek na *GWL* aan die UOVS. Die aanpassing het, na die beste wete van die navorser, geen afbreuk aan die geldigheid van die vraelys gedoen nie, omdat algemene terminologie "vertaal" is na universiteitsterminologie. Die bestaande gestandariseerde STA-9-skaal word as norm vir die studie gebruik. Sinvolle vergelykings kon dus met ander organisasies gemaak word.

#### **5.5 Beperinge van die studie**

Vir die doeleindes van die studie is slegs heeltydse dosente aan die UOVS in die empiriese deel betrek. Die resultate en gevolgtrekkings is gevolglik slegs van toepassing op hierdie groep en kan in die afwesigheid van toepaslike vergelykende data, nie sonder meer van toepassing wees op deeltydse dosente of dosente van ander

tersiêre inrigtings nie. Dit is egter belangrik om weereens daarop te wys dat die grootste tekortkoming van die studie geleë is in die feit dat die ondersoek nie tot departementsvlak deurgevoer kon word nie.

Vanweë die bestek van die navorsing is die literatuurstudie drasties ingekort en is besluit om op vyf sake te konsentreer, naamlik (a) 'n kort historiese perspektief, (b) 'n uitklaring van die begrip gehalte van werklewe, (c) die relevansie van gehalte van werklewe, (d) die verband daarvan met enkele geselekteerde aspekte en (e) 'n aanduiding van die model wat vir die ontleding van die navorsing gebruik is. Geen aanspraak op volledigheid van die teoretiese studie word derhalwe gemaak nie.

Laastens - en ewe belangrik - is die feit dat die universiteitswese en die UOVS tans aan drastiese veranderinge onderwerp word. Resente ondersoeke, verslae en wetgewing was tydens die navorsingsperiode in 'n beperkte mate beskikbaar en die impak daarvan op die gehalte van die werklewe van die dosent kon dus nie volledig ondersoek word nie.

## 5.6 Aanbevelings

Op grond van die resultate van hierdie ondersoek kan die volgende aanbevelings gemaak word:

***Die verbetering van die organisasieklimaat aan die UOVS met spesifieke fokus op die volgende faktore:***

- Die bewerkstelling van 'n sterker verbintenis by dosente tot die waardes, filosofie en beleid wat die UOVS voorstaan.
- Daadwerklike aandag aan die bestuurs- en leierskapskennis en -oriëntasie asook die algemene vaardighede van departementshoofde en dekane.

- Die verbetering van die toerusting en bronne wat dosente nodig het om hul werk te doen.
- 'n Groter mate van mensgerigheid en daadwerklike belangstelling in die dosent as mens (en nie bloot as werknemer nie).
- Indien moontlik die skepping van 'n klimaat van sekerheid oor dosente se toekoms, asook dié van die universiteit. Dit impliseer dat personeelafleggings so gou doenlik afgehandel behoort te word.

### ***Aandag aan die funksionering van die departemente***

In die ondersoek is gevind dat departemente nie optimaal funksioneer nie, dat departementslede ervaar dat hulle nie voldoende ondersteun word om doelwitte te bereik nie en dat 'n gebrek aan kohesie en openheid onder departementslede aanwesig is. Die klem wat die UOVS op deelnemende bestuur plaas, noodsaak 'n effektiewer departementele funksionering. Omdat effektiewe spanwerk een van die heel belangrikste bydraers tot organisasie-effektiwiteit is en ook gesonde GWL in die hand werk, behoort daar prioriteitsaandag aan die effektiewe funksionering van die departemente gegee te word. Die verdere uitbouing van die benadering dat lede van 'n departement werklik as 'n span moet funksioneer, kan aan die universiteit 'n mededingende voordeel besorg.

### ***Aandag aan waargenome negatiewe taakeienskappe***

Gebrekkige besluitnemingsvryheid het waarskynlik 'n belangrike invloed op die waargenome werktevredenheid en GWL. Dit is dus gewens om wyses te identifiseer en te implementeer om dosente groter vryheid in besluitneming te gee. Dit is in lyn met moderne bestuurspraktyke soos deursigtigheid, bemagtiging en deelname.

## *Opskerping van leierskap en besluitnemingsvaardigheid*

Daar is reeds onder die aanbevelings oor organisasieklimaatverbetering hierna verwys. Aangesien leierskap en besluitnemingsvaardighede so 'n groot invloed het op mense se GWL, op individuele en spaneffektiwiteit en uiteindelik op die totale universiteit se effektiwiteit, behoort dit in die brandpunt te staan. Aandag kan aan die volgende gegee word:

- 'n In diepte besinning oor die UOVS se bestuursfilosofie, -benadering en -styl. Elkeen van die fasette van leierskap moet omskryf, gekommunikeer en deur middel van opleiding by alle bestuurspersoneel tuisgebring word. 'n Voortsetting van die hou van bestuurseminare vir leiers aan die UOVS word aanbeveel, terwyl daar ook gekyk sal moet word of die inhoud van die program strook met moderne kennis oor hierdie onderwerp.
- 'n Bestuursbenadering met betrekking tot mentorskap behoort 'n sentrale plek in die genoemde filosofie, benadering, styl en opleiding in te neem. Die ontwerp van 'n bestuursopleidingsprogram om mentorskapsvaardighede tuis te bring is daarom uiters belangrik.
- Aangesien organisasies dikwels voorstanders van deelnemende bestuur is, maar nie goed onderlê is in die teorie en praktyk daarvan nie, behoort deelnemende bestuur ook deel uit te maak van die reeds genoemde bestuursfilosofie, -benadering en -styl van die opleidingsprogram.

## *Vergoedingsaangeleenthede*

Die studie dui daarop dat, hoewel dosente goed ingelig is oor hul vergoeding en die administrasie daarvan, hulle nie daarmee tevrede is nie. Die gevoel geld vir alle posvlakke. Daar word aanbeveel dat, ná die voltooiing van die hervitaliseringsproses, aandag aan die verbetering van vergoedingskale en -pakkette gegee word.

### *Intervensieprogram*

Die hervitaliseringsproses bied aan die UOVS die geleentheid om te midde van grootskaalse strukturele aanpassings die gaping te oorbrug tussen sy huidige funksionering en sy visie vir die toekoms. In die proses kan die inligting van hierdie ondersoek konstruktief gebruik word om geïdentifiseerde probleemareas op te los. Die ondersoek toon (soos bevestig deur die navorsing van Hillard, 1990:4) dat die hervitaliseringsproses as 'n intervensieprogram slegs sal slaag indien werknemers aan 'n instelling soos die UOVS aan die oplossing van probleme deelneem, beloning voldoende en regverdig is, sekerheid in die werkomgewing herstel en gehandhaaf word, volhoubare groei bewerkstellig word, ontwikkelingsgeleenthede vir werknemers beskikbaar is, die UOVS 'n sosiale verantwoordelikheid teenoor werknemers openbaar en daarin slaag om in die toekoms 'n balans te bewerkstellig tussen taakgerigte en mensgerigte oriëntasies.

## BIBLIOGRAFIE

---

ALBERTS, P.P. 1989. Die effek van 'n ontwerpte strategie vir didaktiese leiding aan dosente verbonde aan tersiêre onderwysinrigtings. Progressio, 11(1):131.

APPLE, M.W. 1988. What reform talk does: Creating new inequalities. Educational Administration Quarterly, 24(3):18.

ARMSTRONG, M. 1985. *Personnel Management Practice*. 2nd ed. Worcester: Billing and Sons Ltd.

ASHBY, E. 1964. *African Universities and Western Tradition*. London: Oxford University Press.

ASTIN, A.W. 1987. Assessment: Values added and educational excellence. New Directions for Higher Education. (59).



BECKHARD, R. & HARRIS, R.T. 1987. *Organisational Transitions : Managing Complex Change*. 2nd ed. Reading. Mass : Addison-Wiley.

BEHR, A.L. 1987. The Jarrat Report. (A critique on the management and reapraisal of universities). An evaluation of its findings. Bulletin for Academic Staff, 8(2).

BITZER, E.M. & PRETORIUS, E. V. E. 1996. *Brongebaseerde Leer aan die UOVS: Agtergrond, Betekenis, Implikasies en Moontlike oplossing*. (Werdokument van Buro vir Akademiese Ontwikkeling, UOVS.) Bloemfontein. 14p.

BOCIALETTI, G. 1987. Quality of work life: Some unintended effects on the seniority tradition of an industrial union. Group and organisation studies, 12(4):386-410.

BORNHEIMER, D. 1985. Conditions Influencing Faculty Voting in Collective Bargaining Elections. Research in Higher Education, 22:291-305.

BROODRYK, M. 1989. Die eienskappe van die ideale onderwyskollege-dosent: Evaluering in tersiêre onderwys. (SAVNOHO-Kongresbundel). 327p.

BURKE, W.W. 1987. *Organization Development: A Normative View*. Teachers College Columbia: University Addison-Wesley Publishing Co. 80p.

BUSHE, G.R. 1987. Temporary or permanent middle-management groups? Group and Organization Studies, 12(1):23-37.



CAMMAN, C. & LEDFORD, G.E. 1983. *Quality of work life programs in the 1980's*. Los Angeles. California: Graduate School of Business Administration.

CASCIO, W.F. 1992. *Managing human resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill. 29p.

CLARK, B.R. 1990. The "cooling-out" function in higher education. The American Journal of Sociology, 65(6):569-576.

COETSEE, L.D. 1986a. *Die Organisasie Diagnose Vraelys*. (ODV-86).

COETSEE, L.D. 1986b. ODV/ODQ-86 *Organisasiediagnosevraelys: Omskrywings en begrippe*.

COETSEE, L.D. 1987a. Die "baas" bepaal die geluk en lewensgehalte. Finansies en Tegniek, 39(14):50-51, Apr. 10.

COETSEE, L.D. 1987b. *Waarom werk mense?*, Finansies en Tegniek, 39(14):54, Mei 8.

COETSEE, L.D. 1989. *Organisational Diagnosis*. Bankorp International Insurance Brokers. 60p. (Ongepubliseer.)

COETSEE, L.D. & POTTAS, C.D. 1990. *Kommunikasie, organisasie-gedrag en organisasie-ontwikkeling*. Communicare, 9(1):43-54.

COETSEE, L.D. 1991. *Groter openheid oor vergoeding nodig*. Finansies en Tegniek, 43(16):48-49, Apr. 26.

COETSEE, L.D. 1997. *Organisational Diagnosis: Communication Division*. First National Bank. 16p. (Ongepubliseer.)

COETSER, R. 1980. Individuele werksverwagting as maatstaf vir die bepaling van die gehalte van die werklewe van programmeerders. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika. (Verhandeling - MA.) 91p.

COETZEE, S.F. 1997a. "Kovsieland Post-2000". (Voordrag gelewer op 29 Januarie 1997 as deel van die amptelike opening van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat.) Bloemfontein. 13p. (Ongepubliseer.)

COETZEE, S.F. 1997b. Hoër Onderwys en Volhoubare Mensontwikkeling: 'n Geïntegreerde raamwerk vir die transformasie van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat. (Voordrag gelewer op 14 Mei 1997 as inhuldiging van professor S.F. Coetsee as Visiekanselier en Rektor van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat.) Bloemfontein. 10p. (Ongepubliseer.)

COSTER, E.A., COETSEE, L.D. & VAN NIEKERK, A.M. 1979. The quality of work life of a group of dentists. Journal of the Dental Association of South Africa, 34:563-568.

