

'N BEPALING VAN ORGANISASIEKLIMAAT IN BLANKE
VERPLEGINGSKOLLEGES IN TRANSVAAL

Johanna Dorothea Lötter, B.Cur. Ed. *et* Admin.

Verhandeling voorgelê ter nakoming van die vereistes vir die graad Magister Artium in die Departement Verpleegkunde aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Leier: Dr. A.H. Nel

Medeleier: Prof. F. van Graan

Potchefstroom

1994

(i)

Ter nagedagtenis aan

Prof. Frederika M.J. de Villiers

Haar leiding, ondersteuning, begrip en aanmoediging
as my leier tot haar afsterwe was opreg waardeer.

ERKENNING EN DANKBETUIGINGS

Aan my Skepper, sonder wie ek tot niks in staat is nie, al die dank en eer.

Ek spreek graag my opregte dank en waardering uit teenoor:

My leier, dr. Albé Nel, vir haar begrip, ondersteuning en rigtinggewende leiding met my navorsing.

My medeleier, prof. Joppie van Graan, vir krities-stimulerende insig, leiding en aanmoediging.

Prof. H. Steyn van die Statistiese Konsultasiedienste van die PU vir CHO, vir die bekwame wyse waarop hy leiding verleen het met die statistiese verwerking van gegewens.

My ouers, Kobus en Bessie Botha, vir hul gebede, liefde en ondersteuning veral tydens hierdie studie.

My kinders, Tjaart en Karin, vir hulle liefde, begrip en aanmoediging gedurende al die jare van studie.

My kollegas in die Direktoraat: Oordraagbare Siektebeheer van die Departement van Nasionale Gesondheid en Bevolkingsontwikkeling, vir hulle begrip en geduld, veral gedurende die afgelope jaar.

Rina van Wyk, vir die netjiese tikwerk en taalversorging.

Deelnemers aan hierdie studie, wat hul ervaring met vrymoedigheid gedeel het.

Die Florence Nightingale Komitee van die Suid-Afrikaanse Verpleegstersvereniging, vir die toekenning van 'n beurs.

OPSOMMING

Verpleegonderwys is verantwoordelik vir die daarstelling van 'n verplegingskorps wat aan die behoeftes van die professie, asook die gemeenskap, voldoen. Veilige en doeltreffende verpleging vereis nie slegs kennis en bekwaamheid van die verpleegkundige nie, maar toewyding, verantwoordelikheid en aanspreeklikheid. Dit is veral die affektiewe domein in verpleegonderwys wat bepalend is ten opsigte van die ingesteldheid van die verpleegkundige teenoor haar beroep en haar taak.

Om die doelstellings van verpleegonderwys te verwesenlik moet 'n klimaat geskep word wat bevorderlik is vir persoonlike en professionele groei van studente sowel as onderwyspersoneel.

Hierdie navorsing het sy ontstaan gehad na aanleiding van probleme wat in verpleegonderwys geïdentifiseer is. Die vraag het ontstaan of meer kennis en insig aangaande organisasieklimaat 'n bydrae kan lewer om verskeie van die hedendaagse probleme in verpleegonderwys meer effektief die hoof te bied.

Organisasieklimaat verwys na die omstandighede waarin individue of groepe in 'n organisasie funksioneer, soos ervaar deur lede van die organisasie, en sodoende hulle optrede beïnvloed. Organisasieklimaat word veral beïnvloed deur die filosofie, beleid en optrede van senior bestuur.

Alhoewel heelwat navorsing oor organisasieklimaat in die bedryfswese en onderwys onderneem is, is baie min navorsing egter daaromtrent in verpleging en mediesverwante beroepe onderneem. In die Republiek van Suid-Afrika is geen ondersoek geloods om 'n organisasieklimaat in verplegingskolleges te bepaal nie.

(iv)

Die doel van hierdie studie is om:

- vas te stel wat 'n organisasieklimaat in verplegingskolleges is en hoe dit onderwyspersoneel beïnvloed;
- te bepaal watter faktore 'n rol speel in die skep en handhawing van 'n organisasieklimaat in verplegingskolleges; en
- na aanleiding van die bevindinge sekere aanbevelings te maak ter bevordering van 'n organisasieklimaat in verplegingskolleges.

Die doel is bereik deur organisasieklimaat in perspektief te stel aan die hand van bestaande modelle waarin die dimensies en determinante van organisasieklimaat uiteengesit is. Na die bestudering van organisasieklimaat is tot die gevolgtrekking gekom dat 'n gunstige organisasieklimaat grootliks kan bydra tot die bevordering van organisasiedoeltreffendheid en die gehalte werklewe van personeel.

Na aanleiding van die diepgaande invloed wat leiers/bestuurders op organisasieklimaat uitoefen, is die leierskap van die prinsipaal van 'n verplegingskollege bespreek aan die hand van verskeie leierskapstyle en bestuursbenaderings. Deelnemende leierskap en 'n gebeurlikheidsbenadering tot bestuur word aanbeveel in verpleegonderwys.

Organisasie-ontwikkeling word omskryf as 'n metode om toekomstige organisasie-effektiwiteit te verbeter, asook die gehalte werklewe van werknemers. Die belangrikheid van effektiewe kommunikasie, duidelike aanvaarbare doelwitte en strategieë en personeelontwikkeling, met inbegrip van leierskapsontwikkeling, is uitgelig.

(v)

Vervolgens is 'n empiriese ondersoek gedoen aan die hand van die Organisasiediagnose-vraelys van Coetsee (1987:81-86) en medewerkers, soos aangepas deur Mouton, vir die mediese akademiese omgewing. Enkele aanpassings is deur die navorser aangebring om dit van toepassing op verplegingskolleges te maak. Die empiriese ondersoek is beperk tot vier tradisioneel blanke verplegingskolleges in Transvaal. Onderwyspersoneel verbonde aan die kolleges is betrek.

Na aanleiding van die bevindinge van die navorsing wil dit voorkom asof daar in die burokratiese milieu waarin onderwyspersoneel funksioneer, nog elemente van outokratiese leierskap teenwoordig is.

Die afleiding kan gemaak word dat bogenoemde daartoe aanleiding gegee het dat deelnemende bestuur nog nie ten volle in verplegingskolleges verwerklik is nie, ten spyte van die vernuwing in verpleegonderwys en die gepaardgaande komiteestelsel.

Dit blyk dat daar in verplegingskolleges 'n behoefte is aan die bevordering van:

- kommunikasie
- spanbou
- besluitnemingspraktyke
- konflik- en stresshantering
- personeelontwikkeling
- motivering
- lewensvaardighede soos interpersoonlike vaardighede en selfbestuur

Na aanleiding van die bevindinge is aanbevelings gemaak ter bevordering van organisasieklimaat in verplegingskolleges. Verdere navorsing oor die bepaling van organisasieklimaat in verplegingskolleges asook die dienste word aanbeveel.

SUMMARY

Nursing education is responsible for the establishment of a nursing corps which satisfies the needs of the profession and of society. Safe and effective nursing not only requires knowledge and competence on the part of the nurse, but also dedication, responsibility and accountability. The affective domain of nursing education, in particular, is a deciding factor in respect of the attitude of the nurse towards her profession and her task.

In order to realise the objectives of nursing education, a climate must be created which is conducive to personal and professional growth of students as well as educational staff.

This research originated as a result of problems which were identified in nursing education. The question was whether more knowledge and insight concerning the organisational climate can contribute to an effective solution to various problems that are encountered in nursing education today.

Organisational climate refers to the circumstances in which individuals or groups function in an organisation, as experienced by members of the organisation and which influence their behaviour. Organisational climate is influenced especially by the philosophy, policy and behaviour of senior management.

Although a considerable amount of research has been undertaken in respect of organisational climate in trade and industry as well as in education, very little research has been undertaken in regard to organisational climate in nursing and other medical professions. No investigation has been launched in the Republic of South Africa into the organisational climate in nursing colleges.

The object of this study is to:

(vii)

- determine the organisational climate in nursing colleges and how it affects the educational staff;
- determine which factors play a role in the creation and maintenance of organisational climate in nursing colleges;
- in view of the findings, make certain recommendations for the promotion of organisational climate in nursing colleges.

The object has been achieved by placing organisational climate in perspective by means of existing models in which the dimensions and determinants of organisational climate are set out. After studying organisational climate, the conclusion was reached that a favourable organisational climate can contribute largely towards the promotion of organisational efficiency and quality work-life of personnel.

As a result of the in-depth influence which leaders/managers have on organisational climate, the leadership of the principal of a nursing college is discussed as it relates to various leadership styles and management approaches. Participative management and a contingency approach towards management are recommended in nursing education.

Organisational development is defined as a method to improve future organisational efficiency, as well as the quality of the work-life of employees. The importance of effective communication, clear, acceptable objectives and strategies and personnel development, including leadership development, is discussed.

An empirical investigation was undertaken among co-workers by means of the Organisation Diagnosis Questionnaire (Coetsee, 1987:81-86), as adapted by Mouton for the medical academic environment. A few adjustments have been made by the

(viii)

researcher in order to make the questionnaire applicable to nursing colleges. The empirical investigation was limited to four traditionally white nursing colleges in the Transvaal. Academic personnel of the colleges were involved.

In view of the findings of the research it appears that elements of autocratic leadership are still present in the bureaucratic milieu in which educational personnel function.

The conclusion can be reached that the above-mentioned gave rise to the fact that participative management has not yet been fully implemented in nursing colleges, despite the renewal that took place in nursing education and the accompanying committee system.

It appears that there is a need in nursing colleges for the promotion of:

- communication
- team building
- decision-making practice
- conflict and stress management
- personnel development
- motivation
- life-skills, such as interpersonal skills and self-management

In view of the findings, recommendations are made for the promotion of organisational climate in nursing colleges. Further research on the establishment of organisational climate in nursing colleges as well as services is also recommended.

INHOUDSOPGAWE

	Bladsy
OPSOMMING	(iii)
SUMMARY	(vi)
HOOFSTUK 1: INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING	1
1.1 ORIËNTERENDE INLEIDING	1
1.2 PROBLEEMFORMULERING	4
1.2.1 Gehalte van verpleegonderwys	4
1.2.2 Probleme met werwing tot die beroep	5
1.2.3 Studentverliese	5
1.2.4 Hoë personeelomset	6
1.2.5 Swak prestasie van studente	7
1.2.6 Gebrekkige kommunikasie en samewerking	8
1.2.7 Verandering in verpleegonderwys	9
1.2.8 Finansiële beperkings op verpleegonderwys	10
1.2.9 Onvoldoende bevorderingsgeleenthede	10
1.3 HUIDIGE NAVORSING OP DIE TERREIN VAN ORGANISASIEKLIMAAT	10
1.4 NAVORSINGSVRAE	11
1.5 DOEL VAN DIE NAVORSING	11
1.6 NAVORSINGSONTWERP EN -METODE	12
1.6.1 Navorsingsontwerp	12
1.6.2 Navorsingsmetode	12
1.7 TERREINAFBAKENING	13

(x)

1.8	OMSKRYWING VAN TERME OF BEGRIPPE	13
1.8.1	Verplegingskollege	13
1.8.2	Studenteverpleegkundige	13
1.8.3	Onderwyspersoneel	14
1.8.4	Prinsipaal	14
1.8.5	Kognitiewe domein	14
1.8.6	Affektiewe domein	15
1.8.7	Psigomotoriese domein	15
1.8.8	Verborge kurrikulum	15
1.8.9	Ekspressiewe funksie	16
1.9	UITEENSETTING VAN DIE STUDIEPLAN	16
1.10	SAMEVATTING	17
HOOFSTUK 2: ORGANISASIEKLIMAAT: 'N TEORETIESE PERSPEKTIEF		18
2.1	INLEIDING	18
2.2	BEGRIPSBEPALING	19
2.3	MEETINSTRUMENTE VIR DIE BEPALING VAN ORGANISASIEKLIMAAT	22
2.4	VERKLARENDE MODELLE VIR ORGANISASIEKLIMAAT	23
2.4.1	Indeling volgens Halpin	24
2.4.1.1	Die oop klimaat	24
2.4.1.2	Die outonome klimaat	24
2.4.1.3	Die gekontroleerde klimaat	25
2.4.1.4	Die familiêre klimaat	25
2.4.1.5	Die paternalistiese klimaat	25
2.4.1.5	Die geslote klimaat	26

2.4.2	Gewysigde indeling	26
2.4.2.1	Die oop klimaat	27
2.4.2.2	Die verbonde klimaat	28
2.4.2.3	Die onverbonde klimaat	28
2.4.2.4	Die geslote klimaat	29
2.5	ORGANISASIEKLIMAATMODELLE: DIMENSIES EN FAKTORE	30
2.5.1	Organisasieklimaat soos omskryf deur Jenks	30
2.5.1.1	Dimensies van die organisasieklimaat	30
2.5.1.2	Faktore wat die klimaat bepaal	32
2.5.2	Organisasieklimaat soos omskryf deur Dubrin	38
2.5.1.1	Dimensies van die organisasieklimaat	39
2.5.2.2	Faktore wat die organisasieklimaat bepaal	41
2.6	SAMEVATTING	47
HOOFSTUK 3: KLIMAATSKEPPING AS IMPERATIEF VIR DIE PRINSIPAAL VAN 'N VERPLEGINGSKOLLEGE		49
3.1	INLEIDING	49
3.2	LEIERSKAP VAN DIE PRINSIPAAL	50
3.2.1	Eienskappe van die doeltreffende onderwys- leier	53
3.2.2	Leierskapstyle	55
3.2.2.1	Die outokratiese leier	56
3.2.2.2	Die demokratiese leier	56
3.2.2.3	Die <i>laissez-faire</i> leier	58

3.2.2.4	Die altruïstiese leier	58
3.2.2.5	Die charismatiese leier	58
3.2.2.6	Die burokratiese leier	59
3.2.3	Die gebeurlikheidsbenadering	59
3.2.4	Bestuursruite	60
3.2.4.1	Die bestuursruit van Blake en Mouton	60
3.2.4.2	Die situasiebestuursruit van Hersey en Blanchard	63
3.2.5	Die politieke benadering	63
3.2.6	Die waardebenadering	64
3.3	ORGANISASIE-ONTWIKKELING	66
3.3.1	Hoofelemente van organisasie-ontwikkeling	67
3.3.1.1	Diagnosering	67
3.3.1.2	Gewenste toekomstige funksionering	67
3.3.1.3	Doel en strategie	67
3.3.1.4	Effektiewe kommunikasie	68
3.3.1.5	Deelnemende bestuur/leierskap	68
3.3.1.6	Hersiening van strukture, sisteme, beleid en prosedures	68
3.3.1.7	Personeelontwikkeling	68
3.3.1.8	Ondersteuning en hulp aan personeel	69
3.3.1.9	Die rol van leierskap en bestuur	69
3.3.1.10	Leierskapsontwikkeling	70
3.4	SAMEVATTING	73
HOOFSTUK 4: NAVORSINGSMETODE		75
4.1	DOEL VAN DIE NAVORSING	75
4.2	NAVORSINGSONTWERP EN METODE	75

4.2.1	Navorsingsontwerp	76
4.2.1.1	Verkennende studie	75
4.2.1.2	Beskrywende studie	76
4.2.1.3	Die kwantitatiewe benadering	76
4.2.2	Navorsingsmetode	77
4.2.2.1	Steekproef	77
4.2.2.2	Steekproefpopulasie	78
4.2.2.3	Toestemming	78
4.2.2.4	Die navorsingsinstrument	78
4.3	DATA-INSAMELING	83
4.3.1	Verspreiding van die vraelys	83
4.3.2	Terugvoering	84
4.4	DATAVERWERKING	84
4.4.1	Voorbereiding van vraelyste	84
4.4.2	Die verwerking van data	85
4.5	SAMEVATTING	85
HOOFSTUK 5: ONTLEDING EN BESPREKING VAN NAVORSINGS- RESULTATE - PERSOONLIKE GEGEWENS		86
5.1	INLEIDING	86
5.2	OUDERDOMSGROEP	86
5.3	GESLAG	87
5.4	HUWELIKSTATUS	87
5.5	HOOGSTE KWALIFIKASIE BEHAAL	87

5.6	SALARIS AS HOOFBRON VAN INKOMSTE	88
5.7	AANTAL AFHANKLIKES	88
5.8	DIENSJARE IN DIE ORGANISASIE	89
5.9	SALARISKATEGORIE	90
5.10	HOEVEELHEID WERKVERANDERING	90
5.11	HUISTAAL	91
5.12	WERKPLAAS	91
5.13	SAMEVATTING	91
HOOFSTUK 6: ONTLEDING EN BESPREKING VAN NAVORSINGS- RESULTATE		93
6.1	INLEIDING	93
6.2	ORGANISASIEKLIMAAT	94
6.2.1	Hooffaktor: Organisasieklimaat	95
6.2.1.1	Subfaktor: Werksmotivering	95
6.2.1.2	Subfaktor: Doelgerigtheid	96
6.2.1.3	Subfaktor: Algemene motiveringsfaktore	97
6.2.1.4	Subfaktor: Geskille en verskille	98
6.2.2	Hooffaktor: Werkgroepprosesse	99
6.2.2.1	Subfaktor: Werkgroepvaardigheid	100
6.2.2.2	Subfaktor: Samehorigheid en ontvanklikheid	100
6.2.3	Hooffaktor: Taakeienskappe	100

6.2.3.1	Subfaktor: Terugvoering	101
6.2.3.2	Subfaktor: Vaardigheidsdoeltreffendheid	101
6.2.3.3	Subfaktor: Werksbetrokkenheid- en betekenis	101
6.2.3.4	Subfaktor: Werkbesluitnemingsvryheid	101
6.2.4	Hooffaktor: Toesighoudende leierskap	102
6.2.4.1	Subfaktor: Produksie-ingesteldheid	102
6.2.4.2	Subfaktor: Doeltreffendheid	103
6.2.4.3	Subfaktor: Toesighouer se spanbou-individu	103
6.2.4.4	Subfaktor: Werksfasilitering-individu	103
6.2.4.5	Subfaktor: Werkfasilitering-groep	104
6.2.5	Hooffaktor: Bevredigingseffek	104
6.2.5.1	Subfaktor: Salaristevredenheid/billikheid	105
6.2.5.2	Subfaktor: Tevredenheid met die werkgroep	105
6.2.6	Hooffaktor: Lewensgehalte	105
6.3	SAMEVATTING	107
HOOFSTUK 7: SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS		109
7.1	SAMEVATTING	109
7.1.1	Doel van die studie	110
7.1.2	Organisasieklimaat	110
7.1.2.1	Oorsig	110
7.1.2.2	Verklarende modelle vir organisasieklimaat	111

7.1.3	Klimaatskepping as imperatief vir die prinsipaal van 'n verplegingskollege	113
7.2	GEVOLGTREKKING	114
7.2.1	Persoonlike gegewens	114
7.2.2.	Organisasieklimaat	115
7.2.2.1	Hooffaktor: Organisasieklimaat	115
7.2.2.2	Hooffaktor: Werkgroepprosesse	116
7.2.2.3	Hooffaktor: Taakeienskappe	117
7.2.2.4	Hooffaktor: Toesighoudende leierskap	118
7.2.2.5	Hooffaktor: Bevredigingseffek	119
7.2.2.6	Hooffaktor: Lewensgehalte	120
7.2.2.7	Samevatting	121
7.3	AANBEVELINGS	124
7.3.1	Organisasie-ontwikkeling	124
7.3.2	Ontwikkelsentrums	124
7.3.3	Personeelontwikkeling	125
7.3.3.1	Personeelontwikkeling as integrale deel van organisasie-ontwikkeling	125
7.3.3.2	Leierskapontwikkeling	126
7.3.3.3	Die rol van die prinsipaal in personeel- ontwikkeling	127
7.3.3.4	Die rol van indiensnemende owerhede	127
7.3.4	Opleiding	128
7.3.5	Ondersteuning van personeel	128
7.3.6	Keuring en bevordering van personeel	129
7.3.7	Verdere navorsing	129
7.4	SAMEVATTING	130

BIBLIOGRAFIE

131

LYS VAN FIGURE

Figuur 2.1	Tipologie van onderwysklimat	27
Figuur 3.1	Bestuursruit van Blake en Mouton	61

LYS VAN TABELLE

Tabel 4.1	Onderverdeling van hoof-faktore en subfaktore (ODV)	81
Tabel 5.1	Ouderdomsgroep	86
Tabel 5.2	Geslag	87
Tabel 5.3	Huwelikstatus	87
Tabel 5.4	Hoogste kwalifikasie behaal	88
Tabel 5.5	Salaris as hoofbron van inkomste	88
Tabel 5.6	Aantal afhanklikes	89
Tabel 5.7	Diensjare in die organisasie	89
Tabel 5.8	Salariskategorie waarbinne respondente val	90
Tabel 5.9	Hoeveelheid werkverandering	90
Tabel 5.10	Huistaal	91
Tabel 5.11	Werkplaas	91
Tabel 6.1	Organisasieklimaat	95
Tabel 6.2	Werkgroepprosesse	99
Tabel 6.3	Taakeienskappe	100
Tabel 6.4	Toesighoudende leierskap	102
Tabel 6.5	Bevredigingseffek	104
Tabel 6.6	Lewensgehalte	105

LYS VAN BYLAE

Bylaag 1:	Die Organisasiediagnose-vraelys
Bylaag 2:	Toestemming vir navorsing

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 ORIËNTERENDE INLEIDING

Om die doel van verpleegonderwys te verwesenlik moet 'n klimaat geskep word waarbinne die volkome professionele sosialisering van 'n studentverpleegkundige kan plaasvind. Dit is belangrik dat die student nie slegs vakkundig onderrig word nie, maar ook tot die aanvaarding van bepaalde waardes en norme begelei word (Kotzé, 1979:240). Beukes (1990:8) sluit hierby aan en is van mening dat die student met 'n sin vir professionalisme besiel moet word en van die waarde van haar rol in die samelewing oortuig moet word.

Dit is veral die affektiewe domein van verpleegonderwys wat bepalend is ten opsigte van die ingesteldheid van die verpleegkundige teenoor haar beroep en haar taak. Aangesien die affektiewe domein implisiete emosionele komponente insluit, kan aanvaar word dat die verborge kurrikulum hier ter sprake kan kom. Die opgaaf van verpleegonderwys word deur Searle (1975:52) as volg beskryf: "Not only must the tutors be able to transmit the scientific know-how of nursing, they must be able to lead the student to an integration of their own spiritual, professional, aesthetic and social values into a coherent philosophy of service." Volgens Kotzé (1990:75) is profesie en filosofie van diens sinoniem wat verpleging betref, en is dit beginsels wat globaal geld.

Die filosofie en beleid van die Suid-Afrikaanse Raad op Verpleging (1985:2) aangaande verpleegonderwys lui dat die onderrig en opleiding op die ontplooiing en ontwikkeling van die verpleegkundige op persoonlike en professionele vlak gerig moet wees. Klem word gelê op die handhawing van

beginsels van leer wat die kognitiewe, affektiewe en die psigomotoriese domeine behels.

Alle verpleegkundige leiers besef toenemend die belangrikheid van die ekspressiewe funksie van die verpleegkundige. As 'n dinamiese intermenslike gesondheidswetenskap vereis verpleegkunde dat studentverpleegkundiges toegerus word om in 'n hoogs tegnologiese omgewing nog bewus te wees van die mens in nood (Brink, 1990:38; Kotzé, 1979:5; Searle, 1969:5; Travelbee, 1967:2).

Die student moet in staat gestel word om die nodige kundigheid vir totale en kwalitatiewe pasiëntsorg tydens haar opleiding te verwerf. Sy moet die kunde en die kuns van verpleging bemeester (Quinn, 1988:36; Mellish en Brink, 1986:262).

Deernis en medemenslike besorgdheid is onontbeerlik vir die fisiese, psigiese en geestelike ondersteuning waaraan diegene wat aan haar sorg toevertrou gaan word, behoefte het (Quinn, 1988:38). Dit is dus noodsaaklik dat die voorbereidingsmilieu van die verpleegkundige van die toekoms die ontwikkeling van 'n verantwoordbare mensbeskouing en 'n eie positiewe lewensingesteldheid, gegrond op Christelike beginsels, moontlik moet maak. Slegs in 'n klimaat wat getuig van vertroue en openheid kan die student die nodige geborgenheidsbeleving ervaar om tot volle wasdom te kom (Quinn, 1988:46).

Die dosent moet ook oor 'n eie professionele en persoonlike geborgenheid beskik alvorens sy 'n geborgenheidsmilieu vir die student kan skep (Quinn, 1988:45; Peters en Austin, 1985:395). Organisasieklimaat kan moontlik die geborgenheidsbeleving van beide die dosent en die student beïnvloed.

Besondere hoë eise word aan leerkragte in verpleegonderwys gestel. Besielde en deeglik ingeligte dosente is nodig om in

die materialistiese en individualistiese tydsgewrig waarin die mens hom vandag bevind, die student te lei tot 'n filosofie van diens (Searle, 1969:13). In dié verband huldig Beukes (1990:10) die volgende mening: "... the largest task falls to the nurse educator as promotor of professional growth. She must never lose sight of the fact that she is preparing nurses in the art of caring for people, with love and integrity, so that the nurse may fulfil her calling."

Die snelle verandering wat die hedendaagse lewe kenmerk, asook die gepaardgaande kennisontploffing, bemoeilik die byhou van kennis. Die vernuwing in verpleegonderwys, wat die outonomie van verpleegkolleges asook die nuwe omvattende kursus in verpleegkunde behels, plaas meer verantwoordelikheid op die personeel. Onderwyspersoneel word gevolglik aan toenemende stres blootgestel.

'n Bestuursbenadering wat die voorafgaande in ag neem en poog om 'n klimaat van begrip en welwillendheid wat die belange en die welsyn van personeel en studente in ag neem, te skep en te handhaaf, sal bydra tot verpleegonderwysprogramme van hoogstaande gehalte, asook werkstevredenheid by die onderwyspersoneel (Searle, 1976:9).

Dit word onderskryf deur Basson, Van der Westhuizen en Niemann (1991:630) wat 'n organisasieklimaat as bepalend beskou vir die optrede van die lede van 'n organisasie en dus die kwaliteit van die interaksie tussen die persoon en die organisatoriese omgewing.

Akademiese produktiwiteit word as 'n prioriteit beskou in die huidige ekonomiese klimaat. Havenga (1987:1,16) is van mening dat akademiese produktiwiteit slegs verhoog kan word indien 'n positiewe organisasieklimaat geskep word.

Volgens Coetsee (1986:1) verwys organisasieklimaat na die omstandighede waarin 'n persoon of werkgroep funksioneer. Dit bepaal of die werknemer sy omgewing positief of negatief ervaar. Na sy mening word 'n organisasieklimaat geskep deur die filosofie, missie, beleid en optrede van senior groepe of bestuurders.

Op grond van dié beredenering het die navorser besluit dat 'n ondersoek na die belewing van 'n organisasieklimaat by enkele verplegingskolleges aktueel en van belang is vir die vakwetenskap sowel as die professie.

1.2 PROBLEEMFORMULERING

Verskeie faktore kan moontlik bydra tot die probleem van klimaatskepping in 'n verplegingskollege, naamlik:

1.2.1 Gehalte van verpleegonderwys

Kommer word deur lede van die beroep uitgespreek oor die gehalte van verpleging en die onbetrokkenheid van verpleegkundiges (Brink, 1990:38,39).

Aangesien die uiteindelijke doel van verpleegonderwys pasiënt-sorg van 'n hoë gehalte is en die verpleegpraktisyn die produk is van die verpleegonderwys, plaas dit 'n vraagteken oor die voorbereidingsmilieu van die verpleegkundige.

Verpleegonderwys is verantwoordelik teenoor die samelewing vir die daarstelling van 'n verplegingskorps wat voldoen aan die behoeftes en verwagtings, nie net van die professie nie, maar ook van die gemeenskap. Veilige en doeltreffende verpleging vereis nie net kennis en bekwaamheid van die verpleegkundige nie, maar ook toewyding, verantwoordelikheid en aanspreeklikheid (Beukes, 1993:7-10). Wanneer hierdie eienskappe

ontbreek, lei dit tot belangeloosheid wat die gehalte van verpleging negatief beïnvloed. Die gehalte van verpleging beïnvloed die beeld van die beroep wat die gemeenskap nahou. Dit beïnvloed eweneens die status van die beroep en werwing tot die beroep.

1.2.2 Probleme met werwing tot die beroep

In 'n verslag van die Suid-Afrikaanse Verpleegstersvereniging (SAVV) (1985:31) word die volgende gemeld: "'n Onrusbarende tendens wat duidelik blyk, is dat daar 'n fenomenale afname van studentverpleegkundiges na 1979 was. Tussen 1979 en 1983 was daar 'n gemiddelde jaarlikse afname van 5% in die aantal studentverpleegkundiges wat hulle opleiding by verpleegkolleges ondergaan het. Daar is wel 'n variasie in die persentasie by die verskillende bevolkingsgroepe (SAVV, 1985:35): "Die grootste gemiddelde jaarlikse afname is egter by blanke studentverpleegkundiges." Die daaropvolgende verslag toon 'n verdere afname in die studentetal van 11% vanaf 1984 tot 1986 aan (SAVV, 1989:37).

Verdere statistiek aangaande studentverpleegkundiges is egter nie vanaf die SAVV verkrygbaar nie. Volgens statistiese verslae van die Suid-Afrikaanse Raad op Verpleging (SARV) word 'n geringe toename vanaf 1991 tot en met 1993 in studentgetalle aangetoon (SARV, 1992:67, 1993:65, 1994:64). Hierdie toename kan moontlik toegeskryf word aan die afname in werkgeleenthede vanweë die ekonomiese resessie en die oopstelling van tradisioneel blanke verplegingskolleges vir anderskleurige studente.

1.2.3 Studentverliese

Die hoë uitvalsyfer onder studentverpleegkundiges, veral gedurende die eerste jaar van opleiding, is kommerwekkend.

Gedurende die tydperk 1979 - 1983 was daar 'n afname in die getal studentverpleegkundiges wat hulle kursusse voltooi het. Gedurende 1983 was die getal studentverpleegkundiges wat hulle kursusse gestaak het, gelykstaande aan 37% van eerstejaar studentverpleegkundiges tot die beroep toegetree het (SAVV, 1985:41). 'n Verdere toename in die bogenoemde tendens word aangetoon vanaf 1983 tot 1986, met 'n maksimum persentasieverlies in 1986 (SAVV, 1989:39,41). Volgens inligting verskaf deur die SARV word 'n uitvalsyfer van 7,8% bereken vir die tydperk vanaf 1990 tot en met 1992.

Statistiek verkrygbaar vanaf die SARV is gegrond op die registrasie van studente by die SARV. Aangesien studente eers drie maande na die aanvang van opleiding by die SARV geregistreer word, is die uitvalsyfer van studente gedurende die eerste drie maande van opleiding gevolglik nie hierby ingereken nie.

1.2.4 Hoë personeelomset

Wanneer hoë personeelomset by verplegingskolleges voorkom, het dit wye implikasies (Bornman, Lötter en Neethling, 1984:9-11). Leerkragte verbonde aan verplegingskolleges is deeglik geskoolde personeel wat hulle kwalifikasies feitlik uitsluitlik verwerf het deur middel van studiebeurse wat tot op hede deur die Tak Hospitaaldienste van die Provinsiale Administrasie beskikbaar gestel is. Die finansiële verlies vir die Staat wanneer 'n dosent die beroep verlaat, is dus aansienlik.

Die koste verbonde aan personeelomset kring wyer uit as wat oppervlakkig waarneembaar is. Direkte koste verbonde aan die vervanging van personeel wat die diens verlaat, is ten opsigte van die tyd en koste verbonde aan die aanstelling van nuwe personeel, die aanvanklike oriëntering van nuwelinge, asook die tydperk wat verloop voordat die persone die bekwaamheids-

vlak en produktiwiteit van die meer ervare personeel bereik. Indirekte koste is ten opsigte van die negatiewe beïnvloeding tydens werwing, wanneer voornemende werknemers bewus word van 'n hoë personeelomset in 'n organisasie. Die moreel van die personeel in die organisasie daal wanneer heelwat van hulle kollegas die diens verlaat. Stremming neem toe namate die werkslading toeneem as gevolg van die aantal persone wat die diens verlaat. Groter eise word ook aan die bestuur gestel wat oor onervare personeel moet toesig hou (Ward en Price, 1991: 382; Divincenti, 1977:222).

1.2.5 Swak prestasie van studente

In 'n ondersoek na die hoë druipsyfer onder studente in 'n verplegingskollege, is bevind dat die hoë personeelomset die leergebeure nadelig beïnvloed het vanweë die personeeltekorte en die gebrek aan ervaring by nuwe personeel (Bornman *et al.*, 1984:10-11).

Daar is baie faktore wat die prestasie van studente kan beïnvloed. By herhaling word verwys na die belangrikheid van 'n leerklimaat in onderwysinrigtings. Wanneer 'n leerklimaat geskep word, moet nie slegs studente nie, maar ook personeel 'n klimaat van openheid en vertrouwe ervaar (Quinn, 1988:45-46; Peters en Austin, 1985:395).

'n Leerklimaat impliseer 'n klimaat waarin die student gemotiveerd voel om te leer. Raybould (1975:4) beskou motivering as 'n voorvereiste vir die suksesvolle verloop van die onderwysleergebeure: "Clearly, for success in nurse education, teachers must be motivated to teach and learners to learn."

Die dosent het as taak die motivering van die student, haar entoesiasme moet aansteeklik inwerk op die student en haar belangstelling prikkel (Muller, 1989:24). Dit is slegs

moontlik indien die dosent positief voel oor haar rol en opgewasse voel vir haar taak (Hoy & Miskel, 1987:238-241).

1.2.6 Gebrekkige kommunikasie en samewerking

Konflik wat voorkom in verplegingskolleges kan, onder andere, deur gebrekkige kommunikasie veroorsaak word. Hierdie gebrekkige kommunikasie kan stremmend op die bereiking van onderwysdoelwitte inwerk.

Hierdie mening van die navorser word ondersteun deur navorsing wat in die Verenigde State van Amerika met betrekking tot verpleegonderwys onderneem is. Dié navorsing het aangetoon dat gebrekkige kommunikasie tussen fakulteitshoofde en hulle personeel bestaan, wat aanleiding tot konflik gegee het (Krampitz en Williams, 1983:200-205). In die Republiek van Suid-Afrika (RSA) is bevind dat onbevredigende interpersoonlike verhoudings met hulle hoofde een van die hoofoorsake van ontevredenheid by dosente in verplegingskolleges was (Brink, 1987:15).

Die hoofoorsake van ontevredenheid by kollegedosente was onvoldoende seggenskap oor die plasing van studente tydens die kliniese deel van hulle opleiding hospitale (Brink, 1987:15). Die benutting van die diplomastudent as werkkrag geniet dikwels voorrang bo die benutting van kliniese leergeleenthede deur studente. Die onderrig van die student kom dus nie tot sy reg nie. Dit veroorsaak ontevredenheid by die kollegepersoneel, wat soms aanleiding gee tot konflik wat dikwels voortspruit uit gebrekkige kommunikasie.

Samewerking tussen verpleegonderwys en -dienste is deur kollegedosente in die RSA aangewys as derde op die ranglys van die mees onbevredigende aspek van hulle werk (Brink, 1987:15).

Van Niekerk (1992:173-174) het bevind dat samewerking tussen verpleegonderwys en -dienste ontbreek weens die onsimpatieke en onbetrokke houding tot mekaar se saak. Sy beveel gestruktureerde kommunikasie en houdingsveranderinge by al die rolspelers aan.

1.2.7 Verandering in verpleegonderwys

Die vernuwing in verpleegonderwys behels die volgende:

- outonomie van verplegingskolleges wat samewerkingsooreenkomste met universiteite het (TPA, 1985:1-5);
- die nuwe omvattende vierjaar kursus in verpleegkunde (SARV, 1985:1-11);
- die implementering van 'n probleemgesentreerde benadering tot wetenskaplike verpleging, naamlik die verpleegproses.

Die drie aspekte hierbo genoem verg almal aanpassings van die onderwyspersoneel. Aanvanklik was kollegepersoneel slegs verantwoordelik vir die teorie van verpleging. Die praktika of kliniese verpleging was deur kliniese personeel verbonde aan hospitale behartig. In die nuwe bedeling is kollegepersoneel verantwoordelik vir beide teoretiese en kliniese verpleging. Hoe langer persone verbonde is aan 'n kollege en dus hoe meer ervare as dosent, hoe groter die aanpassings wat die nuwe benadering verg. 'n Voorbeeld hiervan is waar die dosent jare reeds die teorie van verpleging doseer en erken word as 'n meester van haar vak, in die kliniese veld moet inbeweeg waarmee sy heeltemal uit voeling geraak het.

Die herorganisasie van die kolleges en die opstel van die nuwe kurrikulum het die werkslading van die onderwyspersoneel geweldig laat toeneem. Hierby gereken is die nuwe kennis wat

bygebring moet word om reg te laat geskied aan die nuwe benadering tot verpleegonderwys.

Hieruit kan afgelei word dat die druk waaronder onderwyspersoneel in verplegingskolleges tans funksioneer, beduidend toegeneem het.

1.2.8 Finansiële beperkings op verpleegonderwys

Die rasionalisasie van die staatsdiens, asook besnoeiings in staatsbesteding op ander gebiede, het bevriesing van poste tot gevolg gehad asook die beperking van fondse wat vir onderwys-hulpmiddels en voorrade benodig word.

Dit lei tot 'n verdere verhoging in die werkslading van personeel. 'n Té hoë werkslading was een van die belangrikste faktore wat aanleiding gegee het tot ontevredenheid by dosente (Brink, 1987:15).

1.2.9 Onvoldoende bevorderingsgeleenthede

Onvoldoende bevorderingsgeleenthede is een van die redes waarom dosente die onderwys verlaat (Brink, 1987:13). 'n Postestruktuur wat die behoefte na beter bevorderingsgeleenthede sou bevredig, is in die vooruitsig gestel na heelwat aanbevelings in dié verband.

1.3 NAVORSING OP DIE TERREIN VAN ORGANISASIEKLIMAAT

Verwey (1990:21) verwys na die prominensie wat in die bestuurswetenskappe aan navorsing oor organisasieklimaat verleen word. Sy meld dat daar in die afgelope vyf-en-twintig jaar baie navorsing onderneem is om die verhouding tussen organisasieklimaat en ander organisasieveranderlikes te bepaal.

Krampitz en Williams (1983:200) verwys na navorsing gedoen deur Argyris (1957), Bennis (1966), Fiedler (1958), Halpin en Croft (1964) en McGregor (1957).

Daar is egter baie min navorsing in verpleegkunde en medies-
verwante beroepe onderneem om organisasieklimaat te bestuur.
Na aanleiding hiervan het Krampitz en Williams (1983:
200-206) 'n ondersoek geloods om organisasieklimaat in
verpleegkundefakulteite aan twee universiteite in die VSA te
bepaal.

In die Republiek van Suid-Afrika is 'n bepaling van organisa-
sieklimaat in die Tygerberg Hospitaal en die Mediese Fakulteit
van die Universiteit van Stellenbosch gedoen (Mouton, 1987).
Daar is egter nog geen soortgelyke ondersoek in verplegings-
kolleges hier te lande uitgevoer nie.

1.4 NAVORSINGSVRAE

Na aanleiding van die voorafgaande bespreking kan die volgende
navorsingsvrae getipeer word:

- Wat behels die aard van 'n organisasieklimaat in verple-
gingskolleges en hoe beïnvloed dit die onderwyspersoneel?
- Watter faktore speel 'n rol in die skepping en handhawing
van 'n organisasieklimaat in verplegingskolleges?
- Watter aanbevelings ter bevordering van 'n organisasie-
klimaat in verplegingskolleges kan beskryf word?

1.5 DOEL MET DIE NAVORSING

In hierdie navorsing sal gepoog word

- 1.5.1 om vas te stel wat die aard van 'n organisasieklimaat in verplegingskolleges is en hoe dit die onderwyspersoneel beïnvloed;
- 1.5.2 om te bepaal watter faktore 'n rol speel in die daarstelling en handhawing van 'n organisasieklimaat in verplegingskolleges;
- 1.5.3 om na aanleiding van die bevindinge sekere aanbevelings te maak ter bevordering van 'n organisasieklimaat in verplegingskolleges.

1.6 NAVORSINGSONTWERP EN -METODE

Hierdie is 'n verpleegkundige studie met 'n gedragswetenskaplike perspektief.

1.6.1 Navorsingsontwerp

'n Verkennende, beskrywende navorsingsontwerp met 'n kwantitatiewe navorsingsoriëntasie word kontekstueel gevolg. 'n Verkennende studie is hoofsaaklik gerig op die verkryging van insig en die verwerwing van begrip. 'n Beskrywende studie met kontekstuele belang beoog 'n diepgaande beskrywing en verklarings van 'n besondere verskynsel, gebeurtenis of groep. 'n Kwantitatiewe benadering verwys na geformaliseerde, eksplisiet gekontroleerde en presies afgebakende navorsing (Mouton en Marais, 1989:43-53).

1.6.2 Navorsingsmetode

Daar is van die opnamemetode gebruik gemaak om inligting te versamel en verwerk. Volgens Treece en Treece (1982:66) is die opnamemetode beskrywende, nie-eksperimentele navorsing. In hierdie ondersoek, wat op empiriese navorsing gegrond is, word

die volgende tegniek gevolg:

- 1.6.2.1 'n Literatuurstudie: literatuur oor die vakgebiede van die onderwys, organisasiegedrag en verpleegkunde word bestudeer.
- 1.6.2.2 'n Vraelys aan onderwyspersoneel om te bepaal hoe hulle die kollegeklimaat ervaar. Die oorspronklike instrument van Coetsee (Coster, 1981:56) is aangepas, uitgestuur, terugontvang, gevalideer, geïnterpreteer en die resultate gerapporteer.

1.7 TERREINAFBAKENING

In hierdie navorsing word onderwyspersoneel aan blanke verplegingskolleges in Transvaal betrek. Dit behels 4 kolleges en 187 personeellede.

1.8 OMSKRYWING VAN TERME OF BEGRIPPE

1.8.1 Verplegingskollege

'n Kollege is 'n inrigting vir hoër onderwys, maar sonder die reg om grade toe te ken (HAT, 1994:557). 'n Verplegingskollege is 'n "... na-sekondêre onderwysinstelling wat professionele verpleegopleiding op basiese en na-basiese vlak aanbied, waar sodanige verpleegopleiding goedgekeur is ingevolge artikel 15(2) van die 'Wet'" (SARV, 1994:29). Die 'Wet' waarna hier verwys word is die Wysigingswet op Verpleging, 1992 (No. 21 van 1992).

1.8.2 Studentverpleegkundige

Die "Reader's Digest Oxford Complete Wordfinder" (1993: 1547)

definieer 'n student as 'n persoon wat aan 'n universiteit of ander inrigting vir hoër onderwys studeer. 'n Studentverpleegkundige is 'n persoon wat die een of ander onderrigprogram in verpleging volg. Dit mag 'n basiese kursus of 'n naregistrasiekursus wees.

1.8.3 Onderwyspersoneel

Onderwyspersoneel na wie in hierdie studie verwys word, is dosente verbonde aan 'n verplegingskollege wat betrokke is by die onderrig van studentverpleegkundiges.

HAT (1944:164) omskryf 'n dosent as 'n persoon wat klasgee aan 'n inrigting vir tersiëre onderwys.

1.8.4 Prinsipaal

'n Prinsipaal is die hoof van 'n onderwysinrigting (VAW, 1993:669). Die prinsipaal verbonde aan 'n verplegingskollege is die hoof van die instelling waar verpleegonderrig en -opleiding deurloop word. Die SARV (1985:2) bepaal dat die persoon 'n geregistreerde verpleegkundige moet wees wat oor minstens 'n baccalaureus-graad beskik en teenoor wie se naam 'n addisionele kwalifikasie in verpleegonderrig en 'n addisionele kwalifikasie in verpleegadministrasie geregistreer is.

1.8.5 Kognitiewe domein

Onderwysdoelwitte word in drie domeine ingedeel, naamlik die kognitiewe, affektiewe en psigomotoriese domeine. In die kognitiewe domein val die fokus op reprodusering of onthou van inhoude. Kognitief verwys na die verstandelike, intellektuele vermoëns van die mens. In die kognitiewe domein word ses vlakke onderskei: kennis, begrip, toepassing, analise, sintese en evaluering (Quinn, 1988:240-242).

1.8.6 Affektiewe domein

Die affektiewe domein is gemoeid met die gevoelsmatige en is van besondere belang in verpleegonderwys. Dit behels die ontwikkeling van persoonlike dimensies by studente soos belangstellings, houdings, waardes en norme. Binne die bestek van die affektiewe domein word die volgende vlakke onderskei: ontvanklikheid, respons, waardering, organisasie en karakterisering (Quinn, 1988:424; Mellish & Brink, 1986:36-37). Volgens Orlosky (1982:10-11) word hierdie dimensies ontwikkel deur voorbeeld en word bewustelik of onbewustelik deur onderwyspersoneel en opvoedkundige instellings aan studente geleer. "Affective learnings are caught, not taught. The chief question is whether such learnings will be taught purposefully or accidentally" (Orlosky, 1982:10-11).

1.8.7 Psigomotoriese domein

Klem word hier geplaas op die motoriese vaardighede, manipulasie, koördinasie en spoed van handeling. Die ontwikkeling van fisieke vaardighede, soos byvoorbeeld oog-hand koördinasie, word in die psigo-motoriese domein ontwikkel. Quinn (1988:37) onderskei vyf vlakke van vaardigheid alvorens bemeestering plaasvind, naamlik nabootsing, manipulasie, akkuraatheid, artikulasie en naturalisasie.

1.8.8 Verborgte kurrikulum

Die verborge kurrikulum dra by tot die ontwikkeling van die verpleegkundige as totale persoon en bestaan, onder andere, uit onbeplande en informele leer. Dit behels alle opvoedkundige ervarings wat nie spesifiek in die formele kurrikulum ingesluit is nie. Dit word ook beskryf as die breër kurrikulum wat studente norme, waardes en houdings leer (Orlosky, 1982:99). Die invloed wat reëls en regulasies, asook die

fisiese en sosiale omgewing het op dít wat studente leer, word beskou as die verborge kurrikulum (Rubin, 1977:253).

1.8.9 Ekspressiewe funksie

Die ekspressiewe funksie is die ondersteuningsfunksie van die verpleegkundige en behels die aanvaarding van die pasiënt as persoon en individu. Dit het te doen met die vestiging en instandhouding van 'n uitgebreide en doeltreffende terapeutiese omgewing en met hulpverlening aan die pasiënt om hom meer ontvanklik te maak vir terapeutiese ingrepe. Die mikpunt is om spanning by die pasiënt te verminder en die algehele welsyn van die pasiënt te bevorder (Searle, 1987:102). Dit is 'n menslike, oplettende en medelydende benadering in die versorging van pasiënte. Searle (1987:68) beskou sorgsaamheid – die ekspressiewe dimensie van verpleging – as die allerbelangrikste aspek van verpleging, wat die kern van die verpleegkundige praktyk vorm.

Vir die doel van hierdie studie verwys die vroulike vorm na beide geslagte.

1.9 UITEENSETTING VAN DIE STUDIEPLAN

In die eerste hoofstuk is die probleem beredeneer en geformuleer, die doelstellings is geformuleer en 'n kort beskrywing van die metode van ondersoek gegee.

In hoofstuk twee is die literatuur verken ten einde 'n organisasieklimaat te omskryf en faktore wat 'n organisasieklimaat in verpleegonderwys beïnvloed, te bepaal.

Hoofstuk drie is gewy aan die rol van die prinsipaal in die skep van 'n organisasieklimaat in 'n verplegingskollege.

In hoofstuk vier word 'n kort beskrywing van die empiriese navorsingsontwerp en metode van ondersoek gegee.

Hoofstuk vyf bevat 'n ontleding en bespreking van die persoonlike en professionele gegewens van respondente.

In hoofstuk ses word die gegewens geanaliseer en geïnterpreteer en gevolgtrekkings gemaak ten opsigte van 'n organisasieklimaat.

Die studie word afgesluit met hoofstuk sewe waar samevattende gevolgtrekkings, sowel as aanbevelings vir die bevordering van 'n organisasieklimaat in verplegingskolleges gemaak word.

1.10 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die rasionaal, probleemstelling, die navorsingskwessie, metode van ondersoek en die studieplan uiteengesit. Enkele terme is omskryf. In hoofstuk twee word teoretiese perspektiewe op 'n organisasieklimaat verken.

HOOFSTUK 2

ORGANISASIEKLIMAAT: 'N TEORETIESE PERSPEKTIEF

HOOFSTUKOORSIG

Die doel van hierdie hoofstuk is die teoretiese verkenning van die begrip organisasieklimaat vanuit oogpunt van die vakgebiede onderwys en organisasiegedrag.

Die doel word bereik deur:

- die begrip organisasieklimaat te omskryf;
- die faktore wat organisasiegedrag beïnvloed te bespreek.

2.1 INLEIDING

Die fokus van hedendaagse organisasies is op hoër vlakke van produktiwiteit. Daar word verwag dat al hoe meer met al hoe minder vermag moet word. Aan die ander kant word pleidooie gelewer vir die vermensliking van organisasies. Die dilemma waarin die moderne bestuurder haar bevind is dat hierdie twee verwagtings nie altyd met mekaar versoenbaar is nie.

Meltzer en Nord (1981:1) is die mening toegedaan dat hierdie twee pole geïntegreer kan word deur:

- die beskikbaarheid van meer toepaslike kennis, kundiges en metodes om hoër produktiwiteit aan die een kant, en die proses van vermensliking van organisasies aan die ander kant, te integreer;
- die feit dat die verandering in bestuursfilosofie oor die algemeen meer geredelik deur bestuur en uitvoerende

beamptes aanvaar word;

- meer en beter prosedures wat die toepassing van kennis in die praktyk moontlik maak.

Die integrering van die strewe na hoër produktiwiteit en vermensliking binne 'n organisasie is een van die komponente van organisasie-ontwikkeling en die resultaat van die integrering kan as een van die komponente van organisasieklimaat getipeer word.

2.2 BEGRIPSBEPALING

Dit blyk dat daar tans nog nie ooreenstemming bestaan ten opsigte van 'n algemeen geldende definisie van die begrip organisasieklimaat nie. Naylor, Pritchard en Ilgen (1980: 251) tipeer die verwarring en beweer: "There are few constructs in organizational psychology as confusing and as universally misunderstood as the construct of organizational climate." Meltzer en Nord (1985:38) meld dat sommige outeurs selfs die mening toegedaan is dat daar nie 'n verskil tussen organisasieklimaat en werksbevrediging is nie.

Verwey (1990:21) onderskryf dié stelling en meld dat die konseptualisering van organisasieklimaat steeds gekenmerk word deur uiteenlopende benaderings. Volgens haar is daar ook nog nie konsensus aangaande 'n operasionele definisie nie. Sy beskou organisasieklimaat as 'n persepsie van die effektiwiteit van interaksieprosesse in organisasiestrukture wat deur kommunikasie geskep word. Organisasieklimaat word gesien as eie aan 'n spesifieke organisasie en kan van tyd tot tyd in dieselfde organisasie verskil as gevolg van 'n verskeidenheid van kragte wat daarop kan inwerk (Verwey, 1990:26-37).

In die vroeë sestigerjare het Kahn (1964:150) reeds 'n

organisasieklimaat omskryf in terme van rolle en norme wat organisasiegroei beïnvloed. Dit behels sekere rolverwagtinge wat deur die organisasie gestel word en wat tot 'n redelike mate onveranderd bly voortbestaan.

Litwin en Stringer (1968:5) definieer organisasieklimaat soos volg: "The perceived subjective effect of the formal system, the informal style of managers and other important environmental factors on the attitudes, beliefs, values and motivation in a particular organization." Hulle beskou dit as die somtotaal van die persepsies van 'n individu wat in 'n organisasie werksaam is.

Basson, Niemann en Van der Westhuizen (1991:630) beskou organisasieklimaat as 'n betreklik blywende kwaliteit van die interne omgewing van 'n organisasie, soos ervaar deur die lede van die organisasie wat laasgenoemde se gedrag beïnvloed, en wat beskryf kan word in terme van die waardes van die organisasie. 'n Organisasieklimaat beïnvloed lede se gedrag en word dikwels met die waardes van die organisasie geassosieer.

Coetzee en Pottas Zyl (1990:48) verwys na organisasieklimaat as die omstandighede waarin individue of werkgroepe in 'n organisasie funksioneer. Volgens hulle word organisasieklimaat geskep deur die filosofie, beleid en optrede van senior groepe in die organisasie en ontwikkel dit rondom waardes wat deur organisasielede onderskryf word.

Organisasieklimaat word deur Marson en Talbott (1985:118-119) gedefinieer as 'n konseptuele en abstrakte omgewing. Die konseptuele omgewing word beskou as 'n kognitiewe komponent wat denke insluit. Die abstrakte omgewing behels persoonlike gevoelens, houdings, geestelike emosies en psigososiale behoeftes.

Volgens Harmse (1988:39) verwys organisasieklimaat na 'n aantal meetbare eienskappe van die werksomgewing, soos direk of indirek waargeneem word deur die mense wat in hierdie omgewing werk en wat hulle gedrag en motivering beïnvloed.

Uit die voorafgaande blyk dit dat organisasieklimaat:

- eerstens bepaal word deur die mense wat in die organisasie werksaam is;
- dat die subjektiewe belewing van 'n organisasieklimaat deur werknemers dien as basis vir die interpretasie van die klimaat en die verwagting wat hulle daarop nahou;
- veral geskep word deur die filosofie, beleid en optrede van senior groepe in die organisasie; dit sluit die geldende norme en waardes van die organisasie in, asook die rolverwagtinge wat die organisasie stel;
- kenmerkend is van 'n bepaalde organisasie; dit kan egter met verloop van tyd verander as gevolg van wisselende kragte wat daarop inwerk;
- die gedrag van werknemers beïnvloed, veral ten opsigte van motivering en werkstevredenheid;
- organisasiedoeltreffendheid kan beïnvloed;
- verwys na meetbare eienskappe in die werksomgewing.

Vir die doel van hierdie studie sal volstaan word met die volgende konseptuele definisie:

Organisasieklimaat verwys na die interne en eksterne omgewing van 'n organisasie waarin 'n individu/werkgroep funksioneer.

Hoe die individu/groep hierdie omstandighede beleef, sal bepaal of die organisatoriese omgewing positief of negatief deur haar/hulle ervaar word. Hierdie belewing dien as 'n interpretasie van organisasieklimaat en die persoonlike en professionele verwagtings wat die individu/ groep van die organisasie het en kan dit haar/hulle optrede beïnvloed. Organisasieklimaat word veral geskep deur die filosofie, beleid en optrede van senior bestuur in die organisasie en word dikwels met die norme en waardes van die lede geassosieer.

2.3 MEETINSTRUMENTE VIR DIE BEPALING VAN ORGANISASIEKLIMAAT

Daar bestaan 'n verskeidenheid vraelyste met betrekking tot organisasieklimaat vraelyste wat hoofsaaklik in die bedryf gebruik word. Hiervan is die bekendste die Richard Beckhard-Schneider en Bartlett- en Litwin en Stringer-vraelys (Basson *et al.*, 1991:638).

In die Republiek van Suid-Afrika is die ODV (Organisasie Diagnose Vraelys) van Coetsee en medewerkers (Coster, 1981:56) en die Diagnostiese Organisasie-opname van die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing veral bekend.

Verskeie meetinstrumente is ontwikkel om 'n organisasieklimaat in skole te bepaal. Basson *et al.* (1991:634-639) verwys onder andere na die volgende vraelyste:

- Die OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) van Halpin en Croft wat uit 64 items bestaan en in twee kategorieë ingedeel is, naamlik:
 - faktore wat die gedrag en houdings van onderwysers meet; en

- faktore wat sekere aspekte van die prinsipaal se optrede meet.
- Die OCDQ-RE (The Revised Organizational Climate Questionnaire for Elementary Schools) en die OCDQ-RS (The Revised Organizational Descriptive Questionnaire for Secondary Schools) wat deur Hoy en sy kollegas verbonde aan Rutgers Universiteit aangepas is om aan die uniekheid van primêre en sekondêre skole te voldoen.
- Die OCI (Organizational Climate Index) wat poog om die invloed van die omgewing sowel as mense te meet.
- Die SDCP (School District Climate Profile) is 'n vraelys aan die hand waarvan die tevredenheid met die heersende omstandighede in die skoolorganisasie gemeet word.
- Die Syracuse Indices sluit verskeie instrumente in wat die interaksie tussen organisasieklimaat, moraal en produktiwiteit meet. Hierdie instrumente is deur die Psigologiese Navorsingsentrum van die Syracuse Universiteit ontwikkel.
- Die OCDQ, asook die gewysigde OCDQ-RS word as belangrik vir dié navorsing beskou en sal verder in die literatuur bespreek word. Alhoewel verskeie meetinstrumente vir die bepaling van 'n organisasieklimaat beskikbaar is, word die ODV as die mees geskikte vir hierdie studie beskou en dit word derhalwe in die navorsing aangewend.