COSTER, E.D. 1981. Organisational Development: The implementation and evaluation of a survey-guided feedback intervention. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika. (Verhandeling - MA.) 56p.

COSTER, E.D. 1992. The quality of working life: a New perspective. Human Resource Management, 7(10):68-70.

CROUSE, T. 1993. So sien ek die rol van die Departementshoof. (Lesing gelewer op 20 Januarie 1994 as deel van 'n bestuurseminaar vir akademiese departementshoofde van UOVS) Bloemfontein. 14p. (Ongepubliseer.)

CROW, S.M. & HARTMAN, S.J. 1995. Can't get no satisfaction. Leadership and Organization Development, 16(4):34-38.

CUMMINGS, T.G. & HUSE, E.F. 1989. Organizational Development and Change. New York: West Publishing Company. 253-256p.



DOWNEY, H.K., HELLRIEGH, D. & SLOCUM, J.W. 1977. Individual characteristics as sources of perceived uncertainty variability. Human Relations, 30(2):161-174.

DU PREEZ, N. 1997. 'n Nuwe rigting vir Onderwys in Suid-Afrika: Fokus op Beroepsopleiding. *Rapport*. 1, Jun. 7.

DYER, J.S. & HOFFENBERG, M. 1975. Evaluating the quality of working life: Some reflections on production and cost and a method for problem definition. (*In* Davis, L.E., & Cherns, A.B., *eds*. The quality of working life: Problems, prospects and the state of the art. New York: Free Press. 130p.)



EILON, S. 1976. The quality of working life. *Omega*, 4(4):367-373.



FRAZER, W.J. 1990. Moet universiteite hul standaarde verlaag of wysig as niks anders help nie. Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Hoër Onderwys, 4(2):12.



GARDENER, J.W. 1988. Leadership and Power. NASSP. *Bulletin*, 47. Dec.

GASKIN, A.E. & BASSIS, M.A. 1985. Leadership styles and institutional renewal. (*In* Davis, R.M. *eds*. Leadership and institutional renewal. London: Jossey-Bass. 16p.)

GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. & DONNELLY, J.R. 1991. Organizations: Behaviour, Structure, Processes. 7th ed. Boston: Von Hoffman Presso Inc. 477p.

GOODMAN, P.S. 1979. Assessing organizational change. New York: John Wiley and Sons.



HARRISON, M. 1979. Job Satisfaction among Faculty Members in a Large Black Southern University. (Ph.D. dissertation, Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.)

HERRICH, N.Q. & MACOBY, M. 1975. Humanising Work: A priority goal of the 1970's. (*In* Davis, L.E. & Cherns, A.B., *ed*. The quality of working life: Problems, prospects and the state of the art. New York: The Free Press.)

HILL, M.D. 1982. Variations in Job Satisfaction among Higher Education Faculty in Unionized and Non-unionized Institutions in Pennsylvania. Journal of Collective Negotiations, 11:176.

HILLARD, V.G. 1990. Improving the quality of worklife. Boardroom, 1:4-5.



KEAN, T.H. 1987. Time to deliver before we forget the promises we made. Change, 19(5).

KING, N. 1992. Improving the Quality of Working Life through communication. International Journal of Quality and Reliability Management, 9(5):51-56.

KOESNOR, T. 1988. In search of excellence: a Talk with Tom Peters about the principalship. NASSP Bulletin, 37, Dec.

KOMITEE VAN UNIVERSITEITSHOOFDE. 1987 Verslag van die hoofkomitee van die Kulturele Onderzoek na Makro-aspekte van die universiteitswese binne tersiêre onderwysverband in die RSA. Pretoria : Kult.



LANGEVELD, M.J. 1979. Mensen worden niet geboren: Inleiding tot die pedagoogische maandenleer. Nijkerk: Intro. 36p.

LEHRER, R.N. 1982. Participation productivity and quality of work life. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall. 26p.

LEON, J. 1973. An Investigation of the Applicability of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction among College and University Professors. Ph.D. dissertation. University of Arkansas.

LIKERT, R. 1961. New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill.

LIKERT, R. 1969. The Human Organization. New York: McGraw-Hill.



MACKENZIE, C.G. 1988. Zimbabwe's Educational Miracle and the Problems it has created. International Review of Education, 34 (3):334.

MIDDLEMIST, R.D., HITT, M.A. & GREER, C.R. 1983. Personnel Management: Jobs, people and logic. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 531p.

MOHRMAN, S.A. & LAWLER, E.E. 1984. Quality of Work Life. Los Angeles: California Graduate School of Business Administration. 5p.

MOULDER, J. 1989. Outonomie van universiteite. *Die Volksblad*: 6, Jan. 24.

MÜLLER, H.D.R. 1995. *The Management of Change in Universities*. London: Open University Press.



NADLER, D. & LAWLER, E.E. 1982. *Improving the quality of worklife: Perspectives and directions*. California : University of Southern California. 7p.

NADLER, D.A. & TUSHMAN, M.L. 1988. *A Model of Diagnosing Organizational Behaviour*. (*In* Tushman, M.L. and Moore, W.L., *ed.* *Readings in the Management of Innovation*. Harper Business: Collins Publishers. 151p.)

NEWTON, K. 1978. Some socio-economic perspectives on the quality of working life. *I.J.S.E.*, 5(3):179-180.



ONDRACK, D.A. & EVANS, M.G. 1987. Job enrichment and job satisfaction in greenfield and redesign quality of working life sites. *Group and Organization Studies*, 12(1).



PATERSON, M.F., PETERSON, S.M. & MACY, B.A. 1982. Study of a quality of work life program. Organizational control experience influence and objective involvement. *Group and Organization Studies*, 7(4).

PELSMA, D.M., RICHARD, G.V., HARRINGTON, R.G. & BURRY, J.M. 1989. The quality of teacher worker life survey: A measure of teacher stress and job satisfaction. *Measurement and Evaluation Counselling and Development*, 21.

PLASCAK-CRAIG, F. & BEAN, J. 1989. Education Faculty Job Satisfaction in Major Research Universities. (Paper read at an annual meeting of the Association of the Study of Higher Education. Atlanta Georgia. 2p.)

PROKOSH, M.S. & WAK, L.J. 1985. Four concepts of excellence. *Teachers College Record*, 87(1):83.



ROODE, C.D. 1994. Kwaliteit van verandering. (Lesing gelewer op 20 Januarie 1994 as deel van 'n bestuurseminaar vir akademiese departementshoofde van die UOVS) Bloemfontein. 14p. (Ongepubliseer.)

ROSSOUW, H.W. 1989. Die universiteit by die kruispad. (D.F. Malherbe-gedenklesing. Acta Varia, 2(8). 1.)



SEABURY, P. 1975. *Universities in the Western World*. New York: The Free Press.

SCHULLER, T. 1995. *The Changing University*. London: Open University Press.

SMIT, A.J. 1990. Die hoofinisiatiewe en primêre inisieerders wat van tersiêre inrigtings sentrums van voortreflikheid maak. Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Hoër Onderwys, 4(2):109-110.

SPRAGUE, B. 1974. *Job Satisfaction and University Faculty*. Ph.D. dissertation. University of Kentucky.

STEEN, J., GIUNIPERO, L. & NEWGREN, K. 1985. A Profile of Management Faculty ; Teaching Research, and Career Satisfaction. Journal of Business Education, 60: 347.

STRYDOM, A.H. 1990. Missieformulering en -herformulering van tersiêre onderwysinstellings met besondere verwysing na die universiteit. UOVS: Buro vir Universiteitsonderwys. 35-36p. (Ongepubliseer.)

STRYDOM, A.H. 1991. Missieformulering aan Suid-Afrikaanse universiteite: teorie en praktyk. Suid-Afrikaanse Tydskrif Vir Hoër Onderwys, 5(1):82-90, Jun.

SUID-AFRIKA. 1974. Hoofverslag van die Kommissie van Onderzoek na Universiteite. Van Wyk De Vries-Verslag. Pretoria: Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. Departement van Nasionale Opvoeding. 1983. Die doelwittestruktuur en werking van die na-sekondêre opvoedingstelsel. Sanso (108).

SUID-AFRIKA. Departement van Nasionale Opvoeding. 1987. 'n Kwalifikasiestruktuur vir universiteite in Suid-Afrika. Nasop 02-116. Pretoria. 1-3p.

SUID-AFRIKA. Department of Arts, Culture, Science and Technology. 1994. White Paper on Science and Technology. Pretoria.

SUID-AFRIKA. Department of Education. 1996. Green Paper on Higher Education Transformation. Pretoria. 44-46p.

**SZILAGYI, A.D. & WALLACE, M.J.** 1990. *Organizational Behaviour and Performance*. London: Scott, Foresman and Company. 489-490p.



**TACK, M.W. & PATITU, C.L.** 1992. *Faculty Job Satisfaction: Women and Minorities in Peril*. Washington: School of Education and Human Development. 10-120p.

**TAYLOR, L., LUNDY, J., LEVINE, M. & KAMATH, D.** 1972. *Quality of Working Life*. California: Center for Organizational Studies, Graduate School of Management, University of California at Los Angeles.

**TYSON, S., ACKERMAN, K.F. & DOMSCH, M.** 1989. *Human Resource Strategies for Productivity*. (*In* Joynt, P. *Appraising and exploring organisations*. London: Croom Helm. 69-75p.)



**UOVS (Universiteit van die Oranje-Vrystaat)** 1986. *Reglement vir dosente*. Bloemfontein. (No. 11:Nov.)

**UOVS (Universiteit van die Oranje-Vrystaat)** 1993. *Bestuurseminaar vir Akademiese Departementshoofde*. Bloemfontein. (Ongepubliseer.)

**UOVS (Universiteit van die Oranje-Vrystaat)** 1994. *Bestuurseminaar vir Akademiese Departementshoofde*. Bloemfontein. (Ongepubliseer.)

**UOVS (Universiteit van die Oranje-Vrystaat)**. 1997. *Hervitaliseringsproses van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat*. Bloemfontein. 2-14p. (Werkdokument.)



**VAN DYK, F.J.** 1993. *Die gehalte van werklewe van predikante van die gereformeerde kerke in Suid-Afrika*. Potchefstroom: PU vir CHO. (Skripsie - M.B.A.) 26-29p.

**VAN PLETSEN, F.** 1986. *Die Interafhanklikheid van Gehalte van Werklewe, Werkwaardes en Werkverwagtings*. Pretoria: Universiteit van Pretoria. (Proefskrif - D.Phil.) 23-245p.

**VAN WYK, C.** 1990. *Die bestuur van verandering van universiteite in Suid-Afrikaanse*. Tydskrif vir Hoër Onderwys, 4(2):12-118.

VILJOEN, R.A. 1993. Die Rol van die Departementshoof: 'n Dekaanperspektief. (Lesing gelewer op 20 Januarie 1994 as deel van bestuursemenaar vir akademiese departementshoofde van UOVS) Bloemfontein. 10-11p. (Ongepubliseer.)



WALTON, R.E. 1983. Quality of working life: What is it? (*In* Gordon, J.A. A diagnostic approach to organizational behaviour. Boston: Allyn en Bacon Inc. 658p.)

WESTLEY, W.A. 1979. Problems as solutions in the quality of working life. Human Relations, 32(2):113-123.

WIESNER, M.S. 1991. Kwaliteit van Werkslewe : 'n Paradigmatiese Ontwikkeling in die Bedryfsielkunde en die Praktiese Implikasies daarvan vir die Personeelpraktyk. Pretoria: Universiteit van Pretoria. (Proefskrif - D.Phil.) 28-143p.