2.4 VERKLARENDE MODELLE VIR ORGANISASIEKLIMAAT

Twee modelle waarin organisasieklimaat geklassifiseer word aan die hand van die dinamika eie daaraan, word vervolgens bespreek.

2.4.1 Indeling volgens Halpin (1966:166-181)

Halpin (1966:166-181) onderskei tussen ses tipes organisasieklimaat in die onderwys:

2.4.1.1 Die oop klimaat

Die oop klimaat word gekenmerk deur 'n gesindheid van oopheid tussen die prinsipaal en die personeellede, asook tussen die personeellede en die studente. Die prinsipaal lei deur voorbeeld. In haar optrede handhaaf sy 'n gesonde ewewig tussen struktuur en rigtinggewing, asook ondersteuning en konsiderasie vir personeel en studente in haar optrede. Die personeel en studente is toegewy tot hulle taak. Gevolglik is oorbodige administratiewe take wat lastige papierwerk behels, nougesette toesighouding en 'n magdom reëls en regulasies onnodig. Strategie is nie spesifiek ingestel op taakbereiking of sosiale bevrediging nie - beide ontstaan spontaan. "In brief, both the principal and the faculty is authentic." (Hoy en Miskel, 1987: 277) 'n Hoë vlak van personeelmoraal bestaan en sowel die personeel as die studente is gemotiveerd om probleme die hoof te bied.

2.4.1.2 Die outonome klimaat

In die outonome klimaat het die personeel 'n groot mate van vryheid om hulle eie strukture vir interaksie te skep en sosiale behoeftes te bevredig. Die algemene gees is meer mens- as taakgeoriënteerd.

Oor die algemeen is daar goeie samewerking en word take suksesvol afgehandel. Moraal is egter nie so hoog soos in die oop klimaat nie. Die bestuurstyl van prinsipaal is saaklik en onpersoonlik. Sy verkies om riglyne aan personeel te verskaf deur die instelling van werksprosedures en regulasies eerder

as om persoonlik toesig te hou. Sy stel egter opreg belang in die welstand van die personeel.

2.4.1.3 Die gekontroleerde klimaat

Tiperend van die gekontroleerde klimaat is dat taakgeoriënteerdheid voorrang bo menslike behoeftes geniet. Daar is min geleentheid vir die bevordering van sosiale verhoudinge. Die moraal is egter hoog en die klimaat meer oop as geslote.

2.4.1.4 Die familiêre klimaat

Die familiêre klimaat word gekenmerk deur 'n joviale gesindheid tussen die prinsipaal en die ander personeellede. Werkstevredenheid is gemiddeld, hoofsaaklik as gevolg van die hoë mate van sosiale behoeftebevrediging. Die personeel ontvang egter min leiding om hulle te motiveer tot doelverwesenliking.

2.4.1.5. Die paternalistiese klimaat

Kenmerkend van die paternalistiese klimaat is die passiwiteit van die personeel, 'n gebrek aan samewerking, groep-vorming, onbetrokkenheid en 'n lae vlak van moraal. Die prinsipaal wend ondoeltreffende pogings aan om die personeel te beheer en aan hulle sosiale behoeftes te voldoen. Sy is voorskriftelik en inmengerig omdat sy glo dat sy altyd beter weet. Sy is altyd besig omdat sy min verantwoordelikhede aan die personeel oorlaat. Die prinsipaal se lewe wentel om die skool en haar werk. Sy is bedagsaam teenoor die personeel, maar haar bedagsaamheid neem die vorm van 'n oordrewe tegemoetkomendheid, aan wat nie van opregte besorgdheid getuig nie. Die paternalistiese klimaat kan as 'n vorm van geslotenheid geklassifiseer word.

2.4.1.6 Die geslote klimaat

Die geslote klimaat is in werklikheid die antitese van die oop klimaat. 'n Gees van onbetrokkenheid heers onder personeellede en studente. Die prinsipaal konsentreer op onbenullighede en onnodige roetinetake. Die ondoeltreffende leierskap van die prinsipaal word voorts deur streng toesighouding, formele verklarings en afsydigheid gekenmerk. Sy neem nie die personeel in ag nie en toon 'n onvermoë of onwilligheid om 'n dinamiese voorbeeld te stel. Die personeel raak gefrustreerd en apaties deur hierdie optrede wat hulle glad nie beïndruk nie. Gevolglik is personeelwisseling hoog en werktevredenheid laag.

Hierdie indeling is gedoen aan die hand van 'n meetinstrument bekend as die "Organizational Climate Description Questionnaire" (OCDQ). Daar is egter uiteenlopende menings aangaande die nuttigheid van die ses tipes organisasieklimaat soos deur Halpin en Croft omskryf. Hoy en Miskel (1987:228) verwys na die gevolgtrekkings waartoe verskeie navorsers gekom het. Samevattend kom dit daarop neer dat die klimaatkontinuum nuttig is, maar dat die indeling van organisasieklimaat in ses spesifieke tipes bevraagteken word. Halpin en Croft (1962:140) het self sekere voorbehoude gehad aangaande die middelste klimaat.

2.4.2 Gewysigde indeling

Na aanleiding van kritiek wat uitgespreek is in verband met beperkings en leemtes wat ervaar is met die gebruik van OCDQ, het 'n span navorsers aan Rutgers Universiteit 'n hersiene weergawe van die meetinstrument die lig laat sien. Twee nuwe, vereenvoudigde weergawes is geformuleer vir elementêre en sekondêre skole, naamlik "The revised organizational climate descriptive questionnaire for elementary schools (OCDQ-RE)" en

"The revised organizational descriptive questionnaire for secondary schools (OCDQ-RS)".

Voortspruitend hieruit is die volgende indeling van organisasieklimaat soos aangetoon in Figuur 2.1.

Figuur 2.1 Tipologie van onderwysklimate (Hoy en Miskel, 1987:232)

		Prinsipaal se gedrag	
		Oop	Geslote
Personeel se gedrag	Oop	Oop klimaat	Verbonde klimaat
	Geslote	Onverbonde klimaat	Geslote klimaat

Die bogenoemde onderwysklimate word as volg beskryf (Hoy en Miskel, 1987:230-236):

2.4.2.1 Die oop klimaat

Die oop klimaat word in besonder gekenmerk deur die samewerking en respek wat tussen die prinsipaal en die personeel bestaan, asook tussen die personeel onderling. Die prinsipaal respekteer die professionele bekwaamheid van haar personeel en is ontvanklik vir hulle voorstelle. Hulpvaardigheid, ondersteuning en 'n ingesteldheid om in die sosiale behoeftes ten opsigte van werkprestasie en erkenning te voorsien, kenmerk haar optrede.

Die personeel ervaar die werksomgewing bevorderlik vir die ongehinderde uitvoering van hul onderrigtaak. Hulle optrede word gevolglik gekenmerk deur werkywer en 'n optimistiese ingesteldheid teenoor hulle taak, kollegas en studente. Hulle omgang met die studente is gemoedelik en vriendelik; hulle stel vertroue in die studente en glo in hulle vermoë om sukses te behaal.

2.4.2.2 Die verbonde klimaat ("Engaged Climate")

Die verbonde klimaat word gekenmerk deur die ondoeltreffende pogings van die prinsipaal om beheer uit te oefen aan die een kant, en hoë dienslewering van die personeel aan die ander kant. Die prinsipaal is rigied en outokraties en neem nie die professionele bekwaamheid of die persoonlike behoeftes van die personeel in ag nie. Die personeel word gekortwiek deur lastige take en onbenullighede. Die personeel ignoreer die prinsipaal se gedrag en kwyt hulle goed en op 'n hoogs professionele wyse van hulle taak. Hulle respekteer mekaar, is trots op hulle kollegas en geniet hulle werk. Hulle hou van mekaar en daar is goeie samewerking. Die personeel is dus produktief en professioneel ten spyte van die swak leierskap van die prinsipaal. As 'n groep is hulle besonder geheg, toegewyd, ondersteunend en oop.

2.4.2.3 Die onverbonde klimaat ("Disengaged Climate")

Die onverbonde klimaat vorm 'n skrilte kontras met die verbonde klimaat. Die gedrag van die prinsipaal is oop, belangstellend en ondersteunend. Sy luister na die personeel, gee hulle die nodige akademiese vryheid en stel hulle vry van onnodige administratiewe take en komiteewerk. Die prinsipaal word egter nie deur die personeel aanvaar nie. In uiterste gevalle word die prinsipaal se pogings om leiding te gee, ondermyn. Soms word die prinsipaal bloot geïgnoreer. Die personeel hou nie van die prinsipaal nie, en hulle hou nie van mekaar nie en respekteer mekaar nie as kollegas nie. Die personeel is heeltemal onbetrokke. Kortliks, alhoewel die prinsipaal ondersteunend, belangstellend, buigzaam en hulpvaardig is sonder die toepassing van streng kontrole (dit wil sê oop), is die personeel verdeeld, onverdraagsaam en onbetrokke (dit wil sê geslote).

2.4.2.4 Die geslote klimaat

Die geslote klimaat word gekenmerk deur 'n gees van onbetrokkenheid. Die optrede van die prinsipaal is rigied en sy is ingestel op streng beheer en kontrole. Sy toon geen belangstelling in die personeel nie en haar optrede is onsimpatiek en onverskillig. Daar is 'n algemene afwesigheid van wedersydse respek en vertroue tussen die personeel. Die prinsipaals in geslote klimate is nie-ondersteunend, onbuigsaam, inmengerig en oefen streng beheer uit. Die personeel is verdeeld, onverdraagsaam, apaties en onbetrokke.

Die bogenoemde scenario toon 'n duidelike ooreenkoms met die oop en geslote klimate soos beskryf deur Halpin (1966:166), alhoewel die middelste klimate heelwat verskil. Die skrywer is egter van mening dat die onverbonde klimaat soos hierbo beskryf, slegs by hoë uitsondering sal voorkom.

Navorsingsresultate (Hoy en Miskel, 1987:236) aan die hand van OCDQ-studies het aangetoon dat in skole met 'n oop klimaat:

- die gevoel van vervreemding teenoor die personeel en die skool minder by studente voorkom;
- daar sterker prinsipaals is wat meer selfvertroue het en meer selfversekerd, opgewek, sosiaal en vindingryk is;
- die personeel meer vertroue in hulle eie vermoëns en die skool se doeltreffendheid het;
- daar groter lojaliteit en tevredenheid onder die personeel aangetref word.

Halpin en Croft (1962:82-83) is van mening dat oopheid 'n beter kriterium vir effektiwiteit van 'n onderwysinstelling is

is as baie ander kriteria wat voorgehou word in die veld van onderwysadministrasie.

2.5 ORGANISASIEKLIMAATMODELLE: DIMENSIES EN FAKTORE

Vanuit die bedryfswese word verskeie benaderings tot die bestudering van 'n organisasieklimaat gevolg. Vir die doel van hierdie navorsing sal veral op die uitgangspunte van twee outeurs gefokus word.

2.5.1 Organisasieklimaat soos omskryf deur Jenks

Jenks (1981:440-448) volg 'n sistemiese benadering in sy konseptualisering van 'n organisasieklimaat. Die eerste sisteem is die verwagte eindresultate wat geproduseer moet word en word deur Jenks as die vereiste sisteem getipeer. Die tweede sisteem, bekend as die voortkomende sisteem, is dan 'n tipering van 'n organisasieklimaat. Volgens Jenks sal die derde sisteem, genoem impak, die resulterende gevolg van die interaksie tussen die vorige sisteme wees.

Afgesien van die beskrywing van die kousaliteit tussen sisteme, het Jenks ook die dimensies waaruit 'n organisasieklimaat bestaan, getipeer.

2.5.1.1 Dimensies van organisasieklimaat

Vier dimensies, naamlik energie, verspreiding van energie, genot en groei, word deur Jenks (1981:441-442) getipeer. Dié indeling word gebruik om die klimaat in 'n organisasie te bepaal en of dit die produktiwiteit en kwaliteit van werklewe bevorder of belemmer. Dit sluit die totale hoeveelheid energie in wat in die sisteem aangetref word, die mate van genot wat persone in die sisteem ervaar, asook die mate van groei wat moontlik is vir persone binne die sisteem. Elk van hierdie

dimensies word kortliks uiteengesit.

i) Energie

In sommige werksomgewings word 'n hoë mate van energie aangetref, en in ander 'n mindere mate. 'n Hoë mate van energie word weerspieël waar daar baie aktiwiteite plaasvind en dit wil voorkom asof almal druk besig en vol entoesiasme is. In plekke waar min energie aangetref word, is daar 'n stadiger pas en minder entoesiasme.

ii) Verspreiding van energie

Die beskikbare energie in 'n organisasie word nie op 'n gegewe tydstip eweredig deur die hele sisteem versprei nie. In sekere afdelings is daar hoër energievlakke en in ander laer energievlakke. Sekere tye word ook soms gekenmerk deur hoër energievlakke as ander tye, byvoorbeeld die einde van die maand, wat in sommige instansies deur groter werkdruk gekenmerk word.

iii) Genot

Hierdie dimensie verwys na die mate van pret wat personeel in die instansie kan ervaar. In sommige organisasies is die klimaat baie ernstig. Daar vind min onnodige gesprekke plaas en daar is min humor. In uiterste gevalle is die fisiese opset van so 'n aard dat dit informele kontak beperk. Die geldende norme laat nie ruimte vir enige vorm van pret nie (hier word gewerk, nie gespeel nie). Ander organisasies word gekenmerk deur 'n meer lighartige klimaat wat, volgens Jenks (1981:442), dikwels nie slegs aangenameer is nie, maar ook groter produktiwiteit tot gevolg het. Die aard van die werk speel ook 'n belangrike rol in die genot wat persone by die werkplek ervaar. Daar kan soms nie veel gedoen word omtrent werk wat vervelig, geroetineerd en oninteressant is nie, maar soms is

dit tog moontlik om die effek daarvan te verminder. 'n Aspek wat ook kan bydra tot die mate van genot wat in die werksituasie ervaar word, is die buigsaamheid of soepelheid van die werk self en die mate van beheer wat 'n persoon het oor aspekte van die werk, soos die werkskedule, die pas waarteen gewerk word, die omvang van die werk en die werksure.

iv) Groei

Groei as 'n dimensie van organisasieklimaat is afhanklik van die ander drie dimensies. Groei kan slegs plaasvind indien daar voldoende energie is, daar 'n betreklike eweredige verspreiding van energie in die sisteem is en 'n redelike mate van genot ervaar word. Dit is egter moeilik om op 'n abstrakte wyse te spesifiseer wat met "voldoende energie", "'n betreklike eweredige verspreiding van energie" en "'n redelike mate van genot" bedoel word. Die feit bly staan dat al drie die dimensies nodig is vir groei om plaas te vind. Net soos die fisiese omgewing - hetsy dit 'n tropiese paradys of 'n barre woestyn is - plantegroei kan beïnvloed deur dit te bevorder of te beperk, kan organisasieklimaat ook bydra tot die groei en ontwikkeling van mense binne die organisasie. Groei verg ook 'n ondersteunende vergoedingsstelsel wat individue aanmoedig om inisiatief aan die dag te lê en te waag. Die laasgenoemde stelling word deur Manning (1990:24-25) ondersteun.

2.5.1.2 Faktore wat die klimaat bepaal

Jenks (1981:442-448) sonder vier sleutelfaktore uit wat bepalend is ten opsigte van die totstandkoming en instandhouding van 'n organisasieklimaat: die fisiese omgewing, norme, kommunikasiepatrone en bestuurstyl.

i) Fisiese omgewing

Die fisiese opset waarin die werk verrig word het 'n belangrike invloed op die klimaat wat in die werkplek ontstaan. Die omgekeerde is ook waar, omdat die organisasieklimaat gereflekteer kan word in die keuse en ontwerp van die fisiese omgewing. Die eerste indruk van 'n organisasie word verkry uit die fisiese voorkoms van die werkplek en verskaf 'n tasbare "gevoel" waarvan afleidings gemaak kan word. Verskeie aspekte van die fisiese omgewing dra by tot die geheelbeeld van die organisasie:

- die geografiese ligging, byvoorbeeld in die middestad of 'n industriële gebied, 'n meer gegoede gebied of 'n ouer deel van die stad wat reeds tekens van agteruitgang toon;
- die gebou self, veral die uiterlike voorkoms van die gebou, dra baie by tot die eerste indrukke wat van 'n organisasie verkry word;
- die belangrikste beeld van 'n organisasieklimaat kan egter verkry word deur waarneming van die binnekant van die gebou. Die benutting van areas binne die gebou, wat die rangskikking van meubels en die verfraaiing van kantore, werksareas en die gange insluit, is ook belangrik. Die voorafgaande dra alles by tot inligting waaruit afleidings gemaak kan word aangaande organisasieklimaat.

Die fisiese omgewing beïnvloed ook 'n organisasieklimaat deur die aktiwiteite wat dit toelaat of beperk, die simboliese boodskappe wat dit uitstraal en die herinneringe en gevoelens wat dit by die verbruikers opwek. Sekere aspekte van die fisiese omgewing wat op die oog af onbenullig mag voorkom,

speel 'n belangrike rol in hoe aangenaam die werknemers hulle werksomgewing ervaar. Dit is byvoorbeeld baie moeilik om 'n taak wat intensiewe konsentrasie vereis, te verrig waar daar min privaatheid is en baie geraas en onderbrekings. As daar nie voorsiening gemaak word vir plekke waar personeel byeen kan kom om informeel te kommunikeer nie, vind daar deurgaans minder kommunikasie van enige soort plaas. Die sosiale kontak wat wel plaasvind, kom in die werksituasie voor in die vorm van onderbrekings. Waar daar voorsiening gemaak word vir 'n plek waar personeel informeel kan kommunikeer en terselfdertyd iets te drinke kan kry en boodskappe kan ontvang, stel dit personeel in staat om informeel te kommunikeer sonder dat daar onnodige onderbrekings in werksverband is (Jenks, 1981: 443).

Personeel moet geken word wanneer enige strukturele veranderinge beoog word. Hulle menings moet in ag geneem word. Die voorstelle wat hulle maak is soms baie oorspronklik en kan bydra tot die skepping van 'n gunstige werksatmosfeer. Manning (1990:24) ondersteun die gedagte en beklemtoon dat dit belangrik is dat personeel aan besluitneming moet deelneem.

Werknemers behoort ook seggenskap te hê in hoe hulle werkarea georganiseer is, byvoorbeeld die rangskikking van meubels. Hoe meer mense voel dat hulle seggenskap en 'n mate van beheer het oor die fisiese omstandighede waarin hulle werk, hoe beter. Soms is dit genoeg om mense toe te laat om iets persoonliks soos 'n plant of 'n prent aan die muur van hulle werkarea aan te bring (Jenks, 1981:443).

ii) Norme

Norme is die ongeskrewe gedragsreëls vir diegene wat in 'n organisasie werksaam is. Dit bepaal wat gedoen behoort te word en wat nie. Tydens die oriëntering of induksie van nuwe personeel word die nuweling bekend gestel aan die norme van

die organisasie. "The primary function norms play is to lend some stability and predictability to the behaviour of group members." (Steele en Jenks, 1977:41). Norme kan bydra tot die bereiking van doelwitte, of dit kan belemmerend inwerk daarop. Dit kan bewustelik bepaal word of onbewustelik of geleidelik ontstaan.

Sekere norme word vergestalt in beleidsbepalings en prosedures, ander nie. Informele norme word dikwels deur die optrede van topbestuur vasgestel en versterk, met ander woorde deur persone in magposisies. Martens (1992:15) verwys ook na die belangrike rol van bestuur in dié verband. "Norms cover all aspects of behaviour and set the tone of the organization" (Jenks, 1981:445). Norme word ook weerspieël in die kleredrag van werknemers al bestaan daar nie geskrewe gedragskodes in dié verband nie. Dieselfde geld byvoorbeeld vir die tipe lessenaar en stoel en die grootte van die kantoorruimte wat aan werknemers toegesê word. Deur te let op die optrede van mense in 'n organisasie kan die norme wat geld dikwels afgelei word.

Organisasies waar daar heelwat norme is wat mense se gedrag beperk, is minder gewild onder voornemende werknemers. Voorkeur word gegee aan organisasies wat werknemers toelaat om hulle individuele stempel op die werk af te druk, kans te waag en te eksperimenteer. Jenks (1981:445) beskou norme as die belangrikste enkele determinant van 'n organisasieklimaat. Aan die twee punte van die kontinuum is 'n klimaat van vrees en 'n klimaat van opwinding. Bestuurders kan 'n belangrike invloed uitoefen op die tipe klimaat wat by hulle werkgroepe voorkom indien hulle indringend aandag skenk aan die bestaande norme, naamlik dié wat hulle onderskryf of verander deur hulle eie optrede. 'n Voorbeeld hiervan is die bestuurder wat ergerlik reageer op slegte nuus wanneer haar ondergeskiktes aan haar die inligting verstrek wat sy versoek het. Gevolglik

sal werknemers in die toekoms slegs aan haar oordra wat sy graag wil hoor en die slegte nuus verswyg. Sodoende word 'n norm geskep wat openheid teenwerk. Die bestuurder, daarenteen, wat werklik ontvanklik is vir alle inligting wat aan haar oorgedra word, hetsy aangenaam of onaangenaam, skep 'n norm van openheid. 'n Klimaat van opwinding word geskep waar persone in magsposisies duidelike en openlike doelwitte het en individuele inisiatief aanmoedig en beloon in die bereiking van die doelwitte. Norme wat sulke optrede ondersteun word makliker deur persone in beheer ingestel (Jenks, 1981:446).

iii) Kommunikasiepatrone

Dit is moeilik om effektiewe kommunikasiepatrone daar te stel omdat dit aan soveel veranderlikes onderhewig is. Drie dimensies word ingesluit (Jenks, 1981: 446), naamlik volume, gehalte en kommunikasiemedium. Die voorkeure en vaardighede van die sender en ontvanger speel ook 'n belangrike rol. Kommunikasie kan kortliks beskryf word as die uitruil van inligting en die oordra van betekenis. Volgens Dessler (1983:18) is dit egter meer as die blote uitruil van inligting en die oordra van betekenis aangesien dit 'n emosionele komponent het wat gevoelens en handeling insluit.

Die bestuurder wat die emosies wat kommunikasie vergesel kan identifiseer en begryp, kan sodoende 'n grondslag lê vir die bevordering van kommunikasie in 'n organisasie. Volgens Meyer (1986:3) is empatie, en die toepassing daarvan, 'n belangrike kommunikeringsvaardigheid wat die gehalte van kommunikasie kan verbeter.

Meyer (1988:4) identifiseer drie basiese beginsels vir effektiewe kommunikasie:

- Kommunikateur op 'n georganiseerde wyse, dit wil sê, die afsender moet verstaan en glo in die boodskap wat oorgedra word.
- Kommunikateur in terme van die ander se belange.
- Kommunikateur in terme van behoeftes wat deur ander ervaar word.

Coetsee en Pottas Zyl (1990:45) beskou kommunikasie as 'n sleutelement in die funksionering van organisasies en meld dat dit as gevolg van die invloed daarvan op organisasiegedragsverskynsels 'n baie belangrike invloed op organisasies se effektiwiteit uitoefen.

Kommunikasie kan geïdentifiseer word as 'n belangrike organisasiepraktyk, wat organisasiegedrag beïnvloed.

iv) Bestuurstyl

Jenks (1981:447) bevraagteken die mening wat deur heelwat outeurs gehuldig word, naamlik dat die dominante bestuurstyl hoogs deelnemend van aard moet wees met die oog op vermensliking van die werksmilieu. Volgens hom is deelnemende bestuur geskik wanneer:

- daar nie roetinebesluite geneem moet word nie;
- daar nie 'n streng tydsbeperking is nie;
- personeel selfgemotiveerd is.

'n Doelmatige bestuurstyl ontstaan slegs waar die leier en die situasie wedersyds aanpasbaar is. Dit sluit aan by die aanbevelings van Cohen *et al.* (1980:290), wat ook verwys na verskeie faktore in die gebeurlikheidsbenadering. Sekere aspekte van belang word uitgelig:

1. Die aard van die werksituasie: Roetinetake vereis beheer, spesifikasies en standaardisasie. Take wat stres veroorsaak vereis 'n persoonsgeoriënteerde benadering met 'n hoë ondersteuningselement.
2. Bedrewenheid van die leier: Hoe meer bedrewe die leier is, hoe meer toepaslik is beheer.
3. Houdings en behoeftes van die ondergeskiktes: Hoe meer onafhanklik en bekwaam ondergeskiktes is, hoe minder beheer is nodig. Waar ondergeskiktes se voortbestaan nie bedreig word nie en daar nie besondere uitdagings aan die werk verbonde is nie, is 'n hoë taak- en mensgesentreerde benadering toepaslik.
4. Tydsbeperking: Hoe strenger die tydsbeperking, hoe minder toepaslik is deelname in beheer.

'n Bestuursbenadering wat in die behoeftes van die situasie kan voorsien is, volgens Jenks (1981:448), dus bevorderlik vir 'n organisasieklimaat. Dit verg egter besondere aanpasbaarheid van die bestuurder, wat oor 'n verskeidenheid gedragstyle moet beskik wat sy na gelang van die situasie kan benut. Die vermoë om die bestuurstyl goed by die situasie aan te pas, is eerder 'n kuns as 'n wetenskap. Die bestuurder wat slegs van een bestuurstyl gebruik maak, sal gevolglik minder effektief funksioneer in die meeste hedendaagse gekompliseerde werksomstandighede as diegene wat hulle styl by die bogenoemde faktore kan aanpas.

2.5.2 Organisasieklimaat soos omskryf deur Dubrin

Dubrin (1984:404-420) verwys na 'n organisasieklimaat as die sielkundige struktuur van organisasies en hulle subeenhede, en beskou dit as die gees, atmosfeer of "persoonlikheid" van die

organisasie. Die waarde van 'n organisasieklimaat is, volgens hom, daarin geleë dat dit 'n integreerende konsep van organisasiegedrag is. "Climate can be influenced by most of the variables studied in organizational behaviour and climate itself influences outputs such as performance and satisfaction." (Dubrin, 1984:419) Die wisselwerking en wedersydse beïnvloeding van die onderskeie faktore word beklemtoon.

2.5.2.1 Dimensies van 'n organisasieklimaat

Daar is 'n belangrike verskil tussen determinante en dimensies van klimaat. Determinante bepaal trouens inderdaad die klimaat, terwyl dimensies komponente van die klimaat is. Na aanleiding van navorsing op dié gebied word die volgende dimensies uitgelig (Dubrin, 1984:411).

i) Individuele outonomie

Die mate waartoe werknemers toegelaat word om aan die bestuur van die organisasie deel te neem, self besluite te neem en verantwoordelikheid daarvoor te aanvaar.

ii) Posstruktuur

Dit verwys na die mate waartoe doelwitte van 'n pos geformuleer en aan posbekerers verduidelik is.

Volgens Litwin en Stringer (1968:94) behels dit onder meer die individu se persepsie van gesagslyne in die organisasie, die mate van burokrasie, asook die presiese werkstandaarde wat deur bestuur gestel word.

iii) Vergoedingsoriëntasie

Die mate waartoe bestuur vergoeding- en aansporing-

stelsels aanmoedig en ondersteun, kom hier ter sprake. 'n Organisasie wat ingestel is op hoë produksie en daarvolgens vergoed word, sal 'n klimaat van hoë vergoedingsoriëntasie tot gevolg hê.

iv) Bedagsaamheid, warmte en ondersteuning

Dit verwys na die mate waartoe bestuur en ander lede van die organisasie emosionele ondersteuning bied aan diegene wat 'n behoefte daaraan het.

v) Vooruitgang en ontwikkeling

Dit is die mate waartoe werksomstandighede, veral bestuurspraktyke, personeelontwikkeling bevorder en die toepassing van nuwe idees en metodes aanmoedig.

vi) Die neem van risiko's

Dit impliseer die gewilligheid van, en die mate waartoe personeel toegelaat word om sonder vrees vir die toepassing van strafmaatreëls te eksperimenteer en vernuwing te implementeer.

vii) Beheer

Verwys na die mate waartoe die personeel aan formele beheermaatreëls onderworpe is. In 'n burokratiese organisasie word 'n hoë mate van beheer uitgeoefen. In organisasies met minder beheermaatreëls is werknemers meer ingestel op selfbeheer.

Litwin en Stringer (1968:94-98) se indeling stem ooreen met die bogenoemde indeling van Dubrin. Litwin en

Stringer (1968:94-98) verwys egter na twee bykomende dimensies, naamlik:

viii) Sosiale atmosfeer

Dit verwys na die gevoel wat by die persoon bestaan dat sy lid is van 'n vriendelike, aanvarende en simpatieke werkgroep waarmee sy haarself kan identifiseer. Dit sluit die harmonie en samehorigheid in wat in die formele groepe heers.

ix) Konflikhantering

Dit verwys na die wete wat by die werknemers in die organisasie bestaan dat bestuurders en ander lede van die instansie bereid is om na menings te luister wat van hul eie verskil. Dit het ook betrekking op die bereidwilligheid wat in die organisasie bestaan om probleemareas te identifiseer en doeltreffend te hanteer.

2.5.2.2 Faktore wat organisasieklimaat bepaal

Alhoewel organisasieklimaat na die interne omgewing van 'n organisasie verwys, word die aard daarvan deur 'n verskeidenheid interne en eksterne faktore bepaal. Vervolgens sal die invloed wat verskeie sosiale faktore op die organisasieklimaat het, bespreek word.

i) Ekonomiese toestande

Die klimaat in 'n organisasie verskil ooreenkomstig die ekonomiese omstandighede. In tye van voorspoed is daar 'n neiging om meer waaghalsig te wees. Nuwe ondernemings en programme word makliker aangepak. Wanneer finansies beperk is, heers daar 'n gees van versigtigheid en is organisasies meer

konserwatief in hulle optrede. Du Toit (1993:21) sluit hierby aan en beskou ekonomiese omstandighede as een van die drie belangrikste faktore wat organisasies beïnvloed.

ii) Leierskapstyl

Die heersende leierskapstyl is die sleutelfaktor in die bepaling van die organisasieklimaat. Indien die leierskapstyl oorwegend deelnemend van aard is, sal die klimaat anders wees as wanneer daar hoofsaaklik van 'n outoritêre styl gebruik gemaak word (Dubrin, 1984:406-407).

iii) Beleid van die organisasie

Spesifieke beleidsverklarings kan die organisasieklimaat beïnvloed. 'Werkers sal slegs in uiterste omstandighede, as 'n laaste uitweg, tydelik werkloos gestel word.' So 'n beleid sal bydra tot 'n ondersteunende en humanitêre werksatmosfeer.

iv) Waardes van bestuur (Managerial values)

Die waardes wat deur bestuur gehuldig word het 'n sterk invloed op organisasieklimaat omdat optrede daaruit voortspuit en besluite daarvolgens geneem word. Waardes gee ook aanleiding tot die algemene indruk wat 'n organisasie skep: of persone dit as onpersoonlik, paternalisties, formeel, informeel, vyandig of vriendelik aanvaar.

v) Organisasiestruktuur

Die ontwerp of struktuur van die organisasie bepaal ook in 'n mate hoe persone die interne omgewing ervaar. Die klimaat in 'n burokratiese struktuur sal verskil van dié met 'n platter hiërargiese struktuur, soos in die geval van deelnemende bestuur (Dubrin, 1984:407).

vi) Eienskappe van lede

Die persoonlike eienskappe van die lede van 'n organisasie het 'n groot invloed op organisasieklimaat. In organisasies waar die personeel oorwegend uit persone met min opvoedkundige kwalifikasies bestaan en wat selde bevorder word, sal die klimaat verskil van dié in organisasies met jonger, hoogs gekwalifiseerde en ambisieuse personeel.

vii) Aard van die organisasie

Die basiese doel of missie van die organisasie is 'n belangrike determinant van 'n organisasieklimaat. Die klimaat in 'n fabriek sal byvoorbeeld verskil van dié in 'n opvoedkundige instansie. Die aard van die organisasie is 'n veranderlike wat die beleid, eienskappe van die personeel en die leierskapstyl beïnvloed (Dubrin, 1984:407).

viii) Die grootte van die organisasie

Organisasieklimaat in 'n groot organisasie verskil dikwels van die klimaat in 'n klein organisasie, al word dieselfde dienste gelewer. Dit is byvoorbeeld baie makliker om in 'n klein organisasie 'n atmosfeer van kreatiwiteit en innovasie te daar te stel as in 'n groot organisasie. Dit is ook moeiliker om personeel te motiveer in 'n organisasie wat so groot is dat hulle nie 'n verband tussen hulle optrede en die prestasie van die organisasie in sy geheel kan sien nie.

ix) Lewensiklus

Die lewensiklus van die organisasie het 'n subtiele invloed op die klimaat daarvan. Jonger organisasies neig om minder formeel en kleiner te wees. Ouer organisasies is meestal groter en meer formeel (Dubrin, 1984:408).

Die meeste determinante van die organisasieklimaat wat in die voorafgaande bespreek is, beïnvloed mekaar wedersyds. Party het egter 'n meer pertinente effek as ander. 'n Hoë graad van formele strukturering sal die beleid en bestuurstyl in so 'n mate beïnvloed dat die behoud daarvan verseker word.

x) Invloed van die gemeenskap op organisasieklimaat

Die invloed wat die eksterne omgewingsfaktore op die totstandkoming van 'n organisasieklimaat het, verdien melding. Afgesien van die ekonomiese omstandighede wat reeds genoem is, moet die volgende ook in ag geneem word:

- Styging in opvoedkundige vlakke

Namate die opvoedkundige vlakke van personeel styg is daar ook 'n styging in die verwagting wat personeel koester ten opsigte van werksbevrediging en selfverwesenliking. Die veranderings wat die herstrukturering van poste meebring, lei tot 'n toenemende atmosfeer van professionalisme (Dubrin, 1984:408).

- Verskeidenheid van die arbeidsmag (diversiteit)

Die klimaat in 'n organisasie met 'n homogene arbeidsmag verskil van die klimaat waar die arbeidsmag nie homogeen is nie. Hier word veral verwys na kultuurgroepe en geslagsverskille. Du Toit (1993:21,22) bevestig hierdie stelling en verwys na die Suid-Afrikaanse situasie.

- Tegnologiese ontwikkeling

Gevorderde tegnologie kan tot gevolg hê dat werknemers 'n organisasieklimaat as modern, dinamies en opwindend ervaar. Dit kan ook as steriel, onpersoonlik en dehu-

maniserend ervaar word (Dubrin, 1984:409).

- Vakbondkontrakte

Vakbondkontrakte maak voorsiening vir baie aspekte wat 'n organisasieklimaat beïnvloed, onder andere werkontwerp en vergoedingstelsels. As die vakbond werksverryking en aansporingstelsels aanmoedig, sal 'n organisasieklimaat anders beïnvloed word as wanneer 'n vakbondkontrak dit verbied. 'n Kontrak wat veiligheidsmaatreëls verskerp sal werknemers 'n groter gevoel van sekuriteit laat ervaar en die klimaat sodoende beïnvloed.

- Staatsregulasies

Staatsregulasies werk beperkend in op die keuses wat organisasies kan uitoefen. Elke belangrike regulasie sal 'n organisasieklimaat anders beïnvloed. As die verpligte ouderdomsperk vir aftrede byvoorbeeld verhoog word, sal die gemiddelde ouderdom van die werkerskorps verhoog met die gepaardgaande effek op die klimaat. Die klimaat in 'n organisasie waar 'n groot aantal werknemers ouer as vyf-en-sestig is, sal verskil van die klimaat in 'n organisasie met jonger werknemers. Wette wat betrekking het op werksdiskriminasie, veiligheid en gesondheid sal elk 'n organisasieklimaat op sy eie unieke wyse beïnvloed (Dubrin, 1984:409).

- Aantreklikheid van nie-werk (Attractiveness of non-work)

As die waarde wat die gemeenskap aan ontspannings- en opvoedkundige aktiwiteite heg toeneem, kan dit al hoe moeiliker word om werknemers te motiveer om te werk. Namate die belangstelling in nie-werksaktiwiteite toeneem, kan die belangstelling in werksprestasie afneem.

Organisasies sal gevolglik hulle aansporingstelsels moet versterk of aanpas om as teenvoeter te dien. 'n Nie-werkvergoeding vir goeie werkprestasie soos lidmaatskap van 'n gesondheidsoord is 'n voorbeeld hiervan. Organisasieklimaat in 'n organisasie met baie werknemers wat ontspanningsgeoriënteerd is, sal verskil van dié van 'n organisasie waar daar meer werkgeoriënteerde werknemers is.

Hierdie neigings in die gemeenskap hou implikasies in vir die bestuurder wat poog om 'n organisasieklimaat te skep wat motivering en kreatiwiteit sal bevorder. Gibson *et al.* stel dit soos volg: "This will become increasingly difficult because they will be faced with a different kind of subordinate. At the same time, however, it will become increasingly more important if adequate levels of organizational performance are to be maintained." (Gibson, Ivanovich en Donnely, 1979:527).

Uit die bogenoemde scenario blyk dit dat die organisasieklimaat ook vanuit 'n gedragswetenskaplike perspektief as oop of geslote beskryf word. Dit sluit aan by die beskouings in die literatuur oor onderwysbestuur. Daar word egter nie so spesifiek onderskei tussen verskillende soorte klimaat vanuit 'n gedragswetenskaplike oogpunt nie. Verwysings na 'n gunstige of ongunstige, gesonde of ongesonde, 'n positiewe of negatiewe klimaat word in literatuur oor onderwysbestuur sowel as organisasiegedrag aangetref. 'n Verdere ooreenkoms is dat klimaat beskryf word as gegewe op 'n kontinuum wat tussen die twee pole kan wissel.

Uit al die voorafgaande blyk dit dat daar 'n besliste verband tussen leierskapstyl en/of bestuurstyl en organisasieklimaat bestaan. Studies toon onder meer die volgende betekenisvolle verband tussen leierskapstyl en die klimaat in 'n organisasie

(Litwin en Stringer, 1968:116).

- Verskillende soorte organisasieklimaat kan leierskapstyl positief of negatief beïnvloed.
- Leierskapstyl kan veroorsaak dat die klimaat in die organisasie meer konserwatief en nie-ondersteunend is, en weinig geleentheid bied vir individuele verantwoordelikheid en inisiatief.
- In 'n klimaat waar inisiatief en kreatiwiteit aangewakker word en individue heelwat vryheid toegelaat word, kan dit nieteenstaande die beloning en erkenning wat dit inhou, ook swak werkverrigting tot gevolg hê.
- Warmte en vriendelikheid, nie slegs onder individue nie, maar ook onder kleiner werkgroepe, word in 'n groot mate deur 'n gunstige organisasieklimaat bepaal.

Net soos ander aspekte in die organisasie, kan organisasieklimaat en leierskapstyl nie onafhanklik van mekaar bespreek word nie. Die diepgaande invloed van bestuur- en/of leierskapstyl op die klimaat het tot gevolg dat die geringste verandering daarin die klimaat heeltemal kan ontwrig.

Samevattend kan gesê word dat die rol van die leier/bestuurder/prinsipaal sentraal staan in die bepaling van 'n organisasieklimaat.

2.6 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is organisasieklimaat konseptueel gedefinieer en in perspektief geplaas aan die hand van bestaande modelle. Halpin se model is bestudeer waarin onderskei word tussen ses tipes organisasieklimaat in die onderwys na

aanleiding van die houdings en gedrag van die onderwyspersoneel en die prinsipaal, is bestudeer.

Die volgende is die gewysigde indeling, soos deur Hoy en Miskel beskryf, waar organisasieklimaat in die onderwys onderskei word. Die oop klimaat blyk die klimaat van voorkeur te wees vir die verwerking van onderwysdoelstellings.

Verskeie dimensies en determinante van organisasieklimaat, wat interne en eksterne faktore insluit, word uitgelig in die modelle van Jenks en Dubrin.

Hierdie hoofstuk word afgesluit met toeligting oor die belangrike verband tussen leierskap-/bestuurstyl en organisasieklimaat.

Vir die doel van hierdie studie sal spesifiek gelet word op die rol van die prinsipaal in 'n verplegingskollege, wat in die volgende hoofstuk bespreek word.

HOOFSTUK 3

KLIMAATSKEPPING AS IMPERATIEF VIR DIE PRINSIPAAL VAN 'N VERPLEGINGSKOLLEGE

HOOFSTUKPERSPEKTIEF

Die doel van hierdie hoofstuk is om die rol van die prinsipaal in die totstandkoming van 'n positiewe organisasieklimaat in 'n verplegingskollege te bepaal en te bespreek.

Hierdie doel sal bereik word deur:

- die begrip leierskap te omskryf;
- die eienskappe van 'n doeltreffende onderwysleier te ontleed;
- verskillende leierskapstyle te bespreek; en
- die leierskapstyl van die prinsipaal van 'n verplegingskollege in perspektief te plaas.

3.1 INLEIDING

Dit is die plig van die prinsipaal om voortdurend daarna te streef om 'n organisasieklimaat in die kollege so positief as moontlik uit te bou. 'n Gunstige organisasieklimaat verskaf die raamwerk waarbinne beter samewerking, groter werkstevredenheid en gevolglik verhoogde produktiwiteit moontlik gemaak word. Die skep van so 'n klimaat verg beplanning, harde werk en leierskap. Dit is egter alles die moeite werd (Kelly, 1980:1).

'n Positiewe organisasieklimaat is volgens Thompson (in Kelly, 1980: Voorwoord) noodsaaklik vir die prestasie van studente,

asook vir die vorming van positiewe houdings by studente. Na sy mening word die invloed wat die skool/kollege op studente het, bepaal deur die gehalte van die klimaat.

Klimaatskepping word deur Basson *et al.* (1991:633) gedefinieer as die bestuurshandeling wat 'n meer doeltreffende organisasieklimaat beoog. Hulle beskou die leierskap van die prinsipaal as van deurslaggewende belang vir die gehalte van organisasieklimaat. Haar leierskap is daarin gesetel dat sy die vermoë het om mense in so 'n mate te beïnvloed dat sy rigting gee aan hulle handeling sodat hulle koördinerend saamwerk met die oog op die bereiking van die gemeenskaplike doel van verpleegonderwys (Quinn, 1988:271-272). Terselfdertyd moet sy toesien dat gesonde verhoudings gehandhaaf word. Sergiovanni en Starratt (1983: 54-68) beklemtoon in dié verband oop, ondersteunende verhoudinge en hoë prestasiedoelwitte vir individue, groepe en die instansie as sodanig.

3.2 DIE LEIERSKAP VAN DIE PRINSIPAAL

Leierskap is seker die woord wat die meeste geassosieer word met organisasie en administrasie. Deur die jare het 'n magdom van definisies die lig gesien. Stogdill (1950:4) het, onder andere, leierskap reeds in 1950 omskryf as die proses waardeur die aktiwiteite van 'n georganiseerde groep beïnvloed word ter die bereiking van gestelde doelwitte.

Dubrin (1984:336) onderskryf hierdie omskrywing met die voorwaarde dat persone beïnvloed moet word om die doelwitte vrywillig na te streef. Volgens hom moet die invloed wat deur leierskap uitgeoefen word, verder strek as die meganiese insiklikheid om roetine amptelike instruksies van die organisasie uit te voer.

Etzioni (1961:116) is van mening dat die magsbasis van

leierskap hoofsaaklik toegeskryf kon word te skryf is aan die persoonlikheidseienskappe van die leier, wat gewoonlik normatief van aard is.

Jandda (1960:358) beskou leierskap as 'n besondere magsverhouding waar groeplede aanvaar dat 'n spesifieke groeplid aan hulle kan voorskryf hoe om in groepsverband op te tree.

Bailey (1992:156) beskryf leierskap as die kuns om volgelinge te beheer. Die leier, moet volgens hom, oor besondere vermoëns beskik om doeltreffend in die leierskapsrol te funksioneer.

De Pree (1989:3) beskou leierskap ook as 'n kuns en meld dat dit met verloop van tyd aangeleer word eerder as deur boekgeleerdheid. Hy omskryf dit verder soos volg: "Leadership is more tribal than scientific, more weaving of relationships than an amassing of information" (De Pree, 1989:3). Die optrede van volgelinge behoort die maatstaf te wees waarvolgens leierskapsvoortreflikheid bepaal word. Dit kan gedoen word deur te bepaal of volgelinge:

- hulle potensiaal bereik en of hulle leer;
- hulle dien;
- hulle die beoogde resultate bereik;
- hulle geredelik by verandering aanpas;
- hulle konflik kan hanteer.

Volgens Benton (1992:374-375) moet moderne leiers oor meer vaardighede en kennis as hulle voorgangers beskik. Die vermoë om leiding te neem ontwikkel oor 'n tydperk van jare, dit behels inspirasie deur ander en word versterk deur sukses. Dit

word nie slegs net opleiding bewerkstellig nie, maar deur die voorbeeld, ondersteuning en leiding van mentors. Leiers het die verantwoordelikheid om leiers te ontwikkel.

Dit blyk dus dat leierskap 'n kundigheid en 'n kuns is wat deur kennis en ervaring opgedoen kan word deur persone wat oor die potensiaal beskik. Leierskapsvoortreflikheid berus op die vermoë van die leier om ander te beïnvloed tot die vrywillige nastrewing en bereiking van organisasiedoelwitte.

Onderskeid word ook getref tussen verkose leiers en leiers wat in leierskapsposisies is op grond van die amp, of tussen formele en informele leiers (Hoy en Miskel, 1987: 271).

Katz en Kahn (1978:527-528) identifiseer drie hoofkomponente in hulle beskrywing van leierskap, naamlik (1) op grond van 'n amp of posisie; (2) die eienskappe van die persoon; (3) die werklike leierskapsgedrag of optrede. Die prinsipaal in 'n verplegingskollege beklee 'n leierskapsposisie wat op formele gesag en professionele bevoegdheid gegrond is.

Leierskap impliseer dat daar volgelinge sal wees, aangesien daar nie 'n leier kan wees sonder volgelinge nie. Leierskap dui dus op die vermoë om te lei in groepsverband. Die omstandighede waaronder verskillende groepe en individue 'n leier sal volg, verskil heelwat. Leierskap word dus nie net bepaal deur die posisie, gedrag en persoonlikheid van die leier nie, maar ook deur die situasie of omstandighede waarin dit plaasvind. Leierskap is, volgens Bernard (1981: 58), onontbeerlik vir onderwysbestuur. Geen enkele persoon het meer invloed op elke faset van die kollegelewe as die prinsipaal nie. Haar siening van onderwys, professionele bevoegdheid en persoonlikheid word in alle fasette van die kollegelewe vergestalt. Daarom is dit nodig om aandag te skenk aan die eienskappe waaroor die prinsipaal moet beskik om haar leier-

skapsrol op die mees doeltreffende wyse te vertolk.

Hieruit voortspruitend kan dan ook afgelei word dat die prinsipaal as gesagsleier sentraal staan in die totale handeling van klimaatskepping. Daarom is haar persoonlikheid, volgens Basson *et al.* (1991:633), bepalend vir hierdie bestuurshandeling.

3.2.1 Eienskappe van die doeltreffende onderwysleier

Intensiewe navorsing is reeds onderneem om die eienskappe wat nodig is vir doeltreffende leierskap in 'n wye verskeidenheid situasies te bepaal. Dit kan dus ook van toepassing op die prinsipaal van 'n verplegingskollege gemaak word. Dubrin (1984:311-312) kom, na aanleiding van die bogenoemde navorsing, tot die volgende slotsom:

Intelligensie: Effektiewe leiers is geneig om meer intelligent te wees, maar nie briljant nie. Hulle moet in staat wees tot probleemoplossing, maar nie so intelligent dat hulle ingestel is op die oplossing van abstrakte probleme en vraagstukke nie.

Sensitiwiteit ten opsigte van die situasie waarin sy haar bevind. 'n Effektiewe leier moet in staat wees om die situasie op te som en daarvolgens op te tree. In dié verband beveel Syrett en Hogg (1992:85) aan dat leiers daarop ingestel moet wees om persoonlikheidseienskappe soos sensitiwiteit en intuïsie te ontwikkel.

Effektiewe werkgewoontes wat goeie organisasie insluit, is baie belangrik vir die meeste leierskapsituasies.

Inisiatief dui nie net op onafhanklike en oorspronklike denke nie, maar op motivering en dryfkrag en is 'n gesogte eienskap vir potensiële leiers.

Selfvertroue boesem vertroue in by ondergeskiktes en dra sodoende by tot doeltreffende leierskap.

Individualiteit dra by tot die sjarme en charisma van leiers. Daar is bevind dat persone wat die grootste mate van individualiteit in hulle werkswyse openbaar, die beste bestuurders is.

Tegniese en professionele vaardigheid dwing respek af by andere en bevorder dus samewerking.

Entoesiasme is nodig vir aansporing tot doelbereiking omdat ondergeskiktes meestal positief daarop reageer.

Hoë etiese standaarde, eerlikheid, opregtheid en verwante eienskappe is noodsaaklik vir die meeste leierskapsituasies.

Buigbaarheid, omdat dit die leier in staat stel om haar optrede aan te pas by 'n verskeidenheid situasies, persone en probleme.

Visie is nodig vir diegene in topbestuursposte om langtermynbeplanning te doen.

Bornman (1988:194) vind aansluiting hierby na aanleiding van 'n landwyse opname oor die bestuursprofiel van die prinsipaal van 'n verplegingskollege in die Republiek van Suid-Afrika. Haar bevinding is dat die prinsipaal die volgende persoonlike eienskappe moet openbaar:

- eerlikheid/integriteit/konsekwentheid;
- sensitiwiteit/diplomasie, takt;
- aanpasbaarheid;
- geduld, begrip en selfbeheersing;
- motiveringsvaardigheid; en

- analitiese denke.

Ten opsigte van selfgerigte vaardighede moet die prinsipaal selfmotivering, selfkennis, selfontwikkeling, selfbeeldinstandhouding en bestuur van geestelike en fisiese gesondheid openbaar.

Van der Westhuizen (1986:178) aanvaar dat sekere ingebore eienskappe by 'n leier noodsaaklik is, maar dat die doeltreffendheid van leierskap verhoog kan word deur die aanleer van sekere metodes en tegnieke. In hierdie verband is Bornman (1988:194) van mening dat 'n prinsipaal in 'n verplegingskollege oor die volgende taakgerigte vaardighede moet beskik:

- kommunikasievermoë;
- beplanningsvermoë;
- situasieleierskap;
- bestuur van verandering; en
- effektiewe spanbou.

Daar word dus besondere hoë eise aan die prinsipaal as leier gestel. Die persoonlikheid van die prinsipaal kom na vore in die aard of tipe leierskap wat sy beoefen. Dit verskil van persoon tot persoon en na aanleiding daarvan word verskillende leierskapstylee uiteengesit.

3.2.2 Leierskapstyle

'n Persoon in 'n leidinggewende posisie tree oorwegend volgens 'n bepaalde leierskapstyl op. Om 'n breë perspektief te verkry word ses leierskapstyle bespreek. Daar kan egter nie 'n duidelike lyn tussen die verskillende tipes getrek word nie en verskillende kombinasies is moontlik op die kontinuum van die verskillende soorte leiers.

3.2.2.1 Die outokratiese leier

Volgens Muller (1992:6) volg dié leier 'n egoïstiese benadering, gegrond op die bereiking van haar eie doelwitte. Hierdie doelwitte is nie noodwendig in belang van die organisasie of gemeenskap nie.

Die ware outokratiese leier wil inderdaad die alleenheerser word. Sy dwing haar wense op haar personeel af ongeag hul kennis. Hulle moet háár besluite op háár manier uitvoer. By die outoritêre of outokratiese benadering word alle standaarde en doelstellings vir die personeel bepaal; daar word aan hulle vertel wat hulle reeds weet en hulle word selde die geleentheid gebied om voorstelle met die oog op verbeterings te doen. Die personeel word heeltemal van die beplannings- en besluitnemingsproses uitgesluit. Searle (1976:18) is van mening dat hierdie leier dikwels 'n bekwame organiseerder is wat 'n situasie vinnig kan beoordeel en die regte besluit kan neem. Die voordeel van hierdie tipe leierskap is dat dit tydbesparend, en dus voordelig is in krisissituasies. Dit demp egter alle inisiatief en ondernemingsgees by die onderhoriges.

Muller (1992:6) is die mening toegedaan dat daar in verpleging geen plek vir outokratiese leierskap is nie.

Outokratiese leierskap kan meebring dat groeplede met mekaar begin wedywer om status en mag te bekom. Dit lei dikwels tot 'n groepatmosfeer wat gekenmerk word deur frustrasie, aggressie, spanning en konflik (Dubrin, 1984: 335).

3.2.2.2 Die demokratiese leier

Wat die demokratiese leier betref, is daar onmiddellik sprake van die erkenning van die individu as unieke wese en dus van die groep as geheel. Besluitneming berus nie nou by die leier

alleen nie. Dit word algemeen erken dat hierdie tipe leierskap by uitstek geskik is vir alledaagse omstandighede omdat dit die groep in 'n doeltreffende span saamsnoer. Hierdie soort leierskap stel egter hoë eise aan die leier, omdat meer tyd ingeruim moet word vir samesprekings (Searle, 1976:19). Omdat hierdie leier gewillig is om pligte en verantwoordelikhede te deleger, sal sy oor meer tyd beskik om aan die bykomende eise te voldoen (Bernard, 1981:62).

Dit is ook nie nodig vir die leier in 'n demokratiese groep om streng beheer uit te oefen nie, aangesien lede aangemoedig word om selfbeheer te beoefen. Die dissipline in 'n demokratiese groep kan baie streng wees as gevolg van die druk wat deur die groep as geheel uitgeoefen word.

Kommunikasie word bevorder en inisiatief aangemoedig in 'n atmosfeer van groter vrymoedigheid. Dit lei daartoe dat spanning en konflik verminder (Bernard, 1981:62).

Die demokratiese benadering bied egter nie antwoorde vir alle situasies nie. Die grootste nadeel is dat kosbare tyd in krisissituasies verlore kan gaan.

'n Verdere probleem is dat 'n leier slegs demokraties kan optree in die mate waartoe die reëls en regulasies van die organisasie haar toelaat (Bernard, 1981:61-62).

Volgens Muller (1992:6) is daar nie sprake van ware demokratiese leierskap nie, tensy die leier op 'n demokratiese wyse deur die volgelinge verkies is. 'n Persoon wat in 'n pos aangestel is, kan slegs deelnemende leierskap beoefen wat gegrond is op demokratiese beginsels.

3.2.2.3 Die laissez-faire leier

Hier is inderdaad nie sprake van leierskap nie, eerder 'n gebrek daaraan. Die laissez-faire leier gee die minimum leiding en rigting en maak voorsiening vir maksimum vryheid aan die groep om besluite te neem. Die personeel verloor maklik vertroue in so 'n leier omdat sy te toegeeflik is en versuim om duidelike opdragte te gee. Dit lei tot verwarring en wanorganisasie omdat die personeel sonder duidelike riglyne geneig is om hulle eie doelwitte en besluite, wat dikwels teenstrydig is, te formuleer (Bernard, 1981:62-63).

3.2.2.4 Die altruïstiese leier

Met die altruïstiese leier word bedoel die onbaatsugtige, onselfsugtige mens. Dit is prysenswaardige eienskappe vir die mens, maar die leier met hierdie eienskappe vind dit moeilik om besluite te neem omdat sy bang is om ander se gevoelens te kwes. Besluitneming word vir haar 'n geweldige of omvangryke aktiwiteit van komitees wat moet ondersoek, bespreek en met aanbevelings kom. Hierdie verskynsel mag onder die dekmantel van demokrasie verskuil wees, maar is dit nie in wese nie. In teenstelling met die burokratiese optrede van die outokratiese leier, gaan dit hier oor 'n organisasie wat meer persoonlik, spontaan en oortuigbaar vir ander is.