## BYLAE A

---

UITEENSETTING VAN DIE HOOF- EN SUBFAKTORE IN DIE ODV-86

## HOOF- EN SUBFAKTORE VAN ODV-86

### A. Hooffaktor 1: Organisasieklimaat:

Organisasieklimaat verwys na die omstandighede waarin 'n persoon of werkgroep funksioneer. Dit bepaal of 'n werknemer sy werksomgewing as positief of negatief ervaar. Organisasieklimaat word veral geskep deur die filosofie, beleid en optrede van senior persone in die organisasie, en ontwikkel rondom die sogenaamde gedeelde waardes wat deur organisasieledende onderskryf word. In organisasieklimaat kan die volgende subfaktore onderskei word:

DIAGRAM 1: ORGANISASIEKLIMAAT EN SUBFAKTORE VAN ODV-86

HOOFFAKTORE	SUBFAKTORE
1. ORGANISASIEKLIMAAT	1.1 Besluitneming
	1.2 Kommunikasievloei
	1.3 Algemene motiverende omstandighede
	1.4 Gehalte van werksomgewing, toerusting en bronne
	1.5 Doelwitduidelikheid
	1.6 Belangstel in welvaart van werknemers
	1.7 Koördinasie

#### 1.2 Besluitnemingspraktyke:

Besluitnemingspraktyke verwys na die mate waarin dosente betrokke is of aan besluitneming deelneem en die doeltreffendheid waarmee besluite geneem word. Tipiese vrae en stellings wat in die vraelys voorkom, is:

- Aan die universiteit word besluite geneem op vlakke waar die mees toepaslike akkurate inligting beskikbaar is.
- Wanneer besluite geneem word, word die persone wat daardeur geraak word, om hul menings gevra.
- Die universiteit word gekenmerk deur die delegering van verantwoordelikheid en gesag in besluitnemingsprosesse.

#### 1.2 Kommunikasievloei:

Kommunikasievloei verwys na die kwaliteit van inligting en die doeltreffendheid waarmee inligting afwaarts en opwaarts aan die universiteit versprei word. Tipiese vrae en stellings in die verband is:

- Die universiteit gee aan my werkgroep die nodige inligting sodat ons op die bes moontlike manier ons take kan uitvoer.
- Die mense bo my onmiddellike toesighouer is ontvanklik vir idees en voorstelle afkomstig van my werkgroep.
- Die inligting wat my departement/fakulteit kry van wat in ander departemente/fakulteite gebeur is voldoende.

### 1.3 Algemene motiverende omstandighede:

Algemene motiverende omstandighede verwys na toestande en redes (byvoorbeeld vriendelike atmosfeer, vergoedingstelsel gebaseer op "werknemerwaarde", menseverhoudinge, goeie werkure) wat vir dosente as aansporing dien om hard te werk en dus hulle prestasie te verbeter. Tipiese vrae en stellings in die verband is:

- Daar is faktore in die universiteit aanwesig wat my aanspoor om hard te werk.
- Daar is geleentheid om uiting te gee aan griewe in my werk.
- Die universiteit het 'n vriendelike, warm sosiale atmosfeer.

### 1.4 Gehalte van werkomgewing, toerusting en bronne:

Hier word verwys na die gehalte van en die tevredenheid met bronne en toerusting waarmee die dosent sy taak moet verrig. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- Die toerusting en bronne wat ek benodig om my werk te doen is voldoende, geskik en word goed in stand gehou.
- Hoe tevrede is u met die gehalte van die toerusting waarmee u werk?
- Hoe tevrede is u met u fisiese werksomgewing?

### 1.5 Doelwitduidelikheid.

Doelwitduidelikheid dui op die mate waarin die universiteit "weet wat hy wil bereik", asook die mate waarin dosente van hierdie doelwitte bewus is en hoe hul taak uitgevoer moet word. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- Die universiteit het duidelike en redelike doelwitte.
- Dosente het 'n duidelike beeld van die universiteit se doelwitte.
- Die universiteit word gekenmerk deur duidelike aanduidings van die metodes en prosedures waarvolgens take en werk uitgevoer moet word.

### 1.6 Belangstelling in die welvaart van werknemers:

Hierdie subfaktor verwys na die mate waarin die universiteit na sy dosente omsien en belangstelling in hulle toon. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- Die universiteit stel werklik belang in die welsyn en geluk van die dosente wat hier werksaam is.
- Die universiteit probeer om die werksomstandighede te verbeter.
- Die universiteit het 'n belangstelling in en gewilligheid om werknemers in beide werkverwante en nie-werkverwante sake te ondersteun.

### 1.7. Koördinasie:

Koördinering verwys na die sinvolle organisasie van werksaktiwiteite en die mate waarin onderafdelings goed saamwerk en hul aktiwiteite saam beplan en integreer. Tipiese vrae en stellings in die verband is:

- Werksaktiwiteite is sinvol aan die georganiseer.
- Verskillende eenhede en departemente doen gesamentlik beplanning en koördineer hul aktiwiteite.
- Die belangrikheid van samewerking tussen verskillende departemente en afdelings word aan die universiteit beklemtoon.

## B Hooffaktor 2: Werkgroepprosesse:

Werkgroepprosesse verwys na die mate waarin lede van werkgroepe doeltreffend funksioneer en as span saamwerk, hulle doelwitte behaal en tevrede is met mekaar. Die volgende subfaktore kan onderskei word.

DIAGRAM 2 : WERKGROEPPROSESSE EN SUBFAKTORE VAN ODV-86

HOOFFAKTORE	SUBFAKTORE
2. WERKGROEPPROSESSE	2.1 Werkgroepondersteuning en -doelwitbeklemtoning
	2.2 Werkgroepvaardighede
	2.3 Werkgroepkohesie en -openheid
	2.4 Werkgroepdoelwitduidelikheid en -prestasie
	2.5 Tevredenheid met werkgroep

### 2.1 Werkgroepondersteuning en doelwitbeklemtoning:

Werkgroepondersteuning verwys na die mate waarin groeplede mekaar onderling help en aanmoedig ten einde beter te presteer. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- Lede van my werkgroep moedig mekaar aan om hulle beste te lewer.
- Lede in my werkgroep help my om metodes te vind om my werk beter te doen.
- Die werkgroep beklemtoon departementele / fakulteitsdoelwitte.

### 2.2 Werkgroepvaardighede:

Hierdie subfaktor dui op die mate waartoe werkgroeplede oor die nodige vermoëns, vaardighede, opleiding en kennis beskik om hulle werk doeltreffend te kan verrig. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- Lede van my werkgroep het die nodige vermoëns en vaardighede om hul werk te doen.
- Lede van my werkgroep is voldoende vir hulle werk opgelei.
- Lede van my werkgroep beskik oor genoeg kennis om hul werk doeltreffend te doen.

### 2.3 Werkgroepkohesie en openheid:

Hierdie faktore verwys na wat 'n werkgroep doen om die lede daarvan aan te moedig om aan werksaktiwiteite en besluite deel te neem, samehorigheid te bevorder en as span saam te werk. Dit dui ook op aan- of afwesigheid van faktore in die groep wat lede uitmekaar dryf en die mate van onderlinge vertroue wat daar bestaan. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- Ek voel dat ek waarlik lid is van my werkgroep.
- Ons luister na mekaar se opinies.
- Daar is nie 'n aanhoudende geredekawel in my werkgroep nie.

## 2.4 Werkgroepdoelwitduidelikheid en prestasie:

Hiermee word verwys na die mate waartoe werkgroeplede weet watter doelwitte hulle moet nastreef, wat van hulle verwag word en of hulle hoë werkstandaarde handhaaf en in staat is om effektief op ongewone werkseise te reageer. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- My werkgroep weet presies watter take gedoen moet word.
- Elke lid van my werkgroep het 'n duidelike beeld van die groep se doelwitte.
- Lede van my werkgroep handhaaf hoë werkstandaarde.

## 2.5 Tevredenheid met werkgroep:

Tevredenheid met werkgroep het te make met hoe 'n individu deur lede van sy werkgroep behandel word, die agting wat hy van hulle geniet en hoe tevrede hy met sy kollegas is. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- Ek is tevrede met die kollegas in my departement/fakulteit.
- Hoe tevrede is u met die agting wat u van die kollegas met wie u saamwerk ontvang?
- Hoe tevrede is u met die wyse waarop u deur die kollegas met wie u moet saamwerk behandel word?

## C. Hooffaktor 3: Taakeienskappe:

Taakeienskappe verwys na die inherente eienskappe van 'n pos. Hierdie inherente eienskappe het betrekking op die motivering en werktevredenheid van werknemers. Die volgende sub-faktore wat gemeet word is:

DIAGRAM 3 : TAAKEIENSKAPPE EN SUBFAKTORE VAN ODV-86

HOOFFAKTORE	SUBFAKTORE
3. TAAKEIENSKAPPE	3.1 Werkuitdaging en -betekenisvolheid
	3.2 Werkbesluitnemingsvryheid
	3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid
	3.4 Belangrikheid van werkresultate
	3.5 Werktevredenheid

### 3.1 Werkuitdaging en betekenisvolheid:

Hierdie subfaktor het te make met die geleenthede wat die werk aan posbkleërs verskaf om hul vermoëns en vaardighede te benut, die uitdaging en verskeidenheid wat die werk bied en die mate waartoe die werk as belangrik en betekenisvol ervaar word. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- Om suksesvol in my werk te wees vereis al my vermoëns en vaardighede.
- My werk bied uitdagings.
- Hoe tevrede is u met die geleenthede wat u het om iets wat die moeite werd is in u werk te doen?

### 3.2 Besluitnemingsvryheid:

Besluitnemingsvryheid verwys na die mate van vryheid wat individue in hul werk geniet, byvoorbeeld ten opsigte van besluite oor hoe hulle hul werk doen en die tempo waarteen hulle dit doen, en of hulle hul werkslading as billik beskou. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- Ek het die vryheid om te besluit wat ek in my werk doen.
- My werk laat my toe om my werkstempo self te bepaal.
- Die hoeveelheid werk wat ek moet doen, is billik.

### 3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid:

Vaardigheidsdoeltreffendheid verwys na die mate waartoe die dosent oor die nodige kennis, vaardighede en opleiding beskik om hul werk effektief uit te voer. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- Ek beskik oor voldoende kennis en ervaring om my werk goed te doen.
- Ek beskik oor die nodige vaardighede om my werk te doen.
- Ek beskik oor voldoende opleiding om my werk goed te doen.

### 3.4 Belangrikheid van werkresultate:

Hierdie subfaktor verwys na die sigbaarheid van resultate en waargenome belangrikheid van die werk, asook die resultate daarvan en die geleenthede wat die werk bied aan die dosent om vordering te maak en 'n wesentliche bydrae te lewer tot iets wat die dosent as belangrik beskou. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- Ek kan die resultate van my werk sien.
- In my werk lewer ek 'n volwaardige produk of lewer ek 'n volledige diens.
- Baie mense kan geraak word deur hoe goed ek my werk doen.
- My werk bied goeie geleentheid vir vordering.

### 3.5 Werktevredenheid:

Werktevredenheid verwys na die mate van persoonlike betrokkenheid wat 'n dosent by sy werk ervaar; die mate waartoe 'n dosent sy werk geniet en geleenthede kry om dinge in sy werk te doen wat 'n gevoel van persoonlike bevrediging gee. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- Ek is persoonlik betrokke by my werk.
- Alles is ag genome, is ek tevrede met my werk.
- Hoe tevrede is u met die geleenthede wat u het om iets te doen wat uself as persoon goed laat voel?

### D. Hooffaktor 4: Toesighoudende Leierskap:

Toesighoudende leierskap verwys na die optrede van 'n bestuurder of toesighouer (departementshoof en dekaan), wat individuele groepslede of die groep as geheel in die uitvoering van hulle pligte help of hinder, asook waarnemings oor die effektiwiteit van die toesighouer. Die volgende subfaktore word onderskei:

DIAGRAM 4 : TOESIGHOUDENDE LEIERSKAP EN SUBFAKTORE VAN ODV-86

HOOFFAKTORE	SUBFAKTORE
4. TOESIGHOUDENDE LEIERSKAP	4.1 Toesighouer produksieoriëntasie
	4.2 Toesighouer mensoriëntering
	4.3 Spanbou
	4.4 Werkfasilitering, mentorskap
	4.5 Doeltreffendheid van bestuur

#### 4.1 Toesighouer se produksieoriëntasie:

Hierdie faktor verwys na die mate waartoe die bestuurder of toesighouers die klem op werksdoelwitte en die behaling daarvan laat val. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- My departementshoof / dekaan dring daarop aan dat mense hul beste moet lewer.
- My departementshoof / dekaan dring daarop aan dat mense hard werk.
- My departementshoof / dekaan dring daarop aan dat doelwitte behaal moet word.

#### 4.2 Bestuurder of Toesighouer se mensbenadering:

Mensbenadering verwys weer na die mate waartoe hy/sy ondergeskiktes menswaardig behandel, asook die mate waartoe hy/sy se optrede teenoor hulle deur regverdigheid en sensitiwiteit gekenmerk word. Dit dui ook op die vertroue wat hy/sy in ondergeskiktes het en die mate van respek wat hy/sy geniet. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- My departementshoof / dekaan behandel ons altyd regverdig.
- My departementshoof / dekaan gee vir my as persoon om.
- My departementshoof / dekaan het vertroue in my.

#### 4.3 Spanbou:

Hierdie subfaktor verwys na wat die departementshoof / dekaan doen om goeie verhoudinge tussen lede van die werkgroep aan te moedig en te verseker dat hulle as span saamwerk. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- My departementshoof / dekaan moedig mense aan om hul mening te lig wanneer hulle nie met 'n besluit saamstem nie.
- My departementshoof / dekaan moedig ons aan om as 'n span saam te werk.
- My departementshoof / dekaan moedig ons aan om deel te neem as belangrike besluite geneem moet word.

#### 4.4 Werkfasilitering en mentorskap:

Die faktor verwys na die aard van hulp, leiding en ondersteuning wat die bestuurder of toesighouer (departementshoof of dekaan) aan ondergeskiktes gee om hul werk effektief te doen en het te make met die bestuurder se rol as afrigter, opleier en ontwikkelaar van ondergeskiktes. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- My departementshoof / dekaan help my om werkverwante probleme op te los.
- My departementshoof / dekaan help my om probleme te ontdek voor hulle te ernstig word.
- My departementshoof / dekaan maak seker dat almal weet wat gedoen moet word.
- My departementshoof / dekaan help 'n mens om jou vaardigheid te ontwikkel.

#### 4.5. Doeltreffendheid van toesighouer:

Hierdie subfaktor dui op hoe goed die departementshoof / dekaan die menslike, produksie en administratiewe aspekte van hul werk uitvoer en as hoe bevoeg die dosent hul waarneem. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- My departementshoof / dekaan hanteer die administratiewe pligte van sy/haar werk goed.
- My departementshoof / dekaan beplan werk vooruit.
- My departementshoof / dekaan dwing ons respek af.

#### E. Hooffaktor 5: Tevredenheidsuitsette:

Hierdie faktor verwys na werktevredenheid, tevredenheid met vergoeding en die administrasie daarvan, asook die mate waartoe werkstres ervaar word. Die volgende subfaktore is ter sprake:

**DIAGRAM 5 : TEVREDENHEIDSUITSETTE EN SUBFAKTORE VAN ODV-86**

HOOFFAKTORE	SUBFAKTORE
<b>5. TEVREDENHEIDS-UITSETTE</b>	5.1 Organisasieverbondenheid
	5.2 Tevredenheid met salarisadministrasie
	5.3 Tevredenheid met vergoeding
	5.4 Vergoedingbillikheid
	5.5 Werkverwante stres

#### 5.1 Organisasieverbondenheid:

Hiermee word verwys na die mate waartoe dosente hulleself as verbonde aan die universiteit beskou. Hoe hoër die mate van verbondenheid aan die universiteit, hoe kleiner die waarskynlikheid dat die dosent die diens van die universiteit sal verlaat. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- Ek sal waarskynlik vir 'n nuwe werk soek in die nabye toekoms.
- Dit sou vir my moeilik wees om hierdie universiteit te verlaat al wou ek ook.
- Ek dink dikwels daaraan om te bedank.

#### 5.2 Tevredenheid met salarisadministrasie:

Hierdie faktor dui op die tevredenheid al dan nie met die wyse waarop salarisse deur die universiteit geadministreer word. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- Ek is tevrede met die wyse waarop bestuur salarisadministrasie hanteer.
- Alles in ag genome word salarisse aan die universiteit goed geadministreer.
- Die administrasie van salarisse in hierdie universiteit behoort te bly soos dit is.

### 5.3 Tevredenheid met vergoeding:

Tevredenheid met vergoeding het te make met werknemers se persepsies oor die billikheid van hul vergoeding in vergelyking met dié van ander mense, die werk wat hul doen, die vaardighede en inspanning wat hul werk vereis en hul gevolglike mate van tevredenheid met hul vergoeding. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- My salaris billik is vergelyking met die van my kollegas.
- As ek my vaardighede en die inspanning wat ek in my werk sit in ag neem, is ek tevrede met my salaris.
- Alles is ag genome, is my salaris omtrent wat dit behoort te wees.

### 5.4 Vergoedingsbillikheid:

Hierdie subfaktor het te make met die waarde wat die universiteit heg aan faktore soos opleiding, ervaring, gehalte van werk gelewer en inspanning by die bepaling van die dosent se salaris. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- Vir die doel van vasstelling van u salaris, hoe belangrik beskou die universiteit:
  - \* u opvoedkundige kwalifikasies, opleiding en ervaring?
  - \* die hoeveelheid verantwoordelikheid en druk in u werk?
  - \* die gehalte van u werk?

### 5.5 Werkverwante stres:

Werkverwante stres vewys na die negatiewe gevolge van die werk en veral werkspanning en frustrasie wat dosente ervaar, en het te make met beide fisiese en psigiese gevolge. Tipiese vrae en stellings in die vraelys is:

- Ek moet deur baie rompslomp gaan om dinge gedoen te kry.
- Hoe dikwels vertroebel die beoefening van u werk u eie gesinsverhoudinge?
- Hoe dikwels voel u terneergedruk en neerslagtig?
- Hoe dikwels voel u mismoedig oor die toekoms?
- Hoe dikwels ervaar u spanning as gevolg van besluite wat u in u werk neem?

## **BYLAE B**

---

**ORGANISASIE DIAGNOSE VRAELYS (ODV-86) WAT GEBRUIK IS VIR  
DIE METING VAN GEHALTE VAN WERKLEWE VAN DOSENTE AAN DIE  
UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT**

## ORGANISATION DIAGNOSTIC QUESTIONNAIRE (O D Q - 86)

This questionnaire is designed to obtain information about this university from individuals employed here. The following information is needed to help me with a statistical analysis of the data about the **quality of work life** of die lecturers at the University of the Free State. We appreciate your help in providing this important information.

Your answers will be treated as completely confidential. No one in this university will ever have access to your individual answers. The value of this project depends upon your being absolutely frank and honest when answering the questions.

Thank you in advance for your co-operation and assistance. We hope you find the questionnaire interesting and thought provoking.

### GENERAL INSTRUCTIONS

Almost all the questions can be answered by encircling a number that appear on a scale to the right of the item. You are to choose the one number that best matches the description of how you feel about the item. For example, if you were asked how much you agree with the statement

"I enjoy my work"

and you feel that you agree, you would check the number under "Agree", like this:

1. I enjoy my work  
Ek geniet my werk

## ORGANISASIE DIAGNOSE VRAELYS (O D V - 86)

Hierdie vraelys is ontwerp om inligting in te samel oor hierdie universiteit deur middel van die mense wat hier werk. Die inligting word benodig om my te help met 'n statistiese ontleding van die data oor **die gehalte van werklewe** van die dosente aan die Universiteite van die Vrystaat. Ons waardeer dit dat u hierdie belangrike inligting verstrek.

U antwoorde sal as uiters vertroulik beskou word. Geen ander persoon in die universiteit sal ooit u antwoorde sien nie. Die waarde van die projek hang heeltemal af van die eerlikheid en openhartigheid waarmee u die vrae gaan beantwoord.

By voorbaat dank vir u samewerking. Ons hoop u vind die vraelys interessant en prikkelend.

### ALGEMENE INSTRUKSIES

Bykans al die vrae kan beantwoord word deur een van die nommers wat regs van die item op die skaal verskyn, te merk deur 'n kring om die toepaslike nommer te trek. U moet die nommer kies wat beste beskryf hoe u oor die item voel. Byvoorbeeld, as u gevra word in watter mate u saamstem met die stelling

"Ek geniet my werk"

en u voel dat u saamstem, sal u die nommer onder "Stem saam" soos in die voorbeeld merk:

Strongly disagree Stem beslis nie saam nie saam	Disagree Stem nie saam nie	Not sure Onseker	Agree Stem saam	Strongly agree Stem beslis saam
1	2	3	4	5

It is essential that you mark your choice by encircling the number by using a pen and not by making a cross.

Dit is noodsaaklik dat u u keuse telkens met 'n pen omkring en nie met 'n kruisie merk nie.

**PLEASE NOTE THAT THE SCALE DESCRIPTIONS ARE DIFFERENT FOR DIFFERENT PARTS OF THE QUESTIONNAIRE.**

**LET DAAROP DAT SKAALBESKRYWINGS VERSKIL VIR VERSKILLENDE DELE VAN DIE VRAELYS.**

For example, you may be asked perhaps whether you are satisfied or dissatisfied or whether you agree or disagree with a statement, etc. **Please be sure to read the special instructions that appear in the boxes on each page. Be sure to read the scale descriptions before choosing and ringing your answers.**

Byvoorbeeld u mag gevra word hoe tevrede of ontevrede u is; of tot watter mate u met 'n stelling saamstem, ens. **Lees dus die spesiale instruksies wat in die raampies verskyn, asook die skaalbeskrywings voordat u u antwoord kies en omkring.**

If any question is not clear, please read the Afrikaans. It is important that you answer all the questions.

Indien enige vraag onduidelik is, lees asseblief die Engelse weergawe. Dit is belangrik dat u al die vrae beantwoord.

---

**COPYRIGHT RESERVED  
PROF L.D. COETSEE**

**POST-GRADUATE SCHOOL FOR MANAGEMENT – PU FOR CHO**

---



8. In which salarys categorie do you fall?

In watter salariskategorie val u?

- Under/Onder - R 39 000
- R 40 000 - R 54 999
- R 55 000 - R 69 999
- R 70 000 - R 84 999
- R 85 000 - R 99 999
- R100 000 - R114 999
- R115 000 - R129 999
- R130 000 - R144 999
- R145 000 Or more / Of meer

1
2
3
4
5
6
7
8
9

19

9. Number of job changes (from one university to another) during the past 10 years?

Aantal werkverandering (van een universiteit na 'n ander) gedurende die afgelope 10 jaar?