Die altruïstiese leier is geneig om besluiteloos en weifelmoedig op te tree. Sy is nóg ingestel op haarself, nóg op haar rol of posisie, nóg op beleid, maar eerder op die personeel en die studente (Bernard, 1981:63).

3.2.2.5 Die charismatiese leier

Hierdie leier is daarop ingestel om alle aandag voortdurend op haarself te vestig. So 'n persoon is gewoonlik oortuigend,

energiek en daadkragtig. Die charismatiese leier beskik oor 'n sekere charisma, ietwat verhewe bo die werklikheid. In baie gevalle is haar mag opvallend en spruit dit voort uit ongewone waarnemingsvermoë, oorspronklikheid en lewenslus (Bernard, 1981:64).

3.2.2.6 Die burokratiese leier

Kenmerkend van hierdie leierskapstyl is 'n voortdurende verwysing na die reëls en regulasies van die organisasie omdat dit steun op die gesag van 'n persoon of organisasie. Hierdie persoon is 'n ampsdraer in 'n burokratiese organisasie, wat glo dat geen persoon iets sal doen tensy hy aangesê word om dit te doen nie. Haar styl is 'n kombinasie van outokrasie, demokrasie en laissez-faire. Die burokratiese leier glo dat alle probleme uitgeskakel kan word as almal die reëls gehoorsaam (Bernard, 1981: 64).

Searle (1976:20) beveel 'n geringe vermenging van outokratiese en burokratiese leierskap met demokratiese leierskap aan. Die suksesvolle leier is die persoon met 'n aanvoeling vir die eise van omstandighede en die vermoë om haar leierskapstyl daarvolgens te wysig. Die prinsipaal moet dus oor die nodige buigzaamheid beskik om haar leidinggewende rol doeltreffend te vertolk.

3.2.3 Die gebeurlikheidsbenadering

Die gebeurlikheidsbenadering is die mees resente benadering tot leierskapsteorieë. Effektiewe leierskap berus volgens hierdie benadering op die mate waartoe die persoonlikheids-eienskappe en optrede van die leier by die omstandighede inpas. Dit behels veranderlikes soos taakstruktuur, magposisie, vaardighede en houdings van ondergeskiktes (Hoy en Miskel, 1987:284).

Aangesien daar nie 'n spesifieke leierskapstyl is wat onder alle omstandighede geskik is nie, poog hierdie benadering om te bepaal watter tipe leiers onder watter omstandighede effektief sal funksioneer.

Die bekendste hiervan is die gebeurlikheidsmodel van Fiedler en House se "Path-Goal"-teorie (Hoy en Miskel, 1987:284).

Muller (1992:5) beskou die gebeurlikheidsbenadering, gebaseer op deelnemende bestuur, as die aangewese benadering tot verpleegleierskap. 'n Gebeurlikheidsdiagnose word aan die hand van interne en eksterne omgewingsveranderlikes gedoen en daarvolgens word op die mees toepaslike leierskapstyl besluit.

3.2.4 Bestuursruite

Voortspruitend uit die voorafgaande het Blake en Mouton (1985: 10-12) 'n bestuursruit saamgestel waaruit verskillende soorte bestuurstyle gelees kan word. In die bestuursruit word die mens en sy taak as twee belangrike dimensies beklemtoon, wat in ewewig met mekaar moet wees. Volgens Van der Westhuizen (1986:120) gee bestuursruite 'n gebalanseerde perspektief op bestuur, wat van groot waarde vir die onderwysleier kan wees. Die bestuursruite hang ten nouste saam met die leierskapstyl van die onderwysleier.

3.2.4.1 Die bestuursruit van Blake en Mouton (1985:12)

Die bestuursruit is 'n grafiese weergawe van die bestuursleier se taakoriëntasie en mensoriëntasie.

Figuur 3.1 Bestuursruit van Blake en Mouton (1985:12)

Mensoriëntasie	Hoog	9	1,9															9,9
		8																
		7																
		6																
		5							5,5									
		4																
		3																
		2																
	Laag	1	1,1															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9							
			Laag	Taakoriëntasie								Hoog						

Die hoofkenmerke van Blake en Mouton (1985:13-16) se bestuursruit is soos volg:

- Die 9,1 bestuurstyl dui op hoë besorgdheid oor take en lae besorgdheid oor die mens.
- Die 1,9 bestuurstyl openbaar lae besorgdheid oor take en hoë besorgdheid oor mense aan.
- Die 1,1 bestuurstyl openbaar lae besorgdheid oor take en hoë besorgdheid oor mense aan.
- Die 5,5 bestuurstyl openbaar gemiddelde besorgdheid oor take en middelmatige besorgdheid oor mense.
- Die 9,9 bestuurstyl dui op hoë besorgdheid oor take en hoë besorgdheid oor mense.

Laasgenoemde bestuurstyl word beskou as die ideale bestuurstyl en verwys na 'n spanbenadering. Dit word

egter selde in die praktyk aangetref.

Volgens Pieterse (1980:8-9) vertoon die ideale bestuurder se ruit die 9,9 styl, wat die volgende behels:

- Sy glo dat die gemiddelde mens verantwoordelikheid wil dra en maak gebruik van haar volgeling en hulle idees.
- Dit is haar verantwoordelikheid om prestasie binne die organisasie te bewerkstellig.
- As leier moedig sy kreatiwiteit aan.
- Sy is bereid om te eksperimenteer.
- Sy bespreek aspekte van die organisasie met haar personeel.
- Sy glo dat kontrole doeltreffender is wanneer dit selfopgelê is, as wanneer dit van bo af kom.
- Sy laat organisasiedoelwitte en die behoeftes van haar personeel in mekaar vervloei.
- Sy diagnoseer elke situasie en tree daarvolgens op.
- Sy plaas klem op prestasie en doelwitbereiking.
- Sy glo dat die gemiddelde mens help om doelwitte te verwesenlik as sy daarby betrek word.

3.2.4.2 Die situasiebestuursruit van Hersey en Blanchard (1977: 162-168)

Hierdie model verskaf waardevolle insig in die verhouding tussen die volwassenheidspeil van die ondergeskiktes en die leierskapstyl van die bestuurder. Die motivering en bekwaamheid van die ondergeskiktes is bepalend ten opsigte van die mate van leiding en ondersteuning wat deur die bestuurder verskaf moet word. Hoe laer die volwassenheidspeil van die ondergeskiktes, hoe meer leiding en ondersteuning benodig hulle vir doeltreffende werkverrigting. 'n Belangrike feit wat hier na vore kom is dat die kombinasie van taak- en mensoriëntasie nie in alle gevalle ewe geslaagd sal wees nie. Die bestuurder moet elke situasie ontleed, daarvolgens optree en haar bestuurstyl daarvolgens aanpas.

Die bestuurder of leier moenie net oor die vermoë beskik om die situasie op te som en daarvolgens op te tree nie; sy het ook 'n verantwoordelikheid om die volwassenheidsvlak van die groep te verhoog. Die uiteindelige doel van 'n leier is om die groep of individu in staat te stel om die nodige bekwaamheid, kennis, vaardighede, verantwoordelikheid, motivering en selfvertroue te ontwikkel sodat hulle selfstandig kan funksioneer.

3.2.5 Die politieke benadering

Sergiovanni en Corbally (1984:6) verwys na die politieke benadering as 'n belangrike ontwikkeling in die literatuur oor onderwysbestuur.

Terwyl ander benaderings op die taak en/of die mens konsentreer en ingestel is op die magte, gebeurtenisse en aktiwiteite binne die organisasie, is die politieke benadering toegespits op die dinamiese wisselwerking met magte buite die

organisasie. Opvoedkundige instellings word beskou as oop organisasies, gevolglik word insette van buite die organisasie verwerk en weer as uitsette teruggeploeg in die omgewing. Dit lei dikwels tot onderhandeling tussen die organisasie en die gemeenskap. In verpleegonderwys word hierdie onderhandelinge in openbare belang deur die Suid-Afrikaanse Raad op Verpleging onderneem.

Die politieke benadering beklemtoon beleidsontwikkeling. "Political views do not consider goals as given to be administered" (Sergiovanni en Corbally, 1984:6). Doelwitte word beskou as onstabiel en veranderlik. Verandering word bewerkstellig deur onderhandeling met die oog op konsensus.

Konflik word beskou as natuurlik en nodig. Beleidsontwikkeling behels debattering oor doelwitte, waardes en strategieë wat dikwels konflik tot gevolg het.

Daar word nie na optimale oplossings vir probleme gesoek nie, maar eerder oplossings wat aan 'n verskeidenheid eise sal voldoen.

3.2.6 Die waardebenadering

Leierskap behels nie slegs die tegniese en interpersoonlike vaardighede met betrekking tot doeltreffende bestuur nie; leierskap vind binne 'n kulturele konteks plaas. Hoy en Miskel (1987:307) verwys na die simboliese aspek van leierskap wat op waardes sowel as optrede berus. Dit is die taak van die leier om sin en betekenis aan die doelwitte van die organisasie te heg. Waardes is die spil waarom alles draai, dit maak aktiwiteite sinvol, is nodig vir menswaardigheid en verskaf 'n doel om na te streef.

"The institutional leader is responsible for defining the

mission of the organization, shaping its culture, and protecting and maintaining institutional integrity." (Selznick, 1957: 149-150).

Indien suksesvol, sal die groep hulle met die organisasie se doelwitte vereenselwig. Die organisasie sal dan die groep se doelwitte en ideale simboliseer. Samewerking, entoesiasme vir en toewyding tot die missie van die organisasie word sodoende bewerkstellig (Manning, 1990:23-25).

Vanuit 'n eiewaarde-oriëntasie spruit die siening wat die prinsipaal huldig met betrekking tot verpleging en onderwys, die taak van verpleegonderwys, hoe studente en personeel behandel moet word, die organisasie van 'n verpleegkollege, en so meer. Dit is basiese beginsels wat sin en betekenis en institusionele integriteit aan onderwysleierskap kan verleen. Sodoende dra die prinsipaal by tot die totstandkoming van 'n organisasiekultuur. "Stel hoë maar bereikbare standaarde", "Elke student moet binne eie vermoë geleer en onderrig word", "Eksperimenteer met nuwe onderwysmetodes en strategieë" kan leë slagspreuke of grondbeginsels wees waarop die organisasiekultuur berus.

Leiers dra by tot die vorming van 'n organisasiekultuur deur dít waarop hulle hul aandag toespits en beloon. Die reaksie van die leier tydens krisissituasies en kritiese insidente is belangrik in die totstandkoming van 'n organisasiekultuur. Krisisse is emosionele ervarings wat bewys lewer van die integriteit van die organisasie. Die mate waartoe die organisasie die welsyn van sy lede op die hart dra, word tydens krisissituasies gedemonstreer. As rolmodelle spreek leiers se dade luider as woorde in die oordra van waardes en norme. Die kriteria wat tydens werwing, keuring, bevordering en dissiplinering geld, spel die waardes en norme van die leier duidelik uit (O'Flaherty, 1989:22).

Die leier kan ook deur die benutting van seremonies en rituele die ideale van die lede uitbeeld en benadruk. Dit dra by tot die uniekheid van die organisasie en bou sodoende die kultuur uit (Hoy en Miskel, 1987:308). Die waardes van die gemeenskap wat die organisasie dien moet in ag geneem word. Personeel en studente dra waardes in die organisasie in, wat in ag geneem moet word vir effektiewe kommunikasie, wat 'n hoeksteen is in enige organisasie. Die individu en die organisasie word in hierdie benadering as gelykes gesien. Die individu is nie meester van die konteks nie, maar 'n integrale deel daarvan (Sergiovanni en Corbally, 1984:8).

Die waardebenadering sien, volgens Van der Westhuizen (1991: 129), die mens in sy totaliteit en neem sy interne en eksterne dryfvere in ag by motivering en in die skep van 'n gunstige onderwysklimaat.

Kennis en insig aangaande leierskap en die onderskeie bestuursbenaderings kan as riglyne dien vir die bevordering van 'n gunstige organisasieklimaat in verplegingskolleges. Die prinsipaal moet egter ook in staat wees om organisasieklimaat te evalueer en regstellende optrede te inisieer waar nodig. Dit kan bewerkstellig word deur organisasie-ontwikkeling wat vervolgens bespreek sal word.

3.3 ORGANISASIE-ONTWIKKELING

Organisasie-ontwikkeling het ten doel die bevordering van effektiewe funksionering van 'n organisasie. Coetsee en Pottas Zyl (1990:43) stel dit as 'n voorvereiste vir 'n organisasie om kompetend te kan voortbestaan en te oorleef. Organisasie-ontwikkeling word omskryf as 'n metodologie om toekomstige organisasie-effektiwiteit te verbeter, asook die verhoging van die gehalte van werklewe van die werknemers (Coetsee en Pottas Zyl, 1990:44).

Basson et al. (1991:648) plaas organisasie-ontwikkeling binne die konteks van vernuwing, wat op 'n deurlopende basis behoort te geskied om te voorkom dat die organisasie dit as 'n skok ervaar. Die belangrikheid van organisasie-ontwikkeling as 'n doelgerigte beplande proses word beklemtoon.

Organisasie-ontwikkeling is 'n omvattende proses wat die waardes, aannames, houdinge, prosedures en struktuur van 'n organisasie insluit. Manning (1990:24,25) verwys na die interafhanklikheid van organisasieklimaat en organisasiekultuur in dié verband. Organisasiekultuur verwys volgens Hoy en Miskel (1987:262) na 'n stel gedeelde oriëntasies wat 'n eenheid saambind en 'n kenmerkende identiteit daaraan verleen. Waar organisasieklimaat op gedeelde persepsies fokus, is organisasiekultuur gegrond op gedeelde aannames, waardes en norme. Dit word ook weerspieël in die ongeskrewe reëls en regulasies van 'n organisasie.

Manning (1990:24,25) beklemtoon dat 'n gesonde en produktiewe organisasieklimaat 'n voorvereiste vir organisasie-ontwikkeling is.

3.3.1 Hoofelemente van organisasie-ontwikkeling

3.3.3.1 Die eerste stap in organisasie-ontwikkeling is die evaluering of diagnosering van die huidige funksionering van die organisasie.

3.3.1.2 Vervolgens moet die gewenste toekomstige funksionering van die organisasie bepaal word. Dit behels, onder meer, die organisasie se visie, missie en strategiese plan.

3.3.1.3 Die organisasie se doel en strategie moet duidelik uiteengesit word. Werknemers moet betrek word by

die formulering van die visie, missie en doelwitte - sodoende sal hulle meer geredelik daarmee identifiseer.

3.3.1.4 Effektiewe kommunikasie

Inligting moet vryelik beskikbaar wees op alle vlakke. Coetsee en Pottas Zyl (1990:63) glo dat dit onwaarskynlik is dat organisasie-ontwikkeling die gewenste resultate sal hê indien daar nie in al die fases van organisasie-ontwikkeling, daadwerklike prioriteit aan kommunikasie verleen word nie.

3.3.1.5 Deelnemende bestuur/leierskap moet aangemoedig word. Deelname aan besluitneming sal samewerking, asook werksbetrokkenheid bevorder.

3.3.1.6 Hersiening van die organisasie se strukture, sisteme, beleid en prosedures

Manning (1990:25) beveel aan dat enigiets wat belemmerend inwerk op die vrye vloei van inligting en idees, verander moet word. Van der Merwe *et al.* (1994:36) is die mening toegedaan dat veranderinge in die struktuur, sisteme, beleid en prosedures slegs volgehou sal word indien dit ondersteun word deur 'n organisasieklimaat en -kultuur wat bevorderlik is.

3.3.1.7 Personeelontwikkeling

Deur opleiding en onderrig kan weerstand teen verandering verminder word. Personeel moet voorberei word op beoogde veranderinge. Hulle moet insig hê in watter verandering beoog word, hoe dit

bewerkstellig kan word, en wat van hulle verwag word (Manning, 1990:24).

3.3.1.8 Ondersteuning en hulp aan personeel

Personeel moet die nodige hulp en ondersteuning, ontvang, veral tydens die implementering van veranderinge. Persone in leiers-/bestuursposisies moet ingestel wees op die behoeftes van personeel. Dit vereis oop kommunikasiekanale. Regan (1994:35-36) beveel aan dat hulp en ondersteuning van personeel nie slegs werkverwant moet wees nie, maar ook persoonlike en gesinsprobleme moet insluit. Sy verwys na werks-/gesinsprogramme, tans ook bekend as werklewe-programme wat by organisasies ingestel kan word. Na haar mening sal die programme slegs lewensvatbaar wees indien die organisasiekultuur gesinsvriendelik is. Die doel van die programme is die skep van 'n werksomgewing wat bevorderlik is vir maksimum produktiwiteit. 'n Verdere voordeel is dat dit aan die organisasie 'n voorsprong sal gee in mededinging om die werwing en behoud van talentvolle werknemers.

3.3.1.9 Die rol van leierskap en bestuur

Martens (1992:15) verwys na leierskap as 'n kritieke faktor in organisasie-ontwikkeling. Leiers/bestuurders moet die personeel kan oortuig van die belangrikheid van, en behoefte aan organisasie-ontwikkeling. Dit moet voortspruit uit 'n eie aanvaarding van en verbintenis tot organisasie-ontwikkeling. Van der Merwe *et al.* (1994: 42) beskou effektiewe leierskap as van kardinale belang om enige organisasie-ontwikkelingsprogram te laat

slaag. Dit is dikwels nodig om die sienswyse en houdings van leiers/ bestuurders te verander om die uiteindelijke doel te bereik.

Manning (1990:25) meld dat dit dikwels makliker is om personeel te oortuig van die behoefte aan organisasie-ontwikkeling, as die bestuur of leierkorps. Volgens Regan (1994:35) is dit veral middelvlakbestuurders en toesighouers wat weerstand teen verandering bied en inisiatiewe demp.

'n Weldeurdagte personeelontwikkelingsprogram wat toegespits is op die behoefte van bestuur op alle vlakke, kan waarskynlik heelwat van hierdie probleme aanspreek.

3.3.1.10 Leierskapsontwikkeling

Die belangrike rol van die prinsipaal in die daargestelling en handhawing van 'n gunstige organisasieklimaat in 'n verplegingskollege, is reeds uitgelig. Daar is ook verwys na leierskapsontwikkeling as 'n belangrike komponent van personeelontwikkelingsprogramme. As hoof van die kollege is die prinsipaal verantwoordelik vir self- en personeelontwikkeling (Robertson, 1986: 49).

Muller (1993:4,5) veronderstel dat Suid-Afrika tans 'n krisis ten opsigte van verpleegkundige leierskap beleef. Sy verwys voorts na 'n verslag waarin verpleegkundiges verpleegbestuur as outokraties en ontoepaslik beskryf het. Alhoewel daar 'n betekenisvolle verskil is tussen leierskap en bestuur, vereis effektiewe leierskap ook bestuurskundigheid. Dit blyk dus dat daar indringend aandag geskenk

behoort te word aan leierskap in verpleging.

Die navorser vereenselwig haar met die siening van Muller (1993:7) dat leierskap vanuit 'n Christelike lewensbeskouing, 'n genadegawe van God is wat maksimaal ontgin en ontwikkel behoort te word.

Na aanleiding van die ernstige behoefte aan toereikende leierskapsontwikkeling in verpleging wat geïdentifiseer is, het Nel (1993:272) 'n middelvlak bestuursmodel vir leierskapsontwikkeling van verpleegdiensbestuurders ontwerp. Hierdie model is gebaseer op die Verplegingsteorie vir Mensheehheid (Oral Roberts University: Anna Vaughn School of Nursing, 1990:136-139,142). Volgens hierdie teorie word die mens gesien as 'n geestelike wese, wat op 'n geïntegreerde biopsigososiale wyse funksioneer in haar strewe na heehheid. Die mens tree as geheel met haar interne en eksterne omgewing in interaksie.

Nel (1993:283) het vervolgens ses leierskapsontwikkelingsdimensies geïdentifiseer as noodsaaklik vir 'n leierskapsontwikkelingsprogram vir verpleegdiensbestuurders, naamlik:

- rolmodelskap
- waardesekerheid
- vermoë tot deelnemende leierskap
- vermoë tot veranderings- en selfbestuur
- die handhawing van interpersoonlike vaardighede

Volgens Nel (1993:245-247) word bogenoemde leierskapsdimensies deur leierskapsontwikkeling gefasiliteer en gemobi-

liseer om leierskapsvoortreflikheid as integrale deel van mensheerheid te bevorder, te handhaaf en te herstel.

- Rolmodelskap

Rolmodelskap impliseer dat die verpleegdiensbestuurder oor die vermoë moet beskik om 'n navolgenswaardige voorbeeld te stel in terme van haar persoonlike en professionele hoedanigheid.

- Waardesekerheid

Die verpleegdiensbestuurder se waardesekerheid voldoen aan basiese oortuigings van wat reg en verkeerd is. Dit spruit voort uit 'n eie persoonlike en professionele filosofie, visie en missie en is gebaseer op haar sin vir verantwoordelikheid.

- Deelnemende leierskap

Deelnemende leierskap impliseer die vermoë van die verpleegdiensbestuurder om wedersydse geleenthede vir haarself en haar volgelinge te benut ter bevordering van groepsdinamika in die strewe na die bereiking van gemeenskaplike doelwitte, gebaseer op wedersydse vertrouwe en deelname aan besluitneming.

- Veranderingsbestuur

Veranderingsbestuur dui op die verpleegdiensbestuurder se vermoë om hanteringsmeganismes van spesifieke kennis en vaardighede só aan te wend dat heerheid by kollegas en volgelinge gefasiliteer word, ter bevordering, handhawing en herstel van leierskapsvoortreflikheid.

- Selfbestuur

Selfbestuur dui op die vermoë van die verpleegdiensbestuurder om selfhandhawend op te tree en 'n gesonde balans te handhaaf tussen persoonlike en professionele heelheid.

- Interpersoonlike vaardighede

Interpersoonlike vaardighede impliseer die vermoë van die verpleegbestuurder om deur middel van selfkennis en 'n positiewe selfbeeld, bekwame en doelgerigte interpersoonlike vaardighede te fasiliteer sodat in die behoeftes van die verpleegorganisasie en volgelinge voorsien word. Belangrike interpersoonlike vaardighede wat hier ter sprake kom, sluit in aanvaarding, vertrouwe, ondersteuning, akkurate kommunikasie asook konstruktiewe konflikthanteringsmeganismes.

Bogenoemde model kan bydra tot die bevordering van leierskapsvoortreflikheid in leierskapskursusse vir verpleegkundiges op alle vlakke.

3.4 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die rol van die prinsipaal as leier in die bepaling van 'n organisasieklimaat beklemtoon en die spesifieke gevolgtrekking kan gemaak word dat kommunikasiepatrone en 'n deelnemende bestuur/leierskapstyl twee van die belangrikste elemente is.

Daar word aanbeveel dat waar gunstige omstandighede afwesig is, bepaalde strategiese ingrype in terme van organisasieontwikkeling moet plaasvind. Die hoofstuk suggereer ook sekere aspekte waarop gelet moet word en 'n strategie wat

gevolg moet word.

Hiermee word die teoretiese perspektief afgesluit. In die volgende hoofstuk word die navorsingsmetode uiteengesit.

HOOFSTUK 4

NAVORSINGSMETODE

HOOFSTUKPERSPEKTIEF

Hierdie hoofstuk het ten doel om 'n uiteensetting te gee van die navorsingsontwerp en -metode, navorsingstegnieke, die steekproef en die data-insameling en -verwerking.

4.1 DOEL VAN DIE NAVORSING

Daar sal gepoog word

- 4.1.1 om vas te stel wat die aard van 'n organisasieklimaat in verplegingskolleges is en hoe dit die onderwyspersoneel beïnvloed;
- 4.1.2 om te bepaal watter faktore 'n rol speel in die skepping en handhawing van 'n gesonde organisasieklimaat in verplegingskolleges;
- 4.1.3 om na aanleiding van die bevindinge sekere aanbevelings te maak ter bevordering van 'n organisasieklimaat in verplegingskolleges.

4.2 NAVORSINGSONTWERP EN -METODE

Hierdie navorsing het ten doel om die menings van verpleegkundiges/onderwyspersoneel verbonde aan verplegingskolleges in te win oor hoe hulle 'n organisasieklimaat in hulle werksituasie ervaar.

4.2.1 Navorsingsontwerp

'n Verkennende, beskrywende navorsingsontwerp met 'n kwantitatiewe navorsingsoriëntasie word kontekstueel gevolg. Mouton en Marais (1989:43-53) omskryf bogenoemde begrippe kortliks soos volg:

4.2.1.1 'n Verkennende studie het ten doel die verkenning van 'n relatief onbekende terrein en kan onderneem word veral deur:

- 'n oorsig oor bestaande toepaslike literatuur en;
- 'n opname onder mense wat praktiese ervaring van die probleem het.

Die uiteindelijke oogmerk met 'n verkennende studie is meer gerig op die verkryging van insig en die verwerwing van begrip as op die insameling van repliseerbare data.

4.2.1.2 'n Beskrywende studie is 'n sambreelterm vir 'n wye verskeidenheid navorsing. Die gemeenskaplike elemente van al hierdie soorte navorsing is egter dié navorser se doelstelling om dít wat is op die een of ander wyse akkuraat en noukeurig te beskryf. In 'n beskrywende studie met 'n kontekstuele belang is die eeste oogmerk om 'n diepgaande beskrywing en verklaring van 'n besondere verskynsel, gebeurtenis of groep te maak binne die konteks van die domeinverskynsel se besondere leefwêreld.

4.2.1.3 Die kwantitatiewe benadering word breedweg beskryf as daardie benadering in geesteswetenskaplike navorsing wat meer geformaliseerd, sowel as eksplisiet gekontroleerd is, met 'n spanwydte wat meer presies afgebaken, en relatief nader aan die natuurwetenskaplike benaderings geleë is.

4.2.2 Navorsingsmetode

Daar is van die opnamemetode gebruik gemaak om inligting te versamel en te verwerk. Volgens Treece en Treece (1982:66) is die opnamemetode beskrywende, nie-eksperimentele navorsing. Holm en Llewellyn (1986:77) sluit hierby aan en meld dat die opnamemetode meestal beskrywend is "either in a correlational or exploratory sense".

Volgens Uys en Basson (1991:52) hou die opnamemetode die volgende voordele in:

- dit bevorder begrip ten opsigte van gedrag deur die bepaling van waardes en houdings;
- dit dui die weg aan vir wyer navorsing;
- dit verskaf data vir die hede;
- dit vind in 'n natuurlike omgewing plaas.

Die opnamemetode het volgens Uys en Basson ook 'n nadeel in die sin dat daar te min beheer oor eksterne veranderlikes is.

4.2.2.1 Steekproef

Om die gestelde doel van die navorsing te bereik, is besluit om onderwyspersoneel verbonde aan verplegingskolleges by die navorsing te betrek.

Vier blanke verplegingskolleges in Transvaal is by die navorsing ingesluit.

Die verplegingskolleges is soos volg versprei:

- twee kolleges in Johannesburg;
- een kollege in Klerksdorp;
- een kollege in Pretoria.

Die volgende insluitingskriteria word gestel:

- Al die onderwyspersoneel, uitgesonderd die prinsipaals, is by die navorsing betrek.
- Die taalmedium vir onderwys is Afrikaans by drie van die kolleges en Engels by een kollege.

4.2.2.2 Steekproefpopulasie

Die teikengroep het uit 187 verpleegkundiges in onderwysposte aan verplegingskolleges bestaan. Geen steekproef is geneem nie en die hele universum of populasie is by hierdie navorsing ingesluit. Uys en Basson (1991:95) definieer populasie as: "al die lede of eenhede van een of ander duidelik gedefinieerde groep mense..."