0
1
2
3
4
5+

20

10. Home Language

Huistaal

- English Engels
- Afrikaans Afrikaans
- Both Beide
- Other Ander

1
2
3
4

21

☞ In which faculty are you currently employed? (E.g. Faculty of Agriculture)

In watter fakulteit is u tans werksaam? (Bv. Fakulteit Landbou)

--	--

☞ In which department are you currently employed? (E.g. Department of Private Law)

Binne watter departement is u tans werksaam? (Bv. Departement Privaatreg)

--	--

☞ What position do you hold? (E.g. Lecturer)

Watter posvlak beklee u tans? (Bv. Lektor)

--	--

**MODULE 1**

The following questions are about you and your work. When answering please keep in mind the kind of work you do and the experiences you have had working here. Follow the directions given in the boxes at the beginning of each set of questions.

Die volgende vrae gaan oor u en u werk. By die beantwoording van die vrae moet u die werk wat u doen en die ervarings wat u gehad het in gedagte hou. Volg die instruksies in die raampie aan die begin van elke stel.

**HERE ARE SOME STATEMENTS ABOUT YOUR WORK.  
TO WHAT EXTENT DO YOU AGREE OR DISAGREE WITH EACH STATEMENT?**

**HIERONDER IS 'N AANTAL STELLINGS OOR U WERK. IN HOE 'N MATE STEM U SAAM OF NIE SAAM NIE MET ELK VAN DIE STELLINGS?**

Strongly disagree Stem beslis nie saam nie saam	Disagree Stem nie saam nie	Not sure Onseker	Agree Stem saam	Strongly agree Stem beslis saam
----------------------------------------------------	-------------------------------	---------------------	--------------------	------------------------------------

- |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| <p>1. In my work I have the opportunity to use my special skills and abilities<br/>In my werk kry ek die geleentheid om my besondere vermoëns en vaardighede te gebruik.</p> | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 22 |
| 1                                                                                                                                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>2. To be successful in my work requires all my skills and abilities<br/>Om suksesvol in my werk te wees vereis al my vermoëns en vaardighede</p>                          | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 23 |
| 1                                                                                                                                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>3. My work provides good opportunities for advancement<br/>My werk bied goeie geleenthede vir vordering</p>                                                               | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 24 |
| 1                                                                                                                                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>4. My work is challenging<br/>My werk bied uitdagings</p>                                                                                                                 | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 25 |
| 1                                                                                                                                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>5. The tasks I perform in my work are meaningful to me<br/>Die take wat ek in my werk uitvoer is vir my betekenisvol</p>                                                  | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 26 |
| 1                                                                                                                                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>6. The things I do in my work are important to me<br/>Die dinge wat ek in my werk doen is vir my belangrik</p>                                                            | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 27 |
| 1                                                                                                                                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>7. I feel personally responsible for the tasks I perform in my work<br/>Ek voel persoonlik verantwoordelik vir die take wat ek in my werk doen</p>                        | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 28 |
| 1                                                                                                                                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |

Strongly disagree Stem beslis nie saam nie saam	Disagree Stem nie saam nie	Not sure Onseker	Agree Stem saam	Strongly agree Stem beslis saam
----------------------------------------------------	-------------------------------	---------------------	--------------------	------------------------------------

- |     |                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |   |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| 8.  | I usually know whether or not my work is satisfactory<br>Ek weet gewoonlik of my werk bevredigend is of nie                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 29 |
| 9.  | Most of the time my work objectives are clearly defined<br>Meesal is die doelwitte van my werk duidelik omskryf                                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 30 |
| 10. | The amount of work I am asked to do is fair<br>Die hoeveelheid werk wat ek gevra word om te doen is billik                                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 31 |
| 11. | I have the freedom to decide what I do in my work<br>Ek het die vryheid om te besluit wat ek in my werk doen                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 32 |
| 12. | It is primarily my own responsibility to decide how I do my work<br>Dit is in die eerste plek my eie verantwoordelikheid om te besluit hoe ek my werk doen                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 33 |
| 13. | I do a number of different tasks in my work<br>Ek verrig 'n verskeidenheid van take in my werk                                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 34 |
| 14. | Just performing the tasks required by my work gives me the opportunity to assess how well I am doing<br>Bloot deur die take te verrig wat my werk vereis, kry ek die geleentheid om te bepaal hoe goed ek presteer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 35 |
| 15. | In my work I produce a whole product or render a complete service<br>In my werk lewer ek 'n volwaardige produk of lewer ek 'n volledige diens                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 36 |
| 16. | I can see the results of my work<br>Ek kan die resultate van my werk sien                                                                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 37 |
| 17. | A large number of people can be affected by how well I do my work<br>Baie mense kan geraak word deur hoe goed ek my werk doen                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 38 |
| 18. | I have sufficient knowledge and experience to do my work well<br>Ek beskik oor voldoende kennis en ervaring om my werk goed te doen                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 39 |

Strongly disagree Stem besis nie saam nie saam	Disagree Stem nie saam nie	Neutral Onseker	Agree Stem saam	Strongly agree Stem besis saam
---------------------------------------------------	-------------------------------	--------------------	--------------------	-----------------------------------

19. It takes a long time to acquire the knowledge and skills to do my work  
Dit neem geruime tyd om die kennis en vaardighede te bekom om my werk te doen. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 40
20. I possess the knowledge I need to do my work  
Ek beskik oor die nodige kennis om my werk te doen 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 41
21. I do have sufficient training to do my work well  
Ek beskik oor voldoende opleiding om my werk goed te doen 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 42
22. My work allows me to control my own pace of work  
My werk laat my toe om my werktempo self te bepaal 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 43
23. I am personally involved in my work  
Ek is persoonlik betrokke by my werk 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 44
24. The most important things which happen to me involve my work  
Die belangrikste dinge wat met my gebeur het betrekking op my werk 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 45
25. I can find another job with the same salary and fringe benefits as I have  
Ek kan 'n ander betrekking met dieselfde salaris en byvoordele as wat ek nou het, kry 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 46
26. It would be difficult for me to leave this university even if I wanted to  
Dit sou vir my moeilik wees om hierdie universiteit te verlaat al wou ek ook 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 47
27. I dread the thought of what might happen should I quit my job without having another one lined up  
Ek ys as ek dink wat met my kan gebeur as ek my werk sou los sonder dat ek 'n ander betrekking het 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 48
28. I have too much at stake in my work to change jobs now  
Vir my is daar te veel op die spel by die werk om nou van werk te verander 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 49

Strongly disagree Stem beslis nie saam nie saam	Disagree Stem nie saam nie	Not sure Onseker	Agree Stem saam	Strongly agree Stem beslis saam
----------------------------------------------------	-------------------------------	---------------------	--------------------	------------------------------------

29. I have to go through a lot of red tape to get things done  
Ek moet deur baie rompslomp gaan om dinge gedoen te kry 50
30. My job is usually enough of a challenge to prevent me from becoming bored  
My werk bied gewoonlik genoegsame uitdagings om te voorkom dat ek verveeld raak 51
31. All in all I am satisfied with my job  
Alles in ag genome is ek tevrede met my werk 52
32. I will probably look for a new job in the near future  
Ek sal waarskynlik vir 'n nuwe werk soek in die nabye toekoms 53
33. I often think about resigning  
Ek dink dikwels daaraan om te bedank 54
34. I am satisfied with the way management handles pay administration  
Ek is tevrede met die wyse waarop bestuur salarisadministrasie hanteer 55
35. In general I like working here  
Oor die algemeen hou ek daarvan om hier te werk 56
36. In general I like my job  
Oor die algemeen hou ek van my werk 57
37. My salary is fair considering what other people in this university are paid  
My salaris is billik as in aanmerking geneem word wat ander mense in hierdie universiteit betaal word 58
38. I am satisfied with my immediate head  
Ek is tevrede met my onmiddellike hoof 59
39. I am satisfied with the colleagues that I work with.  
Ek is tevrede met die kollegas met wie ek saamwerk. 60

**MODULE 2**

Thus far you have been asked questions about your job. This section deals with how you think and feel about certain specific aspects of your work.

Tot dusver is aan u vrae oor u werk gestel. Die volgende afdeling handel oor hoe u oor sekere spesifieke aspekte van u werk dink en voel.

**DIFFERENT PEOPLE WANT DIFFERENT THINGS FROM THEIR WORK. HERE IS A LIST OF THINGS A PERSON COULD EXPERIENCE IN HIS OR HER WORK. INDICATE HOW SATISFIED YOU ARE WITH EACH OF THE FOLLOWING ASPECTS OF YOUR JOB.**

**VERSKILLENDE MENSE VERWAG VERSKILLENDE DINGE VAN HUL WERK. HIER VOLG 'N LYS DINGE WAT 'N PERSOON IN SY OF HAAR WERK KAN ERVAAR. DUI AAN HOE TEVREDE U MET ELK VAN DIE VOLGENDE ASPEKTE VAN U WERK IS.**

**HOW SATISFIED ARE YOU WITH ...  
HOE TEVREDE IS U MET ...**

Very dissatisfied Baie ontevrede	Not satisfied Ontevrede	More or less satisfied Min of meer tevrede	Satisfied Tevrede	Completely satisfied Volcome tevrede
-------------------------------------	----------------------------	-----------------------------------------------	----------------------	-----------------------------------------

- |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| <p>40. ... the way you are treated by the colleagues you work with?<br/>... die wyse waarop u deur die kollegas met wie u saamwerk ... behandel word?</p>                                                         | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 61 |
| 1                                                                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>41. ... the respect you receive from the colleagues you work with?<br/>... die agting wat u van die kollegas met wie u saamwerk ... ontvang?</p>                                                               | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 62 |
| 1                                                                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>42. ... the friendliness of the people you work with?<br/>... die vriendelikheid van die mense met wie u saamwerk?</p>                                                                                         | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 63 |
| 1                                                                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>43. .. the opportunities you have to learn new things in your work?<br/>..die geleentheid wat u het om nuwe dinge in u werk aan te leer?</p>                                                                   | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 64 |
| 1                                                                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>44. ... the opportunities you have to accomplish something<br/>... worthwhile in your work?<br/>... die geleenthede wat u het om iets wat die moeite werd is in u werk te doen?</p>                            | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 65 |
| 1                                                                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>45. ... the opportunities you have to do something that makes you<br/>feel good about yourself as a person?<br/>... die geleenthede wat u het om iets te doen wat uself as<br/>... persoon goed laat voel?</p> | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 66 |
| 1                                                                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3 | 4 | 5 |   |   |    |

**HOW SATISFIED ARE YOU WITH ...  
HOE TEVREDE IS U MET ...**

Very dissatisfied Baie ontevrede	Not satisfied Ontevrede	More or less satisfied Min of meer tevrede	Satisfied Tevrede	Completely satisfied Volksome tevrede
-------------------------------------	----------------------------	-----------------------------------------------	----------------------	------------------------------------------

- |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| 46. ... the opportunities you have to take part in decision making?<br>... die geleentheid wat u het om aan besluitneming deel te neem?                  | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 67 |
| 1                                                                                                                                                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 47. ... the amount of freedom you have in your work?<br>... die mate van vryheid wat u in u werk geniet?                                                 | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 68 |
| 1                                                                                                                                                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 48. ... the salary you receive?<br>... die salaris wat u ontvang?                                                                                        | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 69 |
| 1                                                                                                                                                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 49. ... the fringe benefits you receive?<br>... die byvoordele wat u ontvang?                                                                            | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 70 |
| 1                                                                                                                                                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 50. ... the work security you have?<br>... die werksekuriteit wat u geniet?                                                                              | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 71 |
| 1                                                                                                                                                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 51. ... your opportunities for advancement in the university in the future?<br>... die kans om in die universiteit in die toekoms vordering ... te maak? | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 72 |
| 1                                                                                                                                                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |

**MODULE 3**

This section is concerned with work groups (department or faculty) at the university. For this part of the questionnaire please think of your "work group" as the people with whom you work most closely on a day to day basis and report to the same Head of department or Dean.