4.2.2.3 Toestemming vir navorsing

Toestemming is van die Adjunk-direkteur-generaal: Gesondheidsdienste van die Transvaalse Provinsiale Administrasie verkry om die vraelys onder die onderwyspersoneel van die betrokke vier verplegingskolleges te versprei. Die doel van die ondersoek en 'n afskrif van die vraelys is vir oorweging aan die Uitvoerende Adjunk-direkteur-generaal gestuur. (Sien Bylaag 2)

4.2.2.4 Die navorsingsinstrument

i) Tipe instrument

Omdat van die opnamemetode gebruik gemaak is, is die vraelys

as navorsingsinstrument gekies. Die vraelys is bo onderhoudvoering as instrument gekies omdat dit:

- 'n relatief eenvoudige metode is om inligting te bekom;
- anonimiteit in die hand werk / die respondente en verplegingskolleges nêrens op die vraelys geïdentifiseer is nie;
- relatief goedkoper en minder tydrowend as onderhoudvoering is;
- 'n groot groep mense gelyktydig kan betrek; en
- die relatief vinnige verwerking van vraelyste moontlik maak.

ii) Die ontwikkeling en plaaslike toepassing van die organisasiediagnose-vraelys (ODV)

Die organisasiediagnose-vraelys is deur Coetsee en sy medewerkers (Coster, 1981:56) ontwikkel en aangepas vir Suid-Afrikaanse omstandighede. (Sien Bylaag 1)

Twee vraelyste wat deur die "Institute for Social Research" aan die Universiteit van Michigan ontwikkel is, is as verwysingsraamwerk gebruik om die ODV saam te stel, naamlik:

- Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MACQ);
en
- Survey of Organizations.

Coster (1981:56) stel dit baie duidelik dat, alhoewel die genoemde twee vraelyste as 'n breë raamwerk vir die keuse van vrae gebruik is, die gekose vrae tot 'n groot mate struktureel en kontekstueel verander is.

Die ODV het 'n ontwikkelingsgeskiedenis van tien jaar en is vier keer aan die hand van navorsing ten opsigte van sy geldigheid, betroubaarheid, itemkonstruksie, samestelling en faktorstruktuur aangepas en verbeter.

Die ODV het in 1985 uit 216 vrae en stellings bestaan waarop die respondente met behulp van 'n 5-punt skaal, met vyf verskillende skaalbeskrywings, moet aandui tot watter mate hulle op grond van hul ervarings, waarnemings, persepsies en houdings met hierdie vrae saamstem, hulle aspekte as belangrik ag, aspekte teenwoordig is en hulle mate van tevredenheid met faktore teenwoordig in hulle organisasies. Hierdie 216 vrae word in elf modules ingedeel. 'n Addisionele module, bestaande uit elf vrae, is gerig op die individu se biografiese besonderhede. Volgens Mouton (1987:84) beveel Coetsee aan dat module elf, vrae 159-216, weggelaat kan word. Die verkorte vraelys is deur Mouton aangepas vir die akademiese omgewing, met die oog daarop om 'n studie in die Tygerberg-opleidings-hospitaal te onderneem.

Die navorser het toestemming van beide Coetsee en Mouton verkry om die verkorte ODV vraelys soos deur Mouton aangepas, vir hierdie navorsing te benut. Enkele aanpassings is deur die navorser aangebring om dit op verplegingskolleges te maak van toepassing.

iii) Hooffaktore en subfaktore van die organisasiediagnose-vraelys

Coetsee (1986:2) identifiseer ses hooffaktore wat deur die organisasiediagnose-vraelys gemeet word, naamlik:

- Organisasieklimaat;
- Werkgroepprosesse;
- Taakeienskappe;

- Toesighoudende leierskap;
- Tevredenheidsuitsette of bevredigingseffek; en
- Lewensgehalte.

Elkeen van die hoofkategorie kan weer in subkategorie ingedeel word soos in Tabel 4.1 voorgestel.

Tabel 4.1

Onderverdeling van hoofkategorie in sub-kategorie (ODV)

1.	Organisasieklimaat	1.1	Besluitnemingspraktyk
		1.2	Kommunikasievloei
		1.3	Algemene motiverende omstandighede
		1.4	Motiveringstoestand: salaris, byvoordele
		1.5	Tegnologiese aanpasbaarheid
		1.6	Menslikheid
		1.7	Koördinering
		1.8	Geskille en verskille
		1.9	Werksmotivering
2.	Werkgroepprosesse	2.1	Werkgroepondersteuning
		2.2	Werkgroepdoelgerigtheid
		2.3	Werkgroepvaardigheid
		2.4	Samehorigheid/Ontvanklikheid
		2.5	Taakbegrip by werkgroep
		2.6	Werkgroepdoeltreffendheid
3.	Taakeienskappe	3.1	Werkinhoud
		3.2	Werkbetekenisvolheid, betrokkenheid
		3.3	Werkterugvoer
		3.4	Werkbesluitnemingsvryheid
		3.5	Vaardigheidsdoeltreffendheid
		3.6	Werktevredenheid
4.	Toesighoudende leierskap	4.1	Toesighouer produksieoriëntasie
		4.2	Toesighouer mensoriëntasie
		4.3	Spanbou
		4.4	Werkfasilitering (individue)
		4.5	Werkfasilitering (groep)
		4.6	Toesighouerdoeltreffendheid

5. Tevredenheids- uitsette	5.1 Werktevredenheid/behoefte om te bedank 5.2 Tevredenheid met salaris- billikheid 5.3 Tevredenheid met werkgroep 5.5 Tevredenheid met toesighouer
6. Lewensgehalte	6.1 Lewensgehalte

Bron: Coetsee (1986:7-11)

iv) Geldigheid en betroubaarheid van die organisasie-
diagnose vraelys

Die geldigheid van die vraelys word op konstruktiewe geldigheid gebaseer en die vraelys is volgens faktoranalitiese prosedures ontwerp. Volgens Coetsee (1986:3) getuig die vraelys in sy geheel van betroubaarheid.

v) Norm

Die norm soos bepaal deur Coetsee en medewerkers word aanvaar as gegewe en die resultate van die ondersoek sal daarvolgens geïnterpreteer word.

- Die norm is gebaseer op 'n vergelyking van die gemiddelde standaardafwykings en mediaantellings op die hoofkategorieë geregistreer deur werknemers van verskillende organisasies. Die normgroep bestaan uit 'n steekproef van 2729 voltooide vraelyste vanuit die totale databank, van ongeveer 30 000 (Coetsee, 1986:3).
- Daar is verskeie norme vir die onderskeie hoofkategorieë, naamlik:

Norm vir organisasieklimaat:	3,30
------------------------------	------

Norm vir werkgroepprosesse:	3,45
Norm vir taakeienskappe:	3,51
Norm vir toesighoudende leierskap:	3,54
Norm vir bevredigingseffek:	3,33
Norm vir lewensgehalte:	3,42

- 'n Telling laer as die norm dui op 'n minder gesonde organisasieklimaat en 'n telling bokant die norm dus op 'n besonder positiewe organisasieklimaat (Coetsee, 1986:5).

vi) Voorondersoek

Die doel van die voorondersoek was om deur middel van 'n proeflopie 'n geleentheid te kry om die toepaslikheid van die instrument - in hierdie geval die vraelys - in verpleegonderwysinstellings uit te toets, te verfyn en/of te wysig.

Vir die voorondersoek van hierdie navorsing is 'n aantal vraelyste aan personeel van 'n verplegingskollege wat nie by die navorsing betrokke was nie, asook personeel verbonde aan die departement Verpleegkunde van 'n universiteit uitgedeel om te voltooi. Hierdie persone is versoek om skriftelik kommentaar te lewer oor die duidelikheid van die instruksies en die toepaslikheid van die vrae.

Met die uitsondering van een persoon wat gevoel het die vraelys is besonder lank, was die kommentaar deurgaans positief. Na verdere besinning is besluit om geen verandering aan te bring nie.

4.3 DATA-INSAMELING

4.3.1 Verspreiding van die vraelys

Die vraelys is in 'n A4-formaat in albei landstale aan die

respondente gestuur. Instruksies ter verduideliking van die doel van die vraelys is op die voorblad van die vraelys aangebring. Inligting is byvoorbeeld verskaf oor die wyse waarop die vraelys ingevul moet word, asook 'n verduideliking ten opsigte van die terugsending van die vraelys.

Die vraelyste is aan die prinsipaals van die verplegingskolleges persoonlik oorhandig en die doel van die vraelys, wie dit moet voltooi en die terugsendingsprosedure is aan elkeen verduidelik.

Alhoewel toestemming van die owerhede en die prinsipaals van die verplegingskolleges verkry is om vraelyste te versprei, was geen persoon onder enige verpligting geplaas om die vraelys te voltooi nie. Deelname was vrywillig en anoniem. Die naam van die verplegingskollege kom ook nêrens op die vraelys voor nie. 'n Totaal van 187 vraelyste is aan verplegingskolleges gestuur.

4.3.2 Terugvoering

Met die uitsondering van een verplegingskollege is al die vraelyste binne ses weke na oorhandiging terugontvang. Van die 160 vraelyste wat uitgestuur is, is 93 terugontvang. Dit beteken 'n respons van 58,2 persent.

'n Hoë persentasie terugvoer is van die verplegingskolleges ontvang. Die terugvoer van een verplegingskollege was opvallend laer as die ander.

4.4 DATAVERWERKING

4.4.1 Voorbereiding van vraelyste

By die terugontvangs van die vraelyste is 'n nommer aan elke

vraelys gegee. Die vraelyste is aan die Statistiese Konsultasiediens, Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys (PU vir CHO) oorhandig, wat toe vir die datavaslegging deur Rekenaardienste, PU vir CHO gereël is.

4.4.2 Die verwerking van data

Die data is deur middel van die rekenaar, met behulp van die SAS-programpakket (1985:923) verwerk. Gegewens word deur middel van frekwensies, persentasies en gemiddeldes in tabelle aangedui. Hierdie beskrywende statistiek word met die ontleding en bespreking van gegewens gebruik.

4.5 SAMEVATTING

Hierdie hoofstuk het 'n bespreking van die navorsingsmetodologie behels. Daar is van die opnamemetode gebruik gemaak en die doel van die navorsing word uiteengesit. Die ontwerp van die navorsingsinstrument, die vraelys, is bespreek, waarna die voorondersoek verduidelik word.

Daar is genoem dat toestemming van die Uitvoerende Adjunk-direkteur-generaal: Gesondheidsdienste van die Transvaalse Provinsiale Administrasie verkry is.

Die verspreiding van die vraelyste, terugvoering en verwerking van die data is verduidelik.

Die volgende hoofstuk bespreek afdeling A: die ontleding van die persoonlike gegewens van respondente.

HOOFSTUK 5

ONTLEDING EN BESPREKING VAN NAVORSINGSRESULTATE
 - PERSOONLIKE GEGEWENS

HOOFSTUKPERSPEKTIEF

Die doel van hierdie hoofstuk is om 'n persoonlike en professionele profiel van die onderwyspersoneel in die betrokke verplegingskolleges te verkry.

5.1 INLEIDING

Module 0 bestaan uit elf vrae. Hierdie deel van die ODV verskaf geografiese inligting met betrekking tot: ouderdom, geslag, huwelikstatus, kwalifikasies, inkomste, afhanklikes, diensjare in die organisasie, aantal werksveranderings, huistaal en of meestal in die kollege of kliniese departemente werkzaam (sien bylaag 1).

5.2 OUDERDOMSGROEP

Verspreiding van ouderdomme van totale groepe:

Tabel 5.1
 Ouderdomsgroep

Ouderdom Jaar	Frekwensie	
	N = 92	%
20 - 30	7	7,7
31 - 40	40	43,6
41 - 45	24	26,1
46 - 50	13	14,2
51 - 55	14	4,4
56 - 60	1	1,1
60+	3	3,3

Tabel 5.1 toon dat die meeste respondente in die ouderdomsgroep 31 - 45 jaar val, naamlik 64 (69,7%).

5.3 GESLAG

Met die uitsondering van een persoon was die respondente almal vroulik.

Tabel 5.2

Geslag

	Frekwensie	
	N = 92	%
Manlik	1	1,1
Vroulik	91	98,9

5.4 HUWELIKSTATUS

Tabel 5.3

Huwelikstatus

	Frekwensie	
	N = 92	%
Getroud	46	50,0
Ongetroud	33	35,9
Geskei	12	13,0
Weduwee	1	1,1

Die meerderheid respondente, naamlik 46 (50,0%) is getroud. Daar is ook 'n relatiewe hoë aantal respondente, naamlik 33 (35,9%), wat nooit getroud was nie.

5.5 HOOGSTE KWALIFIKASIE BEHAAL

Volgens die Suid-Afrikaanse Verpleegstersvereniging (1986:1-2) is dit noodsaaklik dat dosente in verpleging oor na-basiese kwalifikasie moet beskik en minstens gegradeerd moet wees om aan die vereistes van verpleegonderrig te voldoen.

Tabel 5.4

Hoogste kwalifikasie behaal

Hoogste Kwalifikasie	Frekwensie		
	N = 92	%	
Diploma basies	4	4,3	
Diploma na-basies	41	44,6	
Baccalaureusgraad	33	35,9	
Honneursgraad	6	6,5	50,0
Meesters-/Doktorsgraad	7	7,6	
Ander	1	1,1	

Soos aangetoon in tabel 5.4 is 50,0% van die respondente in hierdie studie gegraduateerd, 44,6% beskik oor 'n na-basiese diploma en 4,3% beskik slegs oor 'n basiese diploma.

In haar studie onder verpleegdosente het Brink (1984:140) gevind dat 29,6% oor 'n baccalaureusgraad, 6,4% oor 'n honneursgraad, 4,7% oor 'n meestersgraad en 1,3% oor 'n doktorsale kwalifikasie beskik. In totaal is 42,0% gegraduateerd.

Dit blyk dat onderwyspersoneel in verplegingskolleges gretig is om die nodige vaardighede te bekom wat nodig is vir effektiewe onderwys.

5.6 SALARIS AS HOOFBRON VAN INKOMSTE

Tabel 5.5

Salaris as hoofbron van inkomste

	Frekwensie	
	N = 92	%
Hoofbron van inkomste	55	59,8
Nie hoofbron van inkomste	37	40,2

Salaris is 55 (59,8%) van die groep se hoofbron van inkomste.

5.7 AANTAL AFHANKLIKES

Op die vraag hoeveel persone finansiëel van die respondente afhanklik is, blyk die volgende:

Tabel 5.6
Aantal afhanklikes

Aantal afhanklikes	Frekwensie			
	N = 92	%		
0	43	47,3		
1	10	9,8		
2	23	25,3		
3	11	12,1	49	52,8
4	3	3,3		
5	2	2,2		

Tabel 5.6 toon aan dat die meeste respondente in die groep, 49 (52,8%) afhanklikes het. Dit blyk ook dat respondente meestal twee afhanklikes het, naamlik 25,3%.

5.8 DIENSJARE IN DIE ORGANISASIE

Tabel 5.7
Diensjare in die organisasie

Aantal jare	Frekwensie			
	N = 92	%		
0 - 5	22	23,6		
6 - 10	31	33,7		57,3
11 - 15	13	14,2		
16 - 20	10	10,9		
21 - 25	10	10,9		
26 - 30	3	3,3		
30+	3	3,3		

Tabel 5.7 toon dat 23,6% van die respondente korter as 5 jaar in diens van die organisasie is. Die meerderheid respondente het 'n dienstydpêrk van minder as 10 jaar in die organisasie, naamlik 57,3%.

5.9 SALARISKATEGORIE

Tabel 5.8

Salariskategorie waarbinne respondente val

Salariskategorie	Frekwensie	
	N = 92	%
R15 000 - R20 999	3	3,3
R21 000 - R26 999	27	30,0
R27 000 of meer	62	69,0

Die salariskategorie waarbinne die meeste respondente, 62 (69,0%), val is R27 000 en meer.

5.10 AANTAL WERKVERANDERINGS

Tabel 5.9

Aantal werkveranderinge (van een organisasie na 'n ander gedurende die afgelope 10 jaar)

Aantal werk- veranderinge	Frekwensie	
	N = 92	%
0	41	44,5
1	35	38,4
2	7	7,6
3	6	6,5
4	2	2,1
5	1	1,0

Dit blyk dat die onderwyspersoneel betrokke by die ondersoek 'n redelik stabiele werkerskorps is, aangesien die meeste respondente (44,5%) nie gedurende die voorafgaande 10 jaar van werk verander het nie.

5.11 HUISTAAL

Tabel 5.10

Huistaal

	Frekwensie	
	N = 92	%
Afrikaans	61	66,3
Engels	27	29,3
Beide	4	4,3
Ander	0	0

Dit blyk dat die huistaal van respondente in die studie oorwegend Afrikaans is, wat toegeskryf kan word aan die feit dat in drie van die kolleges betrokke by die ondersoek, die onderrig-medium Afrikaans is.

5.12 WERKPLAAS

Tabel 5.11

Werkplaas

	Frekwensie	
	N = 92	%
Meestal in kollege	65	71,4
Meestal in kliniese departement werksaam	27	29,7

Op die vraag of respondente hoofsaaklik in die kollege of in die kliniese departement werksaam is, het dit geblyk dat die grootste aantal respondente (71,4%) hoofsaaklik in die kollege werksaam is.

5.13 SAMEVATTING

'n Analise van die gegewens in hierdie hoofstuk dui aan onderwyspersoneel verbonde aan die betrokke verplegingskol-

leges hoofsaaklik in die ouderdomsgroep 31 - 45 jaar val. Die meeste respondente is getroud en 'n hoë persentasie het afhanklikes. Die meeste respondente is professioneel en akademies goed-gekwalfiseerd. By 'n hoë persentasie respondente is salaris hulle hoofbron van inkomste. Die meeste respondente bekleë hul poste vir minder as 10 jaar, tog blyk dit dat hulle nie dikwels van werk verander nie. Die grootste aantal respondente is hoofsaaklik in die kollege werksaam.

Die volgende hoofstuk word gewy aan 'n ontleding van die navorsingsresultate om organisasieklimaat in die betrokke verplegingskolleges te bepaal.

HOOFSTUK 6

ONTLEDING EN BESPREKING VAN NAVORSINGSRESULTATE –
ORGANISASIEKLIMAAT

HOOFSTUKPERSPEKTIEF

Die doel van hierdie hoofstuk is:

1. om vas te stel wat die aard van 'n organisasieklimaat in verplegingskolleges is en hoe dit die onderwyspersoneel beïnvloed;
2. om te bepaal watter faktore 'n rol speel in die daarstelling en handhawing van 'n organisasieklimaat in verplegingskolleges.

'n Organisasieklimaat word bepaal aan die hand van die hoof-faktore en subfaktore van die Organisasiedagnose-vraelys.

Die vrae in module 1, 2 en 3 is gestel om te bepaal hoe die respondente hulle werksomstandighede ervaar (Bylaag 1:4-19).

Bogenoemde is bepaal deur sekere bewerings ten opsigte van die werksituasie en persoonlike gevoelens te stel, waarop respondente 'n mening moet uitspreek.

6.1 INLEIDING

Die stellings wat in hierdie afdeling van die vraelys gemaak word, kan as volg voorgestel word:

- stellings ten opsigte van besoldiging en persoonlike gevoelens aangaande die respondent se werk word in module 1 gemaak (bylaag 1:4-7);

- in module 2 word die respondent se tevredenheid met sekere aspekte van haar werk en die organisasie getoets (Bylaag 1:7-12);
- stellings ten opsigte van die werk, die werkgroep en die prinsipaal word in module 3 gemaak (Bylaag 1:13-19).

Respondente moes elke stelling bestudeer en 'n mening uitspreek oor 'n verspreidingskontinuum wat van 1 tot 5 strek. Die sleutel vir die verspreidingskontinuum wat verder in die studie gebruik is, is onder andere soos volg:

1. Stem beslis nie saam nie/Altyd.
2. Stem nie saam nie/Dikwels.
3. Onseker/Selde.
4. Stem saam/Baie selde.
5. Stem beslis saam/Nooit.

Daar word by die ontleding van die gegewens van beskrywende statistiek gebruik gemaak.

6.2 ORGANISASIEKLIMAAT

Die menings van respondente in hierdie ondersoek aangaande 'n organisasieklimaat word in tabel 6.1 weergegee aan die hand van die hoofkatore en subkatore van die Organisasiediagnosevraelys.

6.2.1 Hooffaktor: Organisasieklimaat

Tabel 6.1
Organisasieklimaat
Norm vir organisasieklimaat: 3,30

Totale groep	Gemiddeld van			Effek- grootte
	N	respondente	SA	
1.1 Besluitnemingspraktyke	93	3,16	0,68	0,04
1.2 Kommunikasievloei	93	3,35	0,71	0,16
1.3 Algemene motiverings- toestande	93	2,89	0,54	0,30
1.4 Motiveringstoestande: salaris/byvoordele	93	3,34	0,70	0,13
1.5 Tegnologiese aanpasbaarheid	93	3,38	0,84	0,09
1.6 Doelgerigtheid	93	3,62	0,78	0,01
1.7 Menslikheid	93	3,50	0,83	0,17
1.8 Koördinerings	93	3,44	0,75	0,18
1.9 Geskille en verskille	92	3,13	1,05	0,10
1.10 Werksmotivering	92	3,89	0,17	0,22
Totaal		3,31	0,53	0,14

Gemeet aan die norm van 'n gesonde organisasieklimaat as 3,30 blyk dit dat respondente in die betrokke kolleges organisasieklimaat positief beleef (3,31).

Vervolgens sal slegs dít wat volgens die skrywer belangrike afwykings van hierdie norm is, kortliks van nader bekyk word.

Eerstens sal die subfaktore wat besonder hoog gemeet het uitgesonder word vir bespreking. Daarna sal daar gelet word op die subfaktore wat besonder laag gemeet het. Die bevindings sal toegelig word deur respondente se reaksie op spesifieke stellings wat veral daartoe bygedra het.

6.2.1.1 Subfaktor: Werksmotivering

Die subfaktor wat die hoogste gemeet het onder organisasieklimaat, was werksmotivering (3,89).

Waarom werk mense hard in hierdie organisasie?

- net om 'n werk te behou en te verhoed dat hulle berispe word 2,2%
 - om 'n werk te behou en geld te maak 5,4%
 - om 'n werk te hê, geld te maak en bevorder te word 26,1%
 - om 'n werk te behou, geld te maak, bevorder te word en om tevredenheid te ervaar vir 'n taak goed gedaan 28,3%
 - om 'n werk te behou, geld te maak, bevorder te word en tevredenheid te ervaar in hulle werk, en omdat ander in die werkgroep dit van hulle verwag 38,0%
- 66,3%

Soos hierbo aangetoon, was 66,3% van respondente van mening dat die werksmotivering van onderwyspersoneel verbonde aan hulle kolleges gegrond is op die laaste twee stellings. Dit wil voorkom asof werkstrots en werksbevrediging 'n hoë prioriteit is by hierdie groepe. Dit stem ooreen met die hoër-orde behoeftes in Maslow se behoeftehiërargie.

6.2.1.2 Subfaktor: Doelgerigtheid

Die subfaktor doelgerigtheid die tweede hoogste (3,62) gemeet onder organisasieklimaat.

Respondente was van mening dat werknemers 'n duidelike beeld van die organisasie se doelwitte het (3,85). Hulle was van mening dat die doelwitte duidelik en redelik is (3,65). Daar

is ook duidelike aanduidings van die metodes en prosedures waarvolgens take en werk uitgevoer moet word (3,33).

Volgens Manning (1990:25) moet personeel 'n duidelike beeld van die doelwitte en strategieë van die organisasie hê alvorens 'n gesonde en produktiewe organisasieklimaat tot stand kan kom.

6.2.1.3 Subfaktor: Algemene motiveringsfaktore

Soos aangetoon in tabel 6.1 het die subfaktor algemene motiveringsfaktore die laagste gemeet (2,89). Algemene motiveringsfaktore verwys na toestande en redes wat vir werknemers as aansporing dien om hard te werk en sodoende hul prestasie te verbeter.

Ses stellings is gemaak ten opsigte van algemene motiveringsfaktore. Stellings wat uitgesonder kan word, word vervolgens vermeld.

Sielkundige grense

Respondente was oorwegend van mening dat daar definitiewe sielkundige grense, soos informele sosiale grense en behandeling van ondergeskiktes as minderwaardig in hul organisasies teenwoordig is (2,20).

Fisiese onderskeiding

Daar bestaan ook 'n persepsie van definitiewe fisiese onderskeiding, byvoorbeeld die grootte van kantore, kantoortoerusting, en so meer, tussen mense op verskillende hiërargiese vlakke (2,45). Dit is kenmerkend van 'n burokratiese organisasie wat, volgens Dubrin (1984:406), op makro-vlak 'n invloed op 'n organisasieklimaat kan uitoefen.

Dit strook met die bevinding van Bornman (1988:132) dat

verplegingskolleges in die RSA organisasies met kenmerke soortgelyk aan burokratiese organisasies is.

Kompetisie versus samewerking

Respondente het ook ervaar dat daar eerder mededinging as samewerking tussen werknemers bestaan (2,52). Dit kan moontlik ook toegeskryf word aan 'n burokratiese inslag wat vergestalt word in outokratiese leierskap. Bernard (1981:61) stel dit dat outokratiese leierskap meebring dat groeplede met mekaar wedywer om status en mag te bekom, wat dikwels 'n groepsatmosfeer tot gevolg het wat gekenmerk word deur frustrasie, aggressie, spanning en konflik.

Griewe

Respondente was meerendeel van mening dat daar geleenthede in hul werksituasie is om uiting te gee aan griewe (3,41).

Atmosfeer in die organisasie

Respondente was ook van mening dat hul organisasies oor die algemeen nie deur 'n vriendelike, warm atmosfeer gekenmerk word nie (3,15).

Respondente was nietemin van mening dat daar faktore in hul werksituasie is wat hulle aanspoor om hard te werk (3,62).

6.2.1.4 Subfaktor: Geskille en verskille

Die subfaktor geskille en verskille het ook laer as die norm gemeet (3,13). Respondente het soos volg gereageer:

Meningsverskille word -

amper altyd vermy, ontken of onderdruk	6,5%
dikwels vermy, ontken of onderdruk	16,3%
soms as nodig en wenslik aanvaar en opgevolg	47,8%
dikwels as nodig en wenslik aanvaar en opgevolg	16,3%

amper altyd as nodig en wenslik aanvaar en opgevolg 13,0%

Besluitnemingspraktyke

Besluitnemingspraktyke het onder die norm van 'n gesonde organisasieklimaat gemeet (3,16). Respondente was van mening dat verantwoordelikheid en gesag oor die algemeen nie tydens besluitnemingsprosesse gedelegeer word nie (3,09) en dat besluite oor die algemeen nie geneem word op vlakke waar die mees toepaslike en akkurate inligting beskikbaar is nie (3,18). Persone wat deur besluite geraak word, word oor die algemeen nie om hul mening gevra nie (3,23). Dit wil voorkom asof deelnemende bestuur nog nie in die praktyk verwerklik is nie, ten spyte van die vernuwing in verpleegonderwys met die gepaardgaande komiteestelsel. Brink (1984:202) het bevind dat die afwesigheid van deelname aan besluitneming 'n belangrike rede vir werkontevredenheid by onderwyspersoneel in verplegingskolleges is.

6.2.2 Hooffaktor: Werkgroepprosesse

Tabel 6.2
 Werkgroepprosesse
 Norm vir werkgroepprosesse: 3,45

	N	Gem. resp.	S.A.	Effek grootte
2.1 Werkgroepondersteuning	93	3,64	0,66	0
2.2 Werkgroepdoelgerigtheid	93	3,70	0,69	0,06
2.3 Werkgroepvaardigheid	93	3,95	0,71	0,01
2.4 Samehorigheid/Ontvanklikheid	93	3,56	0,43	0,21
2.5 Taakbegrip by werkgroep	93	3,91	0,76	0,11
2.6 Werkgroepdoeltreffendheid	93	3,88	0,61	0,01
Totaal		3,70	0,44	0,12

Werkgroepprosesse verwys na die mate waartoe groeplede doeltreffend funksioneer en as 'n span saamwerk.

Respondente het werkgroepprosesse besonder positief ervaar, soos aangetoon in tabel 6.2 (3,70 teenoor die norm van 3,45).

6.2.2.1 Subfaktor: Werkgroepvaardigheid

Veral die subfaktor werkgroepvaardigheid was besonder hoog aangeskryf deur respondente in die studie. Respondente was die mening toegedaan dat lede opgelei is en oor die nodige vaardigheid en vermoë beskik om hul werk te doen.

6.2.2.2 Subfaktor: Samehorigheid en ontvanklikheid

Die subfaktor wat die laagste gemeet het, alhoewel nog bo die norm, is samehorigheid en ontvanklikheid. Dit verwys na wat in 'n werkgroep gedoen word om lede aan te moedig om aan werksaktiwiteite en besluite deel te neem, samehorigheid te bevorder en as span saam te werk. Die aan- of afwesigheid van faktore in die groep wat lede uitmekaar dryf kom ook hier ter sprake.