Hierdie afdeling handel oor werkgroepe (departement of fakulteit) aan die universiteit. Dink aan u "werkgroep" as die mense met wie u daaglik in noue verband saamwerk, en wat aan dieselfde departementshoof of Dekaan rapporteer.

**THE FOLLOWING ARE STATEMENTS THAT MAY OR MAY NOT DESCRIBE YOUR WORK GROUP. HOW MUCH DO YOU AGREE OR DISAGREE WITH EACH STATEMENT?**

**DIE VOLGENDE STELLINGS IS OF IS NIE BESKRYWEND VAN U WERKGROEP NIE. IN HOE 'N MATE STEM U SAAM OF NIE SAAMSTEM MET ELKE STELLING?**

Strongly disagree Stem beslis nie saam nie saam	Disagree Stem nie saam nie	Not sure Onseker	Agree Stem saam	Strongly agree Stem beslis saam
----------------------------------------------------	-------------------------------	---------------------	--------------------	------------------------------------

- |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| 52. Members of my work group have the necessary abilities and skills to do their work<br>Lede van my werkgroep het die nodige vermoëns en vaardighede om hul werk te doen      | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 73 |
| 1                                                                                                                                                                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 53. Members of my work group are adequately qualified for their jobs<br>Lede van my werkgroep is voldoende gekwalifiseer vir hul werk                                          | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 74 |
| 1                                                                                                                                                                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 54. My work group knows exactly what jobs it has to get done<br>My werkgroep weet presies watter take gedoen moet word                                                         | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 75 |
| 1                                                                                                                                                                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 55. Each member of my work group has a clear idea of the goals that must be achieve<br>Elke lid van my werkgroep het 'n duidelike beeld van die doelwitte wat bereik moet word | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 76 |
| 1                                                                                                                                                                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 56. I feel that I really am a part of my work group<br>Ek voel dat ek waarlik deel is van my werkgroep                                                                         | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 77 |
| 1                                                                                                                                                                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 57. I look forward to being with the members of my work group each day<br>Ek sien daarna uit om elke dag met die lede van my werkgroep te verkeer                              | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 78 |
| 1                                                                                                                                                                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |



Strongly disagree Stem beslis nie saam nie saam	Disagree Stem nie saam nie	Neutral Onseker	Agree Stem saam	Strongly agree Stem beslis saam
----------------------------------------------------	-------------------------------	--------------------	--------------------	------------------------------------

67. **Members of my work group help me to find ways of doing a better job**  
 Lede in my werkgroep help my om metodes te vind om my werk beter te doen 15
68. **My work group emphasizes department / faculty goals**  
 My werkgroep beklemtoon departement / fakulteitsdoelwitte 16
69. **My work group plans together and co-ordinates its efforts**  
 My werkgroep beplan saam en koördineer hulle pogings 17
70. **My work group is able to respond to unusual work demands placed on it**  
 My werkgroep is in staat om op ongewone werkeise wat aan ons gestel word te reageer 18

**MODULE 4**

This section asks about your Head of the Department or Dean at the university. He or she is the person you report to directly.

Die volgende vrae handel oor u Departementshoof of Dekaan aan die universteit. Hy of sy is die persoon aan wie u direk rapporteer.

**THE FOLLOWING STATEMENTS DESCRIBE THE WAY IN WHICH A HEAD OF THE DEPARTMENT / DEAN MIGHT PERFORM HIS OR HER JOB. PLEASE INDICATE TO WHAT EXTENT YOU AGREE WITH EACH STATEMENT AS DESCRIPTIONS OF YOUR DIRECT HEAD.**

**DIE VOLGENDE STELLINGS BESKRYF HOE U DEPARTEMENTSHOOF DEKAAN SY OF HAAR WERK MOONTLIK DOEN. DUI ASSEBLIEF AAN TOT WATTER MATE U MET ELK VAN DIE BESKRYWINGS SAAMSTEM.**

**MY HEAD OF THE DEPARTMENT OR DEAN...  
MY DEPARTEMENTSHOOF OF DEKAAN...**

Strongly disagree Stem beslis nie saam nie saam	Disagree Stem nie saam nie	Not sure Onseker	Agree Stem saam	Strongly agree Stem beslis saam
----------------------------------------------------	-------------------------------	---------------------	--------------------	------------------------------------

- |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| 71. ... demands that people give of their best<br>... dring daarop aan dat mense hul beste moet lewer                             | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 19 |
| 1                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 72. ... insists that people work hard<br>... dring daarop aan dat mense hard werk                                                 | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 20 |
| 1                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 73. ... stays informed about work which is being done<br>... bly op hoogte van werk wat gedoen word                               | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 21 |
| 1                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 74. ... plans work in advance<br>... beplan werk vooruit                                                                          | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 22 |
| 1                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 75. ... handles the administrative aspects of his or her job well<br>... hanteer die administratiewe pligte van sy/haar werk goed | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 23 |
| 1                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 76. ... demands that high standards of performance are maintained<br>... dring daarop aan dat hoë werkstandaarde gehandhaaf word  | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 24 |
| 1                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 77. ... makes sure everyone know what was to be done<br>... maak seker dat almal weet wat gedoen moet word                        | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 25 |
| 1                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 78. ... helps me solve work related problems<br>... help my om werkverwante probleme op te los                                    | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 26 |
| 1                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |

**MY HEAD OF THE DEPARTMENT OR DEAN...  
MY DEPARTEMENTSHOOF OF DEKAAN...**

Strongly disagree Stem beslis nie saam nie saam	Disagree Stem nie saam nie	Not sure Onseker	Agree Stem saam	Strongly agree Stem beslis saam
----------------------------------------------------	-------------------------------	---------------------	--------------------	------------------------------------

- |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| 79. ... helps me discover problems before they become too serious<br>... help my om probleme te ontdek voor hulle te ernstig word                                 | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 27 |
| 1                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 80. ... keeps everyone informed<br>... hou almal op hoogte van sake                                                                                               | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 28 |
| 1                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 81. ... helps one to develop one's knowledge<br>... help 'n mens om jou kennis te ontwikkel                                                                       | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 29 |
| 1                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 82. ... commands our respect<br>... dwing ons respek af                                                                                                           | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 30 |
| 1                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 83. ... always treats us fairly<br>... behandel ons altyd regverdig                                                                                               | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 31 |
| 1                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 84. ... helps us with our personal problems<br>... help ons met ons persoonlike probleme                                                                          | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 32 |
| 1                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 85. ... is concerned about me as a person<br>... gee vir my as persoon om                                                                                         | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 33 |
| 1                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 86. ... encourages us to participate in making important decisions<br>... moedig ons aan om deel te neem as belangrike besluite geneem word                       | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 34 |
| 1                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 87. ... encourages people to speak up when they disagree with a decision<br>... moedig mense aan om hul mening te lug wanneer hul nie met 'n besluit saamstem nie | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 35 |
| 1                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 88. ... demands that work goals are achieved<br>... dring daarop aan dat werkdoelwitte behaal word                                                                | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 36 |
| 1                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 89. ... is competent<br>... is bevoeg                                                                                                                             | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 37 |
| 1                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 90. ... encourages us to work together as a team<br>... moedig ons aan om as 'n span te werk                                                                      | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 38 |
| 1                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |

**MODULE 5**

This section contains a number of questions and statements about you, your work and related issues. Please answer the following questions, keeping in mind the kind of work you do and the experiences that you have had working here.

Die volgende vrae en stellings handel oor u, u werk en verwante sake. By die beantwoording van die vrae moet u die werk wat u doen en die ondervindings wat u al hier gehad het, in gedagte hou.

**IN THE SECTION BELOW ARE LISTED A NUMBER OF FACTORS THAT ARE OFTEN USED TO DETERMINE AN INDIVIDUAL'S SALARY. FOR EACH FACTOR YOU ARE ASKED TO INDICATE HOW IMPORTANT THE UNIVERSITY FEELS THAT IT IS FOR DETERMINING AN INDIVIDUAL'S SALARY.**

**IN DIE AFDELING HIERONDER WORD 'N AANTAL FAKTORE GENOEM WAT DIKWELS GEBRUIK WORD OM 'N INDIVIDU SE SALARIS TE BEPAAL. U WORD GEVRA OM VIR ELK VAN DIE FAKTORE AAN TE DUI HOE BELANGRIK DIE UNIVERSITEIT DIE FAKTORE BESKOU OM DIE INDIVIDU SE SALARIS TE BEPAAL.**

**FOR THE PURPOSE OF DETERMING YOUR SALARY, HOW IMPORTANT FOR YOUR UNIVERSITY IS...  
VIR DIE DOEL VAN U SALARISBEPALING, AS HOE BELANGRIK BESKOU DIE UNIVERSITEIT...**

Of no importance at all Van absoluut geen belang	Unimportant Onbelangrik	Important Belangrik	Very important Baie belangrik	Extremely important Uiters belangrik
-----------------------------------------------------	----------------------------	------------------------	----------------------------------	-----------------------------------------

- |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| 96. ... your education, training and experience?<br>... u opvoedkundige kwalifikasies, opleiding en ervaring?                 | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 44 |
| 1                                                                                                                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 97. ... the amount of responsibility and pressure in your work?<br>... die hoeveelheid verantwoordelikheid en druk in u werk? | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 45 |
| 1                                                                                                                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 98. ... the quality of your work?<br>... die gehalte van u werk?                                                              | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 46 |
| 1                                                                                                                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 99. ... your productivity?<br>... u produktiwiteit?                                                                           | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 47 |
| 1                                                                                                                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 100. ... the amount of effort you expend on the job?<br>... die mate van inspanning wat u aan u werk bestee?                  | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 48 |
| 1                                                                                                                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |

**HERE ARE SOME STATEMENTS ABOUT YOU AND YOUR SALARY.  
TO WHAT EXTENT DO YOU AGREE OR DISAGREE?**

**HIER VOLG 'N AANTAL STELLINGS OOR U EN U BESOLDIGING.  
IN HOE 'N MATE STEM U SAAM OF NIE SAAMSTEM?**

Strongly disagree Stem beslis nie saam nie saam	Disagree Stem nie saam nie	Not sure Onseker	Agree Stem saam	Strongly agree Stem beslis saam
----------------------------------------------------	-------------------------------	---------------------	--------------------	------------------------------------

- |     |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| 101 | I am happy with the money I earn<br>Ek is tevrede met die geld wat ek verdien                                                                                                                   | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 49 |
| 1   | 2                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4 | 5 |   |   |   |    |
| 102 | I do not earn the kind of money I should for the work I do<br>Ek verdien nie die geld wat ek behoort te verdien vir die werk wat ek doen nie                                                    | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 50 |
| 1   | 2                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4 | 5 |   |   |   |    |
| 103 | Considering my skills and the effort I put into my work I am satisfied with my salary<br>As ek my vaardighede en die inspanning wat ek in my werk sit, in ag neem, is ek tevrede met my salaris | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 51 |
| 1   | 2                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4 | 5 |   |   |   |    |
| 104 | My salary is fair in comparison to the salaries of my colleagues<br>My salaris is billik in vergelyking met dié van my kollegas                                                                 | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 52 |
| 1   | 2                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4 | 5 |   |   |   |    |
| 105 | All in all, salaries are administered well in the university<br>Alles in ag genome, word salaris in die univeriteit goed geadministreer                                                         | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 53 |
| 1   | 2                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4 | 5 |   |   |   |    |
| 106 | The administration of salaries in this university should be kept as it is now<br>Die administrasie van salarisse in hierdie universiteit behoort te bly soos dit is                             | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 54 |
| 1   | 2                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4 | 5 |   |   |   |    |
| 107 | All in all my salary is about what it ought to be<br>Alles in ag genome, is my salaris omtrent wat dit behoort te wees                                                                          | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 55 |
| 1   | 2                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4 | 5 |   |   |   |    |
| 108 | My pay is fair<br>My salaris is billik                                                                                                                                                          | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 56 |
| 1   | 2                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4 | 5 |   |   |   |    |

**MODULE 6**

This section deals with the way things are done in this university. Indicate to what extent do you feel the following statements apply.

Hierdie afdeling handel oor die wyse waarop sake aan die universiteit hanteer word. Dui die mate aan waarin u voel elke stelling van toepassing is.

Not at all Glad nie	To a little extent In 'n mindere mate	To some extent In 'n mate	To a greater extent In 'n groot mate	To a very great extent In 'n baie groot mate
------------------------	------------------------------------------	------------------------------	-----------------------------------------	-------------------------------------------------

- |     |                                                                                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| 109 | Lectures have a clear idea of this university's objectives<br>Dosente het 'n duidelike beeld van die universiteit se doelwitte                                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 57 |
| 110 | The university is generally quick to use improved work methods<br>Die universiteit is gewoonlik gou om verbeterde werkmetodes te gebruik                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 58 |
| 111 | The university has a real interest in the welfare and happiness of those who work here<br>Die universiteit stel werklik belang in die welsyn en geluk van die mense wat hier werksaam is                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 59 |
| 112 | The university is trying to improve working conditions<br>Die universiteit probeer om die werkomstandighede te verbeter                                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 60 |
| 113 | The university has clear cut, reasonable goals<br>Die universiteit het duidelike en redelike doelwitte                                                                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 61 |
| 114 | Work activities are sensibly organized in the university<br>Werkaktiwiteite is sinvol aan die universiteit georganiseer                                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 62 |
| 115 | The information our department or faculty gets about what is going on in other departments or faculty's is adequate<br>Die inligting wat my departement of fakulteit kry van wat in ander departemente of fakulteite aangaan is voldoende | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 63 |
| 116 | The people above my immediate head are receptive to ideas and suggestions from my work group<br>Die mense bo my onmiddellike hoof is ontvanklik vir idees en voorstelle afkomstig van my werkgroep                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 64 |

	Not at all Glad nie	To a little extent In 'n mindere mate	To some extent In 'n mate	To a greater extent In 'n groot mate	To a very great extent In 'n baie groot mate	
117 This university has a friendly, warm social atmosphere Die universiteit het 'n vriendelike, warm sosiale atmosfeer	1	2	3	4	5	65
118 This university has an interest in and willingness to support employees in both work- and non-work-related matters Die universiteit het 'n belangstelling in en gewilligheid om werknemers in beide werkverwante en nie-werkverwante sake te ondersteun	1	2	3	4	5	66
119 This university has an interest in the welfare of its employees Die universiteit stel belang in die welsyn van sy werknemers	1	2	3	4	5	67
120 This university's reward system (salaries, promotion, benefits) is based on employee worth, ability and performance rather than luck, who you know and how well people can be manipulated Die universiteit se vergoedingstelsel (salaris, bevordering, byvoordele) is gebaseer op die werknemer se waarde, vermoëns en prestasie, eerder as op geluk, wie jy ken en hoe goed mense-gemanipuleer kan word	1	2	3	4	5	68
121 This university gives my work group the necessary information to do our work in the best possible way Die universiteit gee aan my werkgroep die nodige inligting sodat ons, op die bes moontlike manier, ons take kan uitvoer	1	2	3	4	5	69
122 The equipment and resources I need to do my work are adequate, efficient and well-maintained Die toerusting en bronne wat ek benodig om my werk te doen is voldoende, geskik en word goed in stand gehou	1	2	3	4	5	70
123 There are things about working here that encourage me to work hard Daar is faktore hier teenwoordig wat my aanspoor om hard te werk	1	2	3	4	5	71
124 In this university decisions are made at those levels where the most applicable and accurate information is available In hierdie universiteit word besluite geneem op vlakke waar die mees toepaslike en akkurate inligting beskikbaar is	1	2	3	4	5	72

Not at all Glad nie	To a little extent In 'n mindere mate	To some extent In 'n mate	To a great extent In 'n groot mate	To a very great extent In 'n baie groot mate
------------------------	------------------------------------------	------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------------------

- 125 **When decisions are made, the persons affected are asked for their ideas**  
 Wanneer besluite geneem word, word die persone wat daardeur geraak word om hul mening gevra 73
- 126 **Different units or departments plan together and co-ordinate their efforts**  
 Verskillende eenhede en departemente doen gesamentlike beplanning en koördineer hul aktiwiteite 74
- 127 **There are opportunities to express grievances in my work**  
 Daar is geleentheid om uiting te gee aan griewe in my werk 75
- 128 **My work group receives adequate information about what happens in other departments/divisions**  
 My werkgroep kry voldoende inligting oor wat in ander departemente/afdelings gebeur 76
- 129 **The importance of co-operation between different departments and sections is emphasized in this university**  
 Die belangrikheid van samewerking tussen verskillende departemente en afdelings word in die universiteit beklemtoon 77



**MODULE 7**

**INDICATE HOW SATISFIED YOU ARE WITH EACH OF THE FOLLOWING ASPECTS OF YOUR JOB.**

**DUI AAN HOE TEVREDE U IS MET ELK VAN DIE VOLGENDE ASPEKTE VAN U WERK.**

**HOW SATISFIED ARE YOU WITH ...  
HOE TEVREDE IS U MET ...**

Very dissatisfied Baie ontevrede	Not satisfied Ontevrede	More or less satisfied Min of meer tevrede	Satisfied Tevrede	Completely satisfied Volkomte tevrede
-------------------------------------	----------------------------	-----------------------------------------------	----------------------	------------------------------------------

- |     |                                                                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| 136 | ... the quality of the equipment you work with?<br>... die gehalte van die toerusting waarmee u werk?                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 11 |
| 137 | ... the resources available to you in your job?<br>... die bronne wat u het om u werk te doen?                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 12 |
| 138 | ... your physical working environment?<br>... u fisiese werkomgewing?                                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 13 |
| 139 | ... your working hours?<br>... u werkure?                                                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 14 |
| 140 | How are differences and disagreements between members in your department or faculty handled?<br>Hoe word verskille en geskille tussen lede in die departemente of fakulteit gehanteer? |   |   |   |   |   |    |

**Disagreements are ...  
Meningsverskille word ...**

- |   |                                                                                                                                                  |   |    |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|
| ☞ | ... almost always avoided, denied or suppressed<br>... amper altyd vermy, ontken of gesmoor                                                      | 1 | 15 |
| ☞ | ... often avoided, denied or suppressed<br>... dikwels vermy, ontken en gesmoor                                                                  | 2 |    |
| ☞ | ... sometimes accepted and discussed, sometimes they are avoided or suppressed<br>... soms aanvaar en bespreek, soms word hulle vermy en gesmoor | 3 |    |
| ☞ | ... usually accepted as necessary and desirable and are followed up<br>... dikwels aanvaar as nodig en wenslik en word opgevolg                  | 4 |    |
| ☞ | ... almost always accepted as necessary and desirable and are followed up<br>... amper altyd as nodig en wenslik aanvaar en opgevolg             | 5 |    |

141 **Why do people work hard in this university?**

Waarom werk mense hard in hierdie universiteit?

- ☞ ... **just to keep their jobs and avoid being reprimanded**  
... net om 'n werk te behou en te verhoed dat hulle berispe word
- ☞ ... **to keep their jobs and make money**  
... om 'n werk te behou en om geld te maak
- ☞ ... **to keep their jobs, make money and to seek promotion**  
... om 'n werk te hê, geld te maak, en om bevordering te kry
- ☞ ... **to keep their jobs, make money, seek promotion and for the satisfaction of doing a job well**  
... om 'n werk te behou, geld te maak, bevordering te kry en vir tevredenheid van 'n taak goed gedaan
- ☞ ... **to keep their jobs, make money, seek promotion, do a satisfactory job, and because others in their work group expect it of them**  
... om 'n werk te behou, geld te maak, bevordering te kry, tevredenheid te ervaar met hulle werk en omdat ander in Hulle werkgroep dit van hulle verwag

1

2

3

4

5

16

**MODULE 8****INDICATE HOW FREQUENTLY THE FOLLOWING APPLIES TO YOU****DUI AAN HOE DIKWELS DIE VOLGENDE OP U VAN TOEPASSING IS****HOW OFTEN ...  
HOE DIKWELS ...**

	Always Altyd	Frequently Dikwels	Seldom Selde	Very seldom Baie selde	Never Nooit	
142 ... are you deprived of the chance to enjoy pleasant and beautiful things? ... word u die geleentheid ontnem om aangename en mooi dinge te geniet?	1	2	3	4	5	17
143 ... does work demands cause disruption of family relationships? ... vertroebel die beoefening van u beroep gesinsverhoudings?	1	2	3	4	5	18
144 ... do you feel downhearted and depressed? ... voel u teneergedruk en neerslagtig?	1	2	3	4	5	19
145 ... do you feel tired for no reason? ... voel u moeg sonder rede?	1	2	3	4	5	20
146 ... do you feel restless and cannot keep still? ... voel u rusteloos en kan u nie stilsit nie?	1	2	3	4	5	21
147 ... do you feel despondent about the future? ... voel u mismoedig oor die toekoms?	1	2	3	4	5	22
148 ... do you feel irritable? ... voel u prikkelbaar?	1	2	3	4	5	23
149 ... do you feel you can no longer enjoy the things you used to enjoy? ... voel u u kan nie meer die dinge geniet wat u vroeër geniet het nie?	1	2	3	4	5	24
150 ... do you feel useless and unneeded? ... voel u nutteloos en oorbodig?	1	2	3	4	5	25
151 ... have you considered quitting your job and finding a new job? ... het u al oorweeg om u werk te laat vaar en ander werk te soek?	1	2	3	4	5	26

**MY HEAD OF THE DEPARTMENT OR DEAN...  
MY DEPARTEMENTSHOOF OF DEKAAN...**

<b>Strongly disagree</b> Stem beslis nie saam nie saam	<b>Disagree</b> Stem nie saam nie	<b>Not sure</b> Onseker	<b>Agree</b> Stem saam	<b>Strongly agree</b> Stem beslis saam
-----------------------------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------	---------------------------	-------------------------------------------