6.2.3 Hooffaktor: Taakeienskappe

Tabel 6.3
Taakeienskappe
Norm vir taakeienskappe: 3,51

	N	Gem. resp.	S.A.	Effek grootte
3.1 Werksinhoud	93	3,64	0,66	0,02
3.2 Werksbetrokkenheid en betekenis	93	3,70	0,69	0,58
3.3 Terugvoering	93	3,95	0,71	0,21
3.4 Werksbesluitnemingsvryheid	93	3,56	0,43	0,13
3.5 Vaardigheidsdoeltreffendheid	93	3,91	0,76	0,51
3.6 Werksbevredigings-eienskappe	93	3,88	0,61	0,28
Totaal		3,70	0,44	0,09

Soos aangetoon in die bostaande tabel, het die respondente

besonder positief gereageer op die faktor taakeienskappe (3,70, wat heelwat hoër as die norm van 3,51).

6.2.3.1 Subfaktor: Terugvoering

Veral die subfaktor terugvoering het hiertoe bygedra (3,95). Respondente was van mening dat hulle in 'n groot mate kan aflei of hulle werk bevredigend is of nie (4,20) en dat hulle die resultate van hulle werk kan sien (3,82).

6.2.3.2 Subfaktor: Vaardigheidsdoeltreffendheid

Vaardigheidsdoeltreffendheid het die tweede hoogste gemeet onder taakeienskappe. Respondente was oorwegend daarvan oortuig dat hulle oor voldoende opleiding beskik om hulle werk goed te doen (4,14). Hulle was ook van mening dat om suksesvol in hul werk te wees, hulle volle vermoë en vaardighede vereis (4,05).

6.2.3.3 Subfaktor: Werksbetrokkenheid en -betekenis

Dit blyk dat respondente in hierdie studie besonder toegewyd is tot hul werk en dit as belangrik en betekenisvol beskou (3,70). Sewe stellings het betrekking op werksbetrokkenheid en betekenis. 'n Stelling wat uitgesonder kan word as besonder positief is: "Ek voel persoonlik verantwoordelik vir die take wat ek in my werk doen" (4,25).

6.2.3.4 Subfaktor: Werksbesluitnemingsvryheid

Tydens die ondersoek het besluitnemingsvryheid die laagste van die subfaktore gemeet. Dit is veral toe te skryf aan twee van die vier stellings met betrekking tot besluitnemingsvryheid. Respondente was van mening dat hulle die meeste van die tyd nie die vryheid het om te besluit wat hulle in hulle werk moet

doen nie (3,41). Hulle was ook nie tevrede met die geleentheid wat hulle gegun word om aan besluitneming deel te neem nie (3,44). Dit is in teenstelling met die aanbeveling van Hoy en Miskel (1987:136) dat onderwyspersoneel, as professionele persone, 'n hoë mate van outonomie moet geniet: "Professionals control themselves and in a sense, develop their own work standards." Hulle meld dat die standarde gestel word deur die professionele verenigings waaraan hulle behoort, en gegrond is op wat in universiteitskursusse geleer word.

6.2.4 Hooffaktor: Toesighoudende leierskap

Tabel 6.4

Toesighoudende leierskap

Norm vir toesighoudende leierskap: 3,54

Totale groep	N	Gemiddeld van respondente	SA	Effek- grootte
4.1 Produksie-ingesteldheid	93	4,32	0,58	0,15
4.2 Toesighouer se mensbenadering	93	3,70	0,76	0,18
4.3 Toesighouer se spanbou- individu	93	3,40	0,57	0,03
4.4 Werksfasilitering - individu	93	3,46	0,88	0,02
4.5 Werksfasilitering - groep	93	3,43	0,83	0,13
4.6 Doeltreffendheid	93	3,86	0,65	0,04
Totaal		3,69	0,58	0,07

Toesighoudende leierskap verwys na die optrede van 'n toesighouer wat afsonderlike groepslede of die groep as geheel in die uitvoering van hul pligte help of hinder.

Soos aangetoon in bogenoemde tabel het die respondente die leierskap van hul prinsipaals in die breë positief beleef (3,69 teenoor die norm van 3,54).

6.2.4.1 Subfaktor: Produksie-ingesteldheid

Die subfaktor produksie-ingesteldheid het uitsonderlik hoog gemeet (4,32). Dit verwys na die mate waartoe die prinsipaal die klem op werksdoelwitte laat val, wat soms oorbeklemtoon

kan word ten koste van menslike oorwegings. Respondente was van mening dat prinsipaals daarop aandring dat mense hul beste moet lewer (4,34) en dat hulle hard moet werk (4,29).

6.2.4.2 Subfaktor: Doeltreffendheid

Die doeltreffendheid van die prinsipaal is ook oorwegend hoog aangeslaan. Hierdie subfaktor het betrekking op hoe goed die hoof die menslike produktiwiteits- en administratiewe aspekte van haar werk uitvoer. Respondente was dit eens dat hulle prinsipaals hoë standaard handhaaf (4,08) en bevoeg is (4,06). Onder doeltreffendheid is die vermoë van die prinsipaal om op hoogte te bly van werk wat gedoen word, die laagste aangeslaan (3,67, maar steeds hoër as die norm). Dit vind aansluiting by die mening van Hoy en Miskel: "The work is too complex to be supervised directly by managers or standardized by analysts." (1987:136)

6.2.4.3 Subfaktor: Toesighouer se spanbou-individu

Die subfaktor wat die laagste onder toesighoudende leierskap gemeet het, is die spanbou van die prinsipaal (3,40). Dit is nie verbasend nie, aangesien die vrae met betrekking tot hierdie subfaktor hoofsaaklik om besluitnemingsprosesse sentreer. Respondente was, onder andere, van mening dat die prinsipaals hulle nie aanmoedig om hul mening te lug wanneer hulle nie met 'n besluit saamstem nie (3,50).

6.2.4.4 Subfaktor: Werksfasilitering-individu

Werksfasilitering ten opsigte van die individu toon ook 'n waarde onder die norm (3,46). Respondente was veral van mening dat hul hoofde hulle nie help om probleme te ontdek voordat dit te ernstig word nie (3,26).

6.2.4.5 Subfaktor: Werksfasilitering-groep

Werksfasilitering van die groep toon 'n laer syferwaarde as die norm in die ondersoek (3,43). Respondente was oorwegend van mening dat hoofde hulle nie help om hulle vaardighede te ontwikkel nie (3,25). Dit is moeilik te verklaar aangesien die missie van 'n onderwysinstansie die ontwikkeling van menslike potensiaal is. Dit strook ook nie met die bevinding van Bornman (1988:138) dat die bestuurskader in verpleegkolleges van mening is dat bestuur 'n verantwoordelikheid het om ontwikkelingsgeleentehede vir personeel te skep nie. Nesbitt en Aburdene (1985:42) meld dat 25 persent van die werkyd van alle werknemers in 'n organisasie aan personeelontwikkeling gewy behoort te word.

Respondente was ook die mening toegedaan dat hul hoofde hulle nie op hoogte van sake hou nie (3,43).

6.2.5 Hooffaktor: Bevredigingseffek

Tabel 6.5

Bevredigingseffek

Norm vir bevredigingseffek: 3,33

Totale groep	N	Gemiddeld van respondente	SA	Effek- grootte
5.1 Werkstevredenheid/neig om te bedank	93	3,56	0,31	0,10
5.2 Salaristevredenheid - billikheid	93	2,76	0,52	0,07
5.3 Tevredenheid met salaris-administrasie	93	3,23	0,86	0,11
5.4 Tevredenheid met werkgroep	93	4,00	0,48	0,08
5.5 Tevredenheid met toesighouer	93	3,60	1,16	0,28
Totaal		3,29	0,27	0,06

Hierdie faktor verwys na die effek wat organisasies, bestuur, werkgroepe en hoofde op mense het. Dit word weerspieël in die gevoelens en menings wat by lede van die organisasie daaroor bestaan.

Soos aangedui toon die ondersoek dat respondente hierdie hooffaktor minder positief ervaar het (3,29).

6.2.5.1 Subfaktor: Salaristevredenheid/billikheid

Dit is veral die subfaktor salaristevredenheid/billikheid wat respondente negatief beleef het (2,76). Respondente was nie tevrede met hulle salaris nie, veral wanneer hulle die vaardighede en inspanning waarmee hulle hul werk verrig in ag neem (2,08). Dit het ook geblyk dat respondente ontevrede is met die kanse om in die toekoms in die organisasie vordering te maak (2,27). Dit bevestig die bevindinge van Brink (1987: 13) dat onvoldoende bevorderingsgeleenthede een van die redes is dat verpleegdosente die onderwys verlaat.

6.2.5.2 Subfaktor: Tevredenheid met die werkgroep

Die subfaktor wat respondente mees positief beleef het, is tevredenheid met die werkgroep (4,00), veral met betrekking tot die vriendelikheid van die mense met wie hulle saamwerk (4,14) en die agting wat hulle van kollegas ontvang (4,03). Dit blyk dat alhoewel respondente, soos aangetoon in 6.5, nie van mening is dat hul organisasies deur 'n vriendelike, warm atmosfeer gekenmerk word nie, hulle dit nogtans in kleiner verband in hulle werkgroep ervaar.

6.2.6 Hooffaktor: Lewensgehalte

Tabel 6.6
Lewensgehalte
Norm vir lewensgehalte: 3,42

	N	Gemiddeld van respondente	SA	Effek- grootte
6.1 Lewensgehalte	93	3,26	0,70	0,11

Lewensgehalte verwys na die mate waartoe 'n persoon oor die

algemeen met die lewe tevrede is. Dit is gebaseer op die beginsel dat 'n persoon se aanpassing by sy werk, sy lewe oor die algemeen beïnvloed.

Soos in tabel 6.6 aangetoon, meet hierdie faktor heelwat laer as die norm. Elf van die vroeë in die organisasiediagnose vraelys het betrekking op lewensgehalte. In die ondersoek het dit geblyk dat respondente dikwels prikkelbaar (3,01), terneergedruk en neerslagtig voel (3,13). Respondente het ook dikwels sonder rede moeg gevoel (3,15) en spanning ervaar as gevolg van besluite wat hulle in hul werk moes neem (3,13). Dit kan moontlik daaraan toegeskryf word dat die meerderheid respondente in hierdie studie getroude vroue met kinders is. Hulle moet dus verskillende rolle vervul, naamlik dié van huisvrou, eggenote, moeder en beroepsvrou, waarvoor hulle dikwels nie ondersteuning ontvang nie.

Volgens verskeie outeurs, soos aangehaal deur Swart (1989:75) lei die dubbele rolaanvaarding van die beroepsvrou dikwels daartoe dat sy spanning, rolkonflik en -oorlading ervaar. Die beroepsvrou poog om 'n kompromie aan te gaan deur al haar rolle terselfdertyd suksesvol te vervul. Sodoende probeer sy om haar skuldgevoelens te hanteer (die sogenaamde supervrou-sindroom) wat kan lei tot psigiese uitbranding.

Respondente was van mening dat die beoefening van hul beroep hul gesinsverhoudinge oor die algemeen vertroebel het (3,26). Dit sluit aan by Swart (1989:78) se bevinding dat beroepsvroue met kinders dikwels voel dat hulle minder in staat is om te ontspan aan die einde van die dag, en meer vatbaar is vir skuldgevoelens, rolkonflik, werkoorlading, moegheid en swak gesondheid - almal faktore wat kan bydra tot die versteuring van gesinsverhoudings.

Swart (1989:78) verwys ook na professionele pare (waar beide

man en vrou 'n voltydse betalende beroep beoefen) waar roloorlading deur albei ervaar word, met soms 'n merkbare afname in die gehalte van hul sosiale lewe.

Respondente het selde of ooit nutteloos en oorbodig gevoel (3,89).

6.3 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die organisasieklimaat in die betrokke verplegingskolleges bepaal. Die bevindings is weergegee aan die hand van die hoof-faktore en subfaktore van die organisasiediagnose vraelys.

Respondente het werkgroepprosesse mees positief beleef. Taakeienskappe, toesighoudende leierskap en organisasieklimaat is ook, in die volgorde soos aangedui, positief deur respondente ervaar.

Dit blyk dat respondente oor die algemeen groot waardering vir hul kollegas het, veral ten opsigte van hul vaardigheid in die werksituasie. Respondente is oorwegend van mening dat hul werk belangrik en betekenisvol is. Dit blyk dat respondente blykbaar oor die algemeen 'n sterk sin vir verantwoordelikheid het.

Respondente het merendeel groot agting vir die doeltreffendheid waarmee die prinsipaals hul take verrig. Veral die produksie- ingesteldheid van die prinsipaals word hoog aangeslaan. Hulle is egter oorwegend van mening dat daar tekortkominge in die spanbou- en werksfasiliteringsvermoëns van die prinsipaals is.

Besonder opvallend is die ontevredenheid van respondente met die besluitnemingspraktyke wat in die kolleges gehandhaaf

word.

Respondente was ook van mening dat die algemene motiverings-toestande en konflikthantering in die kolleges onbevredigend is.

Respondente het die hoofkategorie lewensgehalte en bevredigings-effek negatief ervaar. Ten opsigte van laasgenoemde is ontevredenheid veral uitgespreek oor salarisse en bevorderingsgeleenthede.

Die verwerking en bespreking van die navorsingsresultate is hiermee voltooi. Die volgende hoofstuk word gewy aan die gevolgtrekkings waartoe gekom is en die aanbevelings wat daaruit voortvloei. 'n Samevatting van die studie word ook gegee.

HOOFSTUK 7

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

HOOFSTUKPERSPEKTIEF

Die doel van hierdie hoofstuk is om 'n samevatting van die totale studie te gee, gevolgtrekkings te maak en aanbevelings wat daaruit voortvloei, te doen.

7.1 SAMEVATTING

7.1.1 Doel van die studie

Die doel van die studie is eerstens om vas te stel wat die aard van die organisasieklimaat in verplegingskolleges is en hoe dit die onderwyspersoneel beïnvloed en, tweedens, om te bepaal watter faktore 'n rol speel in die daarstelling en handhawing van 'n organisasieklimaat in verplegingskolleges.

Laastens, om na aanleiding van die bevindinge, sekere aanbevelings te maak ter bevordering van 'n organisatoriese klimaat in verplegingskolleges.

Die doel is bereik deur organisasieklimaat in perspektief te plaas aan die hand van bestaande modelle en die rol van die prinsipaal in 'n verplegingskollege in die skeep van 'n gesonde organisasieklimaat te bepaal en bespreek. Daarna is 'n empiriese ondersoek gedoen. Die empiriese ondersoek is beperk tot die vier tradisioneel blanke verplegingskolleges in Transvaal.

Onderwyspersoneel verbonde aan die verplegingskolleges is by die ondersoek betrek.

7.1.2 Organisasieklimaat

7.1.2.1 Oorsig

Na bestudering van organisasieklimaat is daar tot die gevolgtrekking gekom dat 'n gunstige organisasieklimaat grootliks kan bydra tot die bevordering van organisasiedoeltreffendheid en die gehalte werklewe van personeel.

Organisasieklimaat verwys na omstandighede waarin individue of groepe in 'n organisasie funksioneer, soos ervaar deur lede van die organisasie en wat hulle optrede beïnvloed. Organisasieklimaat word veral geskep deur die filosofie, beleid en optrede van senior groepe in die organisasie.

Vervolgens blyk dit dat organisasieklimaat:

- eerstens bepaal word deur mense wat in die organisasie werksaam is;
- die gedrag van werknemers beïnvloed, veral ten opsigte van motivering en werkstevredenheid;
- organisasiefunksionering beïnvloed;
- uniek is tot 'n bepaalde organisasie;
- dinamies van aard is vanweë wisselende kragte wat daarop inwerk;
- die subjektiewe belewing van die organisasieklimaat deur werknemers dien as basis vir die interpretasie van die klimaat en die verwagting wat hulle daarop nahou;

7.1.2.2 Verklarende modelle vir organisasieklimaat

i) Klassifikasie van organisasieklimaat

- Indeling volgens Halpin (verwys 2.4.1)

Hierdie indeling onderskei tussen ses tipes organisasieklimaat, naamlik:

- die oop klimaat
- die outonome klimaat
- die gekontroleerde klimaat
- die familiêre klimaat
- die paternalistiese klimaat
- die geslote klimaat

- Indeling aan die hand van 'n span navorsers verbonde aan Rutgers Universiteit (verwys 2.4.2).

Volgens hierdie indeling word vier tipes organisasieklimaat onderskei, naamlik:

- die oop klimaat
- die verbonde klimaat
- die onverbonde klimaat
- die geslote klimaat

Uit bogenoemde indelings blyk dit dat die oop klimaat die klimaat van voorkeur is vir die verwesenliking van onderwysdoelstellings.

ii) Kragte wat 'n impak op organisasieklimaat uitoefen

- Faktore wat organisasieklimaat bepaal
Ekonomiese toestande

Leierskap-/bestuurstyl

Beleid van die organisasie

Waardes van senior groepe

Norme wat in die organisasie geld

Organisasiestruktuur

Eienskappe van lede

Aard, grootte en lewensiklus van die organisasie

Invloed van die gemeenskap op die organisasie, wat die volgende behels:

- toename in opvoedkundige vlakke
- verskeidenheid van die arbeidsmag
- tegnologiese ontwikkeling
- vakbondkontrakte
- staatsregulasies
- aantreklikheid van nie-werk
- die fisiese omgewing
- kommunikasie

■ **Dimensies van die organisasieklimaat**

Individuele outonomie

Posstruktuur

Vergoedingsoriëntasie

Die mate van bedagsaamheid, warmte en ondersteuning wat deur lede van die organisasie ervaar word

Die mate waartoe vooruitgang, ontwikkeling en groei in die organisasie moontlik is

Die neem van risiko's

Die mate van beheer wat toegepas word

Die sosiale atmosfeer

Konflikhantering

Die hoeveelheid energie wat in die organisasie aangetref word

Die mate van genot wat persone in die organisasie ervaar

7.1.3 Klimaatskepping as imperatief vir die prinsipaal van 'n verplegingskollege

Na aanleiding van die diepgaande invloed wat leiers/bestuurders op organisasieklimaat het, is die leierskap van die prinsipaal bespreek aan die hand van die onderskeie leierskapstyle en bestuursbenaderings.

Leierskap word kortliks omskryf as 'n kuns en 'n kunde wat deur kennis en ervaring verwerf word deur persone wat oor die potensiaal beskik. Leierskapsvoortreflikheid verwys na die vermoë van die leier om andere te beïnvloed tot die vrywillige nastrewing en bereiking van organisasiedoelwitte.

Deelnemende leierskap, gegrond op demokratiese beginsels, word in verpleegonderwys aanbeveel.

Die gebeurlikheidsbenadering tot bestuur bied aan die prinsipaal die geleentheid om volgens die eise van omstandighede op te tree. Die politieke en waardebenaderings hou ook spesifieke voordele in, wat van toepassing kan wees in 'n verplegingskollege.

Die eienskappe van 'n doeltreffende onderwysleier is ontleed. Daar is bevind dat die prinsipaal van 'n verplegingskollege oor 'n verskeidenheid persoonlikheidseienskappe en vaardighede moet beskik om doeltreffend as leier te kan funksioneer.

Die prinsipaal behoort, onder andere, oor die volgende persoonlikheidseienskappe te beskik:

- integriteit
- intelligensie
- sensitiwiteit
- inisiatief

- entoesiasme
- aanpasbaarheid
- visie

Vaardighede wat die prinsipaal behoort te openbaar, is:

- kommunikasievermoë
- interpersoonlike vaardighede
- vermoë tot veranderings- en selfbestuur
- effektiewe spanbou
- konflik- en stresshantering

Organisasie-ontwikkeling

Die prinsipaal is aanspreeklik vir die doeltreffende funksionering van die verplegingskollege. Dit implisser die vermoë om by verandering aan te pas.

Organisasie-ontwikkeling word omskryf as 'n metodologie om toekomstige organisasie-effektiwiteit te verbeter, asook die verhoging van die gehalte werklewe van werknemers.

Die hoofelemente van organisasie-ontwikkeling is bespreek. Die belangrikheid van effektiewe kommunikasie, duidelike en aanvaarbare doelwitte en strategieë, die rol van leierskap en bestuur en die belangrikheid van personeelontwikkeling, met inbegrip van leierskapontwikkeling, is uitgelig.

7.2 GEVOLGTREKKING

7.2.1 Persoonlike gegewens

'n Analise van die persoonlike gegewens van onderwyspersoneel verbonde aan die betrokke verplegingskolleges bepaal dat die personeel hoofsaaklik in die ouderdomsgroep 31-45 val. Die

meeste respondente is getroud en 'n hoë persentasie het afhanklikes. Die meeste respondente is professioneel en akademies goed gekwalifiseerd. By 'n hoë persentasie respondente is salarisse hulle hoofbron van inkomste. Alhoewel die meeste respondente hul poste vir minder as tien jaar beklee, blyk dit nietemin dat dit hulle nie dikwels van werk verander nie. Die grootste aantal respondente is meestal in die betrokke kollege werksaam.

7.2.2 Organisasieklimaat

Die respondente in hierdie ondersoek se mening is weergegee aan die hand van die hoofkatore en subkatore van die organisasiediagnosevraelys.

7.2.2.1 Hoofkatore: Organisasieklimaat

Dit blyk dat die respondente in die betrokke kolleges die organisasieklimaat positief beleef.

As subkatore het werksmotivering en doelgerigheid die hoogste gemeet.

Die respondente het algemene motiveringskatore as mees ontoereikend ervaar, veral ten opsigte van die volgende:

- Respondente het ervaar dat daar definitiewe sielkundige grense en fisiese onderskeiding in hul organisasies bestaan. Hierdie is kenmerke van burokratiese organisasies.
- Respondente het ook ervaar dat daar eerder kompetisie as samewerking tussen werknemers is. Dit kan moontlik ook toegeskryf word aan 'n burokratiese inslag wat vergestalt word in outokratiese leierskap.

- Respondente was van mening dat hul organisasies nie in die breë deur 'n vriendelike, warm atmosfeer gekenmerk word nie.

i) Subfaktor: Geskille en verskille

Respondente het ervaar dat konflikthantering onbevredigend was.

Ten opsigte van besluitnemingspraktyke was respondente van mening dat:

- verantwoordelikheid en gesag nie in die breë tydens besluitnemingsprosesse gedelegeer word nie;
- besluite oor die algemeen nie geneem word op vlakke waar die mees akkurate inligting beskikbaar is nie;
- persone wat deur besluite geraak word, oor die algemeen nie om hul mening gevra word nie.

Dit wil voorkom asof deelnemende bestuur nog nie in die praktyk geïmplementeer is nie, ten spyte van die vernuwing in onderwys, met die gepaardgaande komiteestelsel. Dit kan ook 'n belangrike oorsaak van werkontevredenheid by onderwyspersoneel in verplegingskolleges wees.

7.2.2.2 Hooffaktor: Werkgroepprosesse

Werkgroepprosesse verwys na die mate waartoe groeplede doeltreffend funksioneer en as 'n groep saamwerk.

Respondente het werkgroepprosesse besonder positief ervaar en veral werkgroepvaardigheid was besonder hoog aangeskryf. Respondente was die mening toegedaan dat lede opgelei is en

oor die nodige vaardigheid en vermoë beskik om hul werk te doen.

Samehorigheid en ontvanklikheid het as subfaktor die laagste gemeet, alhowel steeds bokant die norm vir 'n gesonde organisasieklimaat.

7.2.2.3 Hooffaktor: Taakeienskappe

Respondente het besonder positief op hierdie faktor gereageer. Respondente was van mening dat:

- hulle tot 'n groot mate kan aflei of hulle werk bevredigend is of nie, en dat hulle die resultate van hul werk kan sien;
- hulle oor voldoende opleiding beskik om hul werk goed te doen;
- om suksesvol in hul werk te wees, al hul vermoëns en vaardighede vereis.

Dit blyk ook dat respondente in hierdie studie besonder toegewyd is tot hul werk en dit as belangrik en betekenisvol beskou.

Werkbesluitnemingsvryheid het as subfaktor die laagste onder taakeienskappe gemeet. Respondente was veral van mening dat hulle die meeste van die tyd nie die vryheid het om te besluit wat hulle in hul werk moet doen nie, en hulle was ook nie tevrede met die geleenthede wat hulle gegun is om aan besluitneming deel te hê nie. Dit, ten spyte van die beskouing dat onderwyspersoneel, as professionele persone, 'n hoë mate van akademiese vryheid behoort te geniet.

7.2.2.4 Hooffaktor: Toesighoudende leierskap

Toesighoudende leierskap verwys na die optrede van die toesighouer wat afsonderlike groeplede of die groep as geheel in die uitvoering van hul pligte help of hinder.

Die respondente het die leierskap van die prinsipaals in die breë positief beleef.

i) Produksie-ingesteldheid

Die subfaktor produksie-ingesteldheid het besonder hoog gemeet. Dit verwys na die mate waartoe die prinsipaal die klem op werksdoelwitte laat val, wat soms oorbeklemtoon kan word ten koste van menslike oorwegings. Respondente was van mening dat prinsipaals daarop aandring dat mense hul beste moet lewer en dat hulle hard moet werk.

ii) Doeltreffendheid

Die doeltreffendheid van die prinsipaal is ook besonder hoog aangeslaan. Respondente was van mening dat hulle prinsipaals hoë standarde handhaaf en bevoeg is.

iii) Toesighouer se spanbou-individue

Hierdie subfaktor het die laagste onder toesighoudende leierskap gemeet. Dit is nie verbasend nie, aangesien die vrae met betrekking tot spanbou-individue, hoofsaaklik om besluitnemingsprosesse sentreer. Respondente was, onder andere, van mening dat die prinsipaals hulle nie aanmoedig om hul mening te lug wanneer hulle nie met 'n besluit saamstem nie.

iv) Werkfasiliterings-groep

Werkfasilitering van die groep toon ook 'n syferwaarde laer as

die norm in die ondersoek. Respondente het ervaar dat hulle hoofde hulle nie help om hul vaardighede te ontwikkel nie. Dit ten spyte daarvan dat die prinsipaal, onder andere, die verantwoordelikheid het om geleenthede daar te stel vir personeel om te ontwikkel.

Respondente was ook van mening dat hul hoofde hulle nie op hoogte van sake hou nie.

7.2.2.5 Hooffaktor: Bevredigingseffek

Hierdie faktor verwys na die effek wat organisasies, bestuur, werkgroepe en hoofde op mense het. Dit word weerspieël in die gevoelens en menings wat daaroor by lede van 'n organisasie bestaan.

Hierdie faktor is minder positief deur respondente ervaar.

i) Salaristevredenheid/billikheid

Hierdie subfaktor is besonder negatief deur respondente beleef. Respondente was nie met hul salarisse tevrede nie, veral as hulle die vaardighede en inspanning waarmee hulle hul werk verrig, in ag neem. Respondente was ook ontevrede met die kans om in die toekoms in die organisasie bevorder te word. Dit sluit aan by die bevindinge van Brink (1987: 13) dat onvoldoende bevorderingsgeleenthede een van die redes is dat verpleegdosente die onderwys verlaat.

ii) Tevredenheid met die werkgroep

Die subfaktor wat respondente mees positief beleef het, is tevredenheid met die werkgroep, veral die stelling met betrekking tot tevredenheid met die vriendelikheid van die

mense met wie hulle saamwerk en die agting wat hulle ontvang van diegene met wie hulle saamwerk. Dit blyk dat alhoewel respondente, soos aangetoon, nie van mening is dat hul organisasie deur 'n vriendelike, warm atmosfeer gekenmerk word nie, hulle dit tog in kleiner verband in hul werkgroep ervaar.

7.2.2.6 Hooffaktor: Lewensgehalte

Lewensgehalte verwys na die mate waartoe 'n persoon oor die algemeen met die lewe tevrede is. Dit is gebaseer op die beginsel dat die persoon se aanpassing by haar werk, haar lewe oor die algemeen beïnvloed.

Hierdie faktor is opvallend negatief deur respondente beleef. Respondente het aangedui dat hulle dikwels prikkelbaar, terneergedruk en neerslagtig voel. Respondente het ook dikwels sonder rede moeg gevoel en spanning ervaar as gevolg van besluite wat hulle in hul werk moes neem. Dit kan moontlik daaraan toegeskryf word dat die meerderheid respondente in hierdie studie getroude vroue met kinders is. Dit impliseer dat hulle veelvuldige rolle moet vervul, waarvoor hulle dikwels nie die nodige ondersteuning ontvang nie.