- |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| 91. ... has confidenc and trust in me<br>... het vertroue in my                                             | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 39 |
| 1                                                                                                           | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 92. ... enjoys our confidence and trust<br>... het die vertroue van sy ondergeskiktes                       | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 40 |
| 1                                                                                                           | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 93. ... does a good job in representing our work group<br>... is 'n goeie verteenwoordiger van my werkgroep | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 41 |
| 1                                                                                                           | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 94. ... is a good leader<br>... is 'n goeie leier                                                           | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 42 |
| 1                                                                                                           | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| 95. ... gets on well with others<br>... kom goed met ander klaar                                            | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 43 |
| 1                                                                                                           | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 |   |   |    |

**HOW OFTEN ...  
HOE DIKWELS ...**

Always Altyd	Frequently Dikwels	Seldom Selde	Very seldom Baie selde	Never Nooit
-----------------	-----------------------	-----------------	---------------------------	----------------

- 152 ... do you experience tension as a result of making decisions in work? 27  
 ... ervaar u spanning as gevolg van besluite wat u in u werk neem?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**MODULE 9**

**INDICATE HOW FREQUENTLY THE FOLLOWING APPLIES TO YOU**

**DUI AAN HOE DIKWELS DIE VOLGENDE OP U VAN TOEPASSING IS**

Not at all Glad nie	To a little extent In 'n mindere mate	To some extent In 'n mate	To a great extent In 'n groot mate	To a very great extent In 'n baie groot mate
------------------------	------------------------------------------	------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------------------

- 153 This organisation has a specific value system (behavioral guidelines such as honesty, quality profit, ect.) 28  
 Hierdie organisasie het 'n spesifieke waardestelsel (gedrags-ryglyne soos eerlikheid, gehalte wins, ens.)
- 154 Senior people in this organisation emphasise the importance of values (such as mentioned above) continuously. 29  
 Senior mense in hierdie organsie beklemtoon die belangrikheid van waardes (soos die hierbo genoem) voortdurend
- 155 In this organisation employees receive recognition and / or (praise, pay increase, ect.) for value driven performance 30  
 In hierdie organisasie ontvang werknemers erkenning en / of vergoeding (lof, salarisverhoging, ens.) vir prestasie gegrond op die uitleef van waardes

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**KOPIEREG VOORBEHOU**

**PROF L.D. COETSEE**

**NAGRAADSE SKOOL VIR BESTUURSWESE - PU VIR CHO**

## BYLAE C

---

### KORRESPONDENSIE

- AANSOEK VIR GOEDKEURING VAN NAVORSING
- GOEDKEURING VAN MBA-SKRIPSIE
- DEKBRIEF VIR DIE ODV-86
- ADDISIONELE BRIEF VIR VERSPREIDING VAN ODV-86

Tel : 4012203

Dept. Menslike Bewegingskunde  
Posbus 185  
UOVS

23 Junie 1995

Die Visie-Rektor  
Prof. C.D. Roode  
Personeel en Administrasie  
UOVS

### **GOEDKEURING MBA-SKRIPSIE**

Ek is van voorneme om ter voltooiing van die graad MBA aan die Universiteit van Potchefstroom vir CHO 'n skripsie in te dien met as tema: **Die gehalte van werklewe van die dosentekorps aan die Universiteit van die Oranje-Vrystaat.** Ek sal dit op prys stel indien u die studie vir goedkeuring aan die Rektor sal voorlê.

Gehalte van werklewe omvat alle fasette van die lewe binne 'n organisasie. Soos Megginson (1985) dit stel is gehalte van werklewe "*the meaningfulness of work to employees, satisfactory working conditions, freedom to make decisions, acceptable working hours, and effective managerial leadership*". Katz (1991) ondersteun hierdie gedagte in sy definisie van gehalte van werklewe wat hy definieer as synde "*...the degree to which members of a organisation are able to satisfy important personal needs through their experiences in the organisation*". Gehalte van werklewe is derhalwe 'n omvattende konsep wat verteenwoordigend is van alle aktiwiteite binne 'n organisasie.

Vir die studie sal gebruik gemaak word van die kongruensie-model van Nadler en Tushman. Hierdie model word deur vooraanstaande organisasie-ontwikkelingskenners soos Burke (1982) en Beckhard & Harris (1987) as een van die geldigste modelle van organisasiegedrag beskou. Die ODV-86 vraelys wat vir die empiriese navorsingsgedeelte gebruik sal word is, breedweg op die model van Nadler en Tushman gebaseer. Die ODV-86 is sedert 1976 in ongeveer 300 Suid-Afrikaanse organisasies toegepas en hertoegapas en meer as 200 000 vraelyste is deur werknemers voltooi. Die ontwikkelingsgeskiedenis van ODV-86 strek oor ongeveer 15 jaar, en by ses geleenthede is dit aan omvattende statistiese ontledings onderwerp, hersien en op grond van die bevindinge verbeter

Die ODV-86 is volgens faktoranalitiese prosedure ontwerp. Die mees onlangse gegewens oor die betroubaarheid van die vraelys is op twee ondersoeke gedurende 1986 en 1988 gebaseer. Met

hierdie ondersoek is onafhanklike steekproewe van onderskeidelik 2729 en 1683 ingevulde vraelyste ontleed. Die vraelyste was afkomstig van meer as 40 organisasies in alle hoof bedryfs- en dienssektore. Beide ondersoek lewer Kuder-Richardson betroubaarheid van so hoog as 0.979. Op grond hiervan, en die wye gebruik van ODV-86 in Suid-Afrika, kan aanvaar word dat dit 'n geldige instrument is waarmee die gehalte van werklewe van die dosentekorps aan die UOVS te meet.

Die studieleier sal Prof. Leon Coetzee van die Nagraadse Skool vir Bestuurswese aan die Potchefstroomse Universiteit vir CHO wees. Ek onderneem om aan vereistes wat u mag stel met betrekking tot vertroulikheid van inligting na te kom.

Ek is van mening dat hierdie navorsing gesien in die lig van die huidige veranderinge en nuwe eise waaraan die dosentekorps in hierdie tydsgewrig blootgestel word wel nuttig deur bestuur aangewend kan word.

U goedgeunstige oorweging sal hoog op prys gestel word.

Die uwe

.....  
**MNR EVERT VENTER**

# DIE UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRystaat



☒ 339 BLOEMFONTEIN 9300  
REPUBLIC VAN SUID-AFRIKA

Tel.: (051) 401-2112  
Navrae: W. Malherbe  
Ons verw.: 11/1/4  
Faks.: (051) 401-2117

29 Junie 1995

Mnr. E. Venter  
**Departement Menslike Bewegingskunde**  
Interne Posbus 185  
UOVS

Geagte mnr. Venter

## GOEDKEURING MBA-SKRIPSIE

U brief van 23 Junie 1995 aan prof. Roode in bogenoemde verband het betrekking.

Die rektor het goedgekeur dat u die studie onderneem en versoek dat u na afhandeling daarvan 'n kopie aan hom beskikbaar stel. Sterkte met u studies verder.

Met vriendelike groete

**W.S. MALHERBE**  
**REGISTRATEUR**

/rv

WM95-65

NAVORSINGSPROJEK

**DIE GEHALTE VAN WERKLEWE VAN DIE  
DOSENTEKORPS AAN DIE UNIVERSITEIT VAN  
DIE ORANJE-VRYSTAAT**

Geagte Respondent

Die ingeslote vraelys (ODV-86) is deel van 'n navorsingsprojek oor die gehalte van werklewe van die dosentekorps aan die Universiteit van die Oranje-Vrystaat.

Gehalte van werklewe is 'n term wat hoofsaaklik in die menslike hulpbron bestuursveld gebruik word. As benadering omsluit dit die waargenome gehalte van die interaksie tussen die individu en die totale organisasie stelsel waarvan hy lid is. Dit oorspan trouens al die aktiwiteite ten einde organisasie effektiwiteit te verbeter en het verder ook te make met sake soos onder meer hoe dosente die universiteit se klimaat, bestuur en besluitnemingsprosesse ervaar, asook hul werks-tevredenheid, welsyn, stres en produktiwiteit.

Dit is 'n navorsingsterrein wat met betrekking tot die universiteitswese en sy dosentekorps betreklik, onontgin is. Gesien in die lig van die huidige veranderinge en nuwe eise waaraan die dosentekorps tans blootgestel word, is dit noodsaaklik om die stand van gehalte van werklewe van die dosentekorps te bepaal. - Die navorsingsresultate sal teruggevoer word aan die verskillende fakulteite en kan verder aangewend word vir intuisionele besluitneming om moontlike knelpunte op te los.

*Respondente moet daarop let dat daar in die vraelys van algemene gedrags-wetenskapstermonologie gebruik gemaak word, om die geldigheid van die meetinstrument te verseker.*

Dankie vir u samewerking.

**DIE NAVORSER**

OPMERKING

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

.....  
PROF S.F. COETZEE  
REKTOR : UOVS

RESEARCH PROJECT

**QUALITY OF WORKLIFE OF LECTURING STAFF  
OF THE UNIVERSITY OF THE ORANGE FREE  
STATE**

Dear Respondent

The included questionnaire (ODV-86) forms part of a research project on the quality of worklife of lecturing staff of the University of the Orange Free State.

Quality of worklife is a term that is mainly used in the field of human resource management. As an approach, it encompasses the perceived quality of the interaction between the individual and the total organisation system of which he is a member. In fact, it spans all the activities aimed at improving the effectiveness of the organisation and also includes matters such as the way in which lecturers experience the university's climate, management and decision-making process, as well as their job satisfaction, welfare, stress and productivity.

It is a field of research that is relatively unexplored as far as the university and its lecturing staff are concerned. In view of the present changes and the new demands to which lecturers are currently exposed, it is essential to determine the state of affairs concerning the quality of worklife of the lecturing staff. The various faculties will receive comments regarding the research results, which could then be utilised further for institutional decision making, aimed at finding solutions to possible problems.

*Respondents must note that established behavioral science technical terminology has been used in the questionnaire in order to ensure the validity of the measuring instrument.*

Thank you for your co-operation.

**THE RESEARCHER**

COMMENT

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

.....  
PROF. S.F. COETZEE  
RECTOR: UOFS

# DIE UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT



## Kantoor van die Rektor en Visekanselier

☒ 339 BLOEMFONTEIN 9300 REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA  
☎ (051) 401-2114 FAKS (051) 401-2117 SA

Departement Menslike Bewegingskunde  
Interne Posbus 185  
UOVS

1997-08-14

Geagte Kollega

### **MBA-SKRIPSIE: DIE GEHALTE VAN WERKLEWE VAN DIE DOSENTEKORPS AAN DIE UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT**

Tans sirkuleer daar 'n Organisasie Diagnose-Vraelys (ODV-86) onder die voltydse doserende personeel. Om moontlike onduidelikhede in dié verband op te klaar, word die volgende onder u aandag gebring:

- U antwoorde sal as uiters vertroulik gehanteer word.
- Die navorsingsresultate word gebruik vir die voltooiing van 'n MBA-skripsie van mnr. E.J. Venter van ons Departement Menslike Bewegingskunde wat vir graaddoeleindes by die Universiteit van Potchefstroom vir CHO ingedien sal word.
- Hierdie navorsingsprojek vorm ook deel van die hervitaliseringsproses en die resultate sal aan alle fakulteite teruggevoer word.
- Die ODV-86-vraelys word met die toestemming van prof. L.D. Coetsee van die Nagraadse Skool vir Bestuurswese van die PU vir CHO gebruik. Prof. L.D. Coetsee het kopiereg oor die vraelys, maar die gegewens word self deur die navorser verwerk.

U samewerking sal waardeer word.

**PROF. S.F. COETZEE**  
**REKTOR EN VISEKANSELIER**