Respondente was ook van mening dat die beoefening van hul beroep hul gesinsverhoudinge oor die algemeen vertroebel het.

Dit sluit aan by navorsing waarna reeds verwys is, wat aangetoon het dat beroepsvroue met kinders voel dat hulle minder in staat is om aan die einde van die dag te ontspan, en meer vatbaar is vir skuldgevoelens, konflik, werkoorlading, moegheid en swak gesondheid. Die beroepsvrou poog ook om al haar rolle gelyktydig suksesvol te vervul (die sogenaamde super-vrou-sindroom), wat kan lei tot psigiese uitputting, alles faktore wat tot die versteuring van gesinsverhoudinge kan bydra. Roloerlading kan ook dikwels 'n afname in die gehalte

van persone se sosiale lewe teweegbring.

7.2.2.7 Samevatting

i) Die volgende blyk uit die bevindinge van hierdie studie:

- Hooffaktore wat in die breë positief deur respondente beleef is, is in die volgorde soos aangedui vanaf die mees positiewe:
 - werkgroepprosesse (3,70 teenoor die norm van 3,45)
 - taakeienskappe (3,70 teenoor die norm van 3,51)
 - toesighoudende leierskap (3,69 teenoor die norm van 3,54)
 - organisasieklimaat (3,31 teenoor die norm van 3,30)
- Hooffaktore wat negatief beleef is, in die volgorde vanaf die mees negatiewe, blyk die volgende te wees:
 - lewensgehalte (3,26 teenoor die norm van 3,42)
 - bevredigingseffek (3,29 teenoor die norm van 3,33)
- Subfaktore en onderafdelings

Dit blyk dat onderwyspersoneel verbonde aan die betrokke kolleges:

- besondere hoë waardering vir hul kollegas het, veral ten opsigte van hul vaardigheid in die werksituasie;
- oorwegend van mening is dat hul werk belangrik en

betekenisvol is, en oor die algemeen oor 'n sterk verantwoordelikeheidsin beskik;

- meerendeel groot agting het vir die doeltreffendheid waarmee die prinsipaals hul take verrig, veral die produksie- ingesteldheid van die prinsipaal;
- oorwegend van mening is dat daar tekortkominge in die spanbou- en werkfasiliteringsvermoë van prinsipaals is;
- baie ontevrede voel oor die besluitnemingspraktyke wat in die kolleges gehandhaaf word;
- van mening is dat algemene motiveringstoestande en konflikthantering onbevredigend is;
- veral ontevrede is oor salarisse en bevorderingsgeleenthede vir onderwyspersoneel;
- meen dat daar kompetisie eerder as samewerking in die kolleges teenwoordig is;
- ervaar dat daar definitiewe sielkundige grense en fisiese onderskeiding in hul organisasies teenwoordig is;
- van mening is dat die kolleges nie in die breë deur 'n vriendelike, warm atmosfeer gekenmerk word nie, alhoewel hulle dit tog in kleingroepverband by hulle kollegas ervaar;
- ervaar dat hulle hoofde hulle nie help om hul vaardighede te ontwikkel nie

- meen dat hulle hoofde hulle nie op hoogte van sake hou nie;
- van mening is dat hulle werksomstandighede belemmerend inwerk op hul lewensgehalte en dat die beoefening van hul beroep hul gesinsverhoudinge vertroebel.

ii) Gevolgtrekkings

Dit wil voorkom asof daar in die burokratiese milieu waarin onderwyspersoneel funksioneer, steeds elemente van outokratiese leierskap teenwoordig is.

Bogenoemde kan daartoe aanleiding gee dat deelnemende bestuur nog nie ten volle in verplegingskolleges werklik is nie, ten spyte van die vernuwing in verpleeg-
onderwys en die gepaardgaande komiteestelsel.

Dit blyk dat daar 'n behoefte in die verplegingskolleges bestaan vir die bevordering van:

- kommunikasie
- spanbou
- besluitnemingspraktyke
- konflik- en stresshantering
- personeelontwikkeling
- motivering
- lewensvaardighede soos interpersoonlike vaardighede en selfbestuur.

Dit wil voorkom asof die organisasieklimaat in verplegingskolleges tans nie aan die kriteria van 'n oop organisasieklimaat, soos omskryf deur Halpin (2.4.1) en Hoy en Miskel (2.4.2), voldoen nie. Dit blyk dat daar

elemente van die outonome en gekontroleerde klimaat in die betrokke kolleges teenwoordig is.

7.3 AANBEVELINGS

7.3.1 Organisasie-ontwikkeling

Voortspruitend uit die bevindinge en gevolgtrekkings in hierdie studie, word organisasie-ontwikkeling as 'n metode vir die bevordering van organisasie-effektiwiteit in verplegingskolleges aanbeveel.

Organisasie-ontwikkeling stel 'n organisasie in staat om by veranderende omstandighede aan te pas en probleme wat as gevolg daarvan ontstaan, te hanteer. Organisasie-ontwikkeling word omskryf as die metodologie om toekomstige organisasie-effektiwiteit te verbeter en gehalte van werklewe te verhoog (sien 3.3).

Met inagneming van die snel-veranderende en turbulente omgewing waarin organisasies tans, en heelwaarskynlik ook in toekomstige dekades in Suid-Afrika sal funksioneer, is organisasie-ontwikkeling essensieel om te voldoen aan die eise wat aan verpleegonderwys gestel sal word.

Organisasie-ontwikkeling kan deur een of meer van die volgende tegnieke bewerkstellig word: takseer- of ontwikkelingsentrums, personeelontwikkeling, effektiewe kommunikasie. Vir die doel van hierdie studie sal organisasie-ontwikkeling aan die hand van ontwikkelingsentrums, as aanbeveling, verder beklemtoon word.

7.3.2 Ontwikkelingsentrums

Ontwikkelingsentrums poog om bestuurders en potensiële

bestuurders se bestuursbedreweheid te verhoog deur die omvattende ontwikkeling van bestuursdimensies. Dit word bewerkstellig deur verskeie metodes, naamlik:

- die evaluering van personeel vir aanstelling en bevordering;
- die identifisering van opleidingsbehoefte van persone in bestuursposisies;
- die ontwikkeling van leierskaps-/bestuursvaardigheid;
- die verbetering van werkprestasie van personeel.

Die simulasietegnieke wat in die ontwikkelingsentrums aangewend kan word, sluit onder andere die volgende in:

- groepbesprekings;
- gedragsvaardigheidsoefeninge deur rolspel of gesimuleerde gerekenariseerde bestuurspele;
- werkgroepe.

7.3.3 Personeelontwikkeling

7.3.3.1 Personeelontwikkeling as integrale deel van organisasie-ontwikkeling word aanbeveel, wat die volgende kan insluit:

■ Personeelontwikkelingsprogramme wat by die kollege aangebied word. Hierdie programme moet veral op die volgende ingestel wees:

- die ontwikkeling van interpersoonlike vaardighede
- die ontwikkeling van lewensvaardighede soos selfbestuur, die hantering van stres en selfhandhawing
- kommunikasie
- spanbou

- besluitneming
- konflikthantering.

Daar word aanbeveel dat personeelontwikkelingsprogramme in oorleg met personeel saamgestel en toegespits word op behoeftes wat hulle self identifiseer. Buitekurrikulêre onderwerpe kan ingesluit word om in persoonlike behoeftes van personeel te voorsien, wat indirek tot meer effektiewe funksionering sal bydra (3.3.1.8).

7.3.3.2 Leierskapontwikkeling

Daar word aanbeveel dat leierskapontwikkeling prioriteit in personeelontwikkelingsprogramme moet geniet.

'n Gesonde en produktiewe organisasieklimaat word beskou as 'n voorvereiste vir organisasie-ontwikkeling (sien 3.3). Vanweë die kritieke rol wat leiers/bestuurders in die skep en handhawing van 'n organisasieklimaat (sien 3.1), asook organisasie-ontwikkeling (sien 3.3.1.9) speel, is leierskapontwikkeling 'n essensiële komponent van enige personeelontwikkelingsprogram.

Vir toereikende leierskapontwikkeling word 'n model vir leierskapontwikkeling van die verpleegdiensbestuurder, wat gebaseer is op die teoretiese raamwerk van die Verplegings-teorie vir Mensheelijkheid, aanbeveel (sien 3.3.1.10). Dit sluit ses leierskapontwikkelingsdimensies in, soos geïdentifiseer, naamlik:

- rolmodelskap
- waardesekerheid
- vermoë tot deelnemende leierskap
- vermoë tot veranderings- en selfbestuur
- die handhawing van interpersoonlike vaardighede.

Nel (1993:280) beveel die daarstelling en benutting van takseersentra, asook meer kreatiewe simulasiestrategieë, by personeelontwikkeling aan om leierskap- en personeelontwikkelingsprogramme wat by kolleges en universiteite aangebied kan word, te bevorder. Die takseersentrummetode het 'n wye toepassingsveld. Daar word aanbeveel dat dit ook in formele kursusse geïmplementeer word.

7.3.3.3 Die rol van die prinsipaal in personeelontwikkeling

Die prinsipaal in 'n verplegingskollege is verantwoordelik vir self- en personeelontwikkeling (3.3.1.10). Deur innoverende beplanning en organisering kan toereikende personeelontwikkelingsprogramme in die kollege aangebied word, en personeel vrygestel word van diens vir die bywoning van formele kursusse, simposia, konferensies en seminare.

Personeel moet ook op hoogte gehou en aangemoedig word om kursusse, simposia en ander aanbiedings by te woon wat in hul behoeftes aan personeelontwikkeling kan voldoen.

Personeevaluering kan benut word vir die bepaling van ontwikkelingsbhoeftes by personeel, asook vir loopbaanbeplanning.

7.3.3.4 Die rol van indiensnemende owerhede

'n Meer toegeeflike benadering tot studieverlof vir onderwyspersoneel word aanbeveel. Personeel in ander onderwysinstansies kry sabbatsverlof vir na-basiese studies. Daar word aanbeveel dat sabbatsverlof aan onderwyspersoneel in verplegingskolleges op dieselfde grondslag toegestaan word.

Daar word aanbeveel dat verpleegonderwys by die Departement van Onderwys ingeskakel word en nie onder die Tak: Hospitaal-

dienste nie. Die huidige situasie lei tot botsende belange wat nie tot voordeel van verpleegonderwys is nie.

7.3.4 Opleiding

Daar word aanbeveel dat die gedragwetenskappe in die toekoms 'n meer prominente rol moet speel in bestaande kursusse in verpleegbestuur/administrasie. Die belangrikheid van organisasieklimaat moet hierin na vore kom, om prinsipaals van die nodige teoretiese onderbou te voorsien vir die skep en handhawing van 'n gesonde organisasieklimaat in verplegingskolleges.

7.3.5 Ondersteuning van personeel

Daar word aanbeveel dat die prinsipaal deurentyd daarna streef om oop, ondersteunende verhoudinge met en tussen personeel tot stand te bring en te handhaaf.

Dit kan bewerkstellig word deur formele en informele ondersteuningsnetwerke te inisieer. Deur opregte belangstelling in die personeel, waardeur 'n vertrouensverhouding bevestig kan word, kan die prinsipaal ook heelwat hulp verleen met probleme wat deur personeel ervaar word.

Daar word aanbeveel dat die skep van 'n pos vir personeelberading in verplegingskolleges beding word. Dit sal voorsien in 'n behoefte om persoonlike en ander probleme van personeel op vertroulike wyse te hanteer.

Meer toegeeflikheid ten opsigte van diensure, soos die instelling van skiktyd, veral ten opsigte van personeel met gesins- en ander verpligtinge, is 'n aanbeveling.

7.3.6 Keuring en bevordering van personeel

Daar word aanbeveel dat in die kriteria vir keuring en bevordering van personeel, veral na bestuursposte, sterker klem gelê word op vaardighede en vermoëns wat tot die bevordering van 'n gesonde organisasieklimaat kan bydra. Interpersoonlike vaardighede, die vermoë tot deelnemende bestuur, asook stres- en konflikthantering behoort 'n groot rol te speel.

7.3.7 Verdere navorsing

Daar word aanbeveel dat verdere navorsing vir die bepaling van organisasieklimaat in verplegingskolleges onderneem word, veral:

- Longitudinale studies

Vanweë die dinamiese aard van organisasieklimaat as 'n veranderlike, word longitudinale studies aanbeveel om die periodisiteit en neigings van organisasieklimaat oor 'n sekere tydperk te bepaal.

- Vergelykende studies

Vanweë die uniekheid van organisasieklimaat word vergelykende studies in organisasieklimaat aanbeveel waarby verskeie verplegingskolleges betrek kan word.

- Bepaling van die organisasieklimaat in verpleegdienste

Daar word aanbeveel dat 'n bepaling van die organisasieklimaat in verpleegdienste onderneem word.

7.4 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk word die bevindings en gevolgrekkings van die navorsing saamgevat en verskeie aanbevelings gemaak vir die bevordering van organisasieklimaat in verplegingskolleges.

Die doel van verpleegonderwys kan optimaal verwesenlik word in 'n organisasieklimaat wat bevorderlik is vir die groei en ontwikkeling van personeel en studente.

Die daarstelling en handhawing van 'n gesonde en produktiewe organisasieklimaat in verplegingskolleges is van kardinale belang vir die toekoms van die professie.

Deur middel van die ODV-vraelys van Coetsee en medewerkers is die navorsingsvrae beantwoord, naamlik wat die aard van organisasieklimaat in verplegingskolleges is en hoe dit die onderwyspersoneel beïnvloed, asook die faktore wat 'n rol gespeel het in die daarstelling en handhawing van 'n organisasieklimaat in verplegingskolleges.

Laastens is aanbevelings ter bevordering van organisasieklimaat in verplegingskolleges gedoen na aanleiding van die bevindings van die navorsing.

"Work should be and can be
productive and rewarding.
meaningful and maturing,
enriching and fulfilling,
healing and joyful. Work
is one of our greatest
privileges. Work can even
be poetic."

(De Pree, 1989:28)

BIBLIOGRAFIE

- ARNOLD, J.M. & SHERWYN, L.N. 1986. Belief systems which influence research in nursing. Implications for preparing future investigators. *Journal of Nursing Education*, 25 (8):325-327, October.
- BAILEY, F.G. 1992. Understanding leadership: a question of virtue (In Syrett, M. & Hogg, C. eds. *Frontiers of leadership*. Oxford: Blackwell. p. 152-157).
- BASSON, C.J.J.; VAN DER WESTHUIZEN, P.C. & NIEMANN, G.S. 1991. Organisational theory (In Van der Westhuizen, P.C. ed. *Effective educational management*. Pretoria: HAUM p. 593-659).
- BECK, A.C. & HILLMAR, E.D. 1983. The power of positive management. *Personnel Journal*, 62(2):126-131, Feb.
- BENDALL, E. 1986. The disappearing nurses. *Nursing Times*, 82(29):28-30.
- BENTON, P. 1992. The new leadership: born or made? (In Syrett, M. & Hogg, C. eds. *Frontiers of leadership*. Oxford: Blackwell. p. 374 & 375).
- BERGAN, JOHN R. & DUNN, JAMES A. 1976. *Psychology and education: a science for instruction*. Toronto: Macmillan.
- BERGER, M.S.; ELHART, D.; FIRSICH, S.C.; JORDAN, S.B. & STONE, S. ed. 1980. *Management for nurses. A multi-disciplinary approach*. 2nd ed. London: C.V. Mosby.
- BERNARD, P.B. 1981. *Onderwysbestuur en onderwysleiding*. Pretoria: Butterworth.

- BEUKES, M. 1990. Werksbevrediging in verpleging. *Verpleging RSA*, 5(6):13-16, Junie.
- BEUKES, M. 1993. Excellence in clinical nursing. *Nursing RSA*, 8(5):7-10, Mei.
- BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. 1981. *The new managerial grid*. Houston: Gulf.
- BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S. & WILLIAMS, M.S. 1981. *The academic administrator grid. A guide to develop effective management teams*. London: Jossey-Bass.
- BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. 1985. *The managerial grid III: the key to leadership excellence*. Houston: Gulf.
- BLUMBERG, A. & GREENFIELD, W. 1980. *The effective principal. Perspectives on school leadership*. Boston: Allyn & Bacon.
- BOOYENS, S.W. 1983. Opmerkings oor 'n ondersoek na die tekort aan verpleegpersoneel in Transvaalse provinsiale hospitale. *Curationis*, 8(1) Maart.
- BORNMAN, J.E. 1988. Bestuursvernuwing aan 'n verpleegkollege. Potchefstroom: PU vir CHO (Proefskrif - D.Phil.).
- BORNMAN, J.E.; LÖTTER, J.D. & NEETHLING, M. 1984. 'n Ondersoek na die hoë druipeyfer van studentverpleegkundiges by die J.G. Strijdom-hospitaal. Pretoria: TPA: Dept. Hospitaal dienste.
- BRINK, H.L. 1984. The registered tutor in the Republic of South Africa. Pretoria: UNISA (Proefskrif - D.Litt et Phil).

- BRINK, H. 1990. Teaching caring in nursing: a needs assessment. *Curationis*, 13 (1 & 2), June.
- BRINK, HILLA L. 1987. Job satisfaction and dissatisfaction among registered nurse tutors. *Curationis*, 19(1):11-16. July.
- BROOME, A. 1990. *Essentials of nursing management: managing change*. London: Macmillan.
- BYHAM, W.C. 1987. Communication an essential part of cultural change. *Human Resource Management*, 3(3):23-27.
- CAVANAGH, M.E. 1985. Personalities at work. *Personnel Journal*, 64(3). March:55-64.
- CHASE, C.J. 1985. Two thousand teachers view their profession. *Journal of Educational Research*, 79(1) Sept./Oct.
- CHASKA, NORMA. ed. 1983. *The nursing profession: a time to speak*. New York: McGraw-Hill.
- CILLIERS, G. 1986. Die rol van die verpleegadministrateur in personeelbestuur in hospitale. Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.
- COETSEE, L.D. 1982. Organisasiedoeltreffendheid en gehalte van werklewe. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.
- COETSEE, L.D. 1986. ODV-86 Handleiding (Tegnies). Ongepubliseerde handleiding, Kaapstad.

- COETSEE, L.D.; COSTER, E.A. & VAN NIEKERK, A.M. 1978. Die gebruik en doeltreffendheid van organisasie-ontwikkelingstegnieke in 73 groot Suid-Afrikaanse organisasies. Pretoria: Departement Bedryfsielkunde, UNISA.
- COETSEE, L.D. & POTTAS ZYL, C.D. 1990. Kommunikasie, organisasiegedrag en organisasie-ontwikkeling. *Communicare*, 9(1):43-54, Junie.
- COHEN, A.; FINK, S.; GADON, H. & WILLITS, R. 1980. Effective behaviour in organizations. Rev. ed. Homewood, Ill: Richard D. Irwin.
- CONNOR, P.E. 1980. *Organizations: Theory and design*. Chicago: Science Research Associates.
- COSTER, E.A. 1981. Organizational development: The implementation and evaluation of a survey-guided feedback intervention. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika (Proefskrif - M.Comm.).
- CUMING, M.W. 1980. *The theory and practice of personnel management*. 4th ed. London: Heinemann.
- DANIEL, R. 1987. Improved communication skills increase bottom line results. *Human Resource Management*, 3(3):28-29.
- DAVIS, K. & NEWSTROM, J.W. 1981. *Organizational behaviour. Readings and exercises*. 6th ed. New York: McGraw-Hill.
- DEPARTEMENT VAN NASIONALE OPVOEDING. 1981. Verslag oor die gehalte van die werklewe van die blanke opvoeder in die Republiek van Suid-Afrika. Deel I. Januarie 1981. Pretoria: (SANSO-104). (Voorsitter: H.S. Steyn).

- DE PREE, MAX 1989. *Leadership is an art*. New York: Doubleday.
- DESATNICK, R.P. 1986. Management climate surveys: a way to uncover an organization's culture. *Personnel Journal*, 63(5):49-54, Mei.
- DESSLER, G. 1981. *Personnel management. Modern concepts and techniques*. 2nd ed. Reston, Va: Prentice-Hall.
- DESSLER, G. 1983. *Applied human relations*. Reston, Va: Reston Publishing Co.
- DE VILLIERS, W.S. 1990. Bestuurstyl in die openbare en private sektor van die Suid-Afrikaanse volkshuishouding. Johannesburg: RAU (Proefskrif - D.Phil).
- DE WET, J.J.; DE K. MONTEITH, J.L.; STEYN, H.S. & VENTER, P.A. 1981. *Navorsingsmetodes in die opvoedkunde, 'n inleiding tot empiriese navorsing*. Durban: Butterworth.
- DIMMOCK, S. 1986. Model developments. *Nursing Times*, 82 (44): 40-42, Oct.
- DIVINCENTI, M. 1977. *Administering nursing service*. 2nd ed. Boston: Little, Brown & Company.
- DORFLING, P.J.J. 1987. Die verwantskap tussen topbestuurswaardes en organisasiekultuur. Johannesburg: RAU (Skripsie - M.Comm.).
- DOSERENDE PERSONEEL, DEPARTEMENT VERPLEEGKUNDE, UNIVERSITEIT VAN WES-KAAPLAND 1980. Die tersiêre opvoedingstaak van die verpleegkundige. *Curationis*. 17-20. Maart.

- DOUGLAS, L.M. & BEVIS, E.M.O. 1979. *Nursing management and leadership in action*. St. Louis: C.V. Mosby.
- DOUGLAS, L.M. 1992. *The effective nurse: leader and manager*. 4th ed. St. Louis: Mosby Yearbook.
- DUBRIN, A.J. 1984. *Foundations of organizational behaviour. An applied perspective*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- DU TOIT, DENISE. 1993. Social change, organisations and female labour. *Human Resource Management*, 9(1):20-22 February.
- ELS, P.J. 1987. Die invloed van induksie by die skepping van 'n ongunstige organisasieklimaat by die nuweling. Johannesburg: RAU (Skripsie - M.Comm.).
- EPSTEIN, C. 1982. *The nurse leader. Philosophy and practice*. Reston, VA: Prentice-Hall.
- ETZIONI, A. 1961. *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- EVERARD, K.B. & MORRIS, G. 1985. *Effective School Management*. London: Harper & Row.
- GEHRMAN, D.B. 1986. The renaissance of corporate America. *Personnel Journal*, 65(1):54-58, Jan.
- GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. & DONNELLY, J.H. 1979. *Organizations: behaviour, structure, processes*. 3rd ed. Plano, Texas: Business Publications.
- GLUECK, W.F. 1982. *Personnel. A diagnostic approach*. 3rd ed. Business Publications, Plano Texas. Revised by Milkovich, G.T.

- HALPIN, ANDREW W. & CROFT, DON B. 1962. The organizational climate of schools. A research paper.
- HALPIN, A.W. 1966. *Theory and research in administration*. New York: Macmillan.
- HALPIN, G.; HARRIS, K. & HALPIN, G. 1985. Teacher stress as related to locus of control, sex and age. *Journal of Experimental Education*, 53(3):136-140.
- HAMPDEN-TURNER, CHARLES 1992. *Creating corporate culture*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- HANSON, M. 1986. When the tap runs dry. *Nursing Times*, 82(52): 26-28. Dec. 31.
- HARMSE, P.J.H. 1988. Organisasieklimaat, organisasiedoeltreffendheid en die persoonlikheidsprofiel van die Suid-Afrikaanse bestuurder. Johannesburg: RAU (Proefskrif - D.Phil.).
- HAT
kyk ODENDAL, F.F.
- HAVENGA, A.J. 1987. Organization development as prerequisite for an academic climate and increased academic productivity at Technikons. (Keynote address: April 1987 Annual meeting, S.A. Association for Staff Development, Cape Town. Unpublished).
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. 1977. *Management of organizational behaviour: utilizing human resources*. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.

- HINGLEY, P. & HARRIS, P. 1986. Burnout at senior level. *Nursing Times*, 82(31): 28-29, July.
- HOLLSCHWANDNER, C.H. 1983. Models in administration and the dean's exercise in power and leadership. *Journal of Nursing Education.*, 22(7):289-291. Sept.
- HOLM, K. & LLEWELLYN, J.G. 1986. *Nursing research for nursing practice*. Philadelphia: W.B. Saunders Co.
- HOY, WAYNE K. & MISKEL, CECIL G. 1987. *Educational administration, theory, research and practice*. 3rd ed. New York. Random House.
- HUEY, F. & HARTLEY, S. 1988. What keeps nurses in nursing? *American Journal of Nursing*, 88 (2):181-188, Feb.
- HUNT, J. & LARSON, L. 1974. *Contingency approaches to leadership*. Carbondale, Illinois: Southern Illinois University Press.
- JANDDA, K.F. 1960. Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human Relations*, 13.
- JENKS, H. 1981. Organisational climate. (In Meltzer, H. & Nord, W.R. eds.. *Making organisations humane and productive:a handbook for practitioners*. New York: Wiley, pp 438-450.)
- JOHNSON, R.C.; KRONER, K.; LANDON, B.L.; LEWIS, L.; McVAN, B.F.; SHARER, P.S.; STITELER, B.C. & WARNER, C.G. 1982. *Using crises intervention wisely*. Pennsylvania: Intermed Communications, Springhouse.

- JOHNSON, M. 1986. A message for the teacher. *Nursing Times*, 82(52):41-43. Dec. 31.
- JOHNSON, I. 1984. Changing organizational cultures. A value perspective. *Training and development forum*, 24-31 May.
- KAHN, R.L. 1964. *Field studies of power in organizations*. New York: Basic Books.
- KATZ, D.J. KAHN, R.L. 1978. *The social psychology of organizations*. 2nd ed. New York: Wiley.
- KELLY, E.A. 1980. *Improving school climate: leadership techniques for educators*. Reston: National Association of Secondary School Principals.
- KNOWLES, M.S. 1980. *The modern practice of adult education. From pedagogy to andragogy*. Chicago: Associated Press. Follet Publishing Co.
- KOTZÉ, W.J. 1974. *Verantwoordbare leierskap in die verpleeg-ministrasie*. Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- KOTZÉ, W.J. 1976. *Die taak van die verpleegonderwys*. Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- KOTZÉ, W.J. 1979. *Begeleiding in die verpleegkunde*. Pretoria: SAVV.
- KOTZÉ, W.J. 1990. Op weg na 2000: 'n uitdaging vir waagmoed en leierskap in die verplegingsberoep. *Curationis*, 13(3 & 4), Des.

- KRAMPITZ, S. & WILLIAMS, M. 1983. Organizational climate: a measure of faculty and nurse administrator perception. *Journal of Nursing Education*, 22(5):200-206. May.
- KROON, J., ed. 1990. *General management*. Pretoria: HAUM - Tertiary.
- LABUSCHAGNE, F.J. & EKSTEEN, L.C. 1993. *Verklarende Afrikaanse Woordeboek*. 8ste uitgawe. Pretoria: Van Schaik.
- LACEFIELD, W.E. & KINGSTON, R.D. 1983. *Relationships between faculty evaluations and faculty development*. *Journal of Nursing Education*, 22(7):278-283, Sept.
- LAMAR, E.K. 1985. Communicating personal power through non-verbal behaviour. *Journal of Nursing Administration*, 41-44, Jan.
- LENHART, R.C. 1980. Faculty burnout - and some reasons why. *Nursing Outlook*, 28(7):424-425, July.
- LIPMAN, J.M. & HOCH, J.A. 1974. *The principalship: foundations and functions*. New York: Harper & Row.
- LITWIN, G.H. & STRINGER, R.A. 1968. *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research Business Administration, Harvard University.
- LUCAS, M.D. 1986. The relationship of nursing deans' leadership behaviours with institutional characteristics. *Journal of Nursing Education*, 25(2):50-54, Feb.
- MAES, W.R. & ANDERSON, D.E. 1985. A measure of teacher locus of control. *Journal of Educational Research*, 79(1):27-30. Sept./Oct.

- MACHER, K. 1986. The politics of people. *Personnel Journal*, 65(1):50-53. Jan.
- MANNING, A. 1987. Communication: a strategic tool, not a tactical weapon. *Human Resource Management*, 3(3):23-27.
- MANNING, TONY 1990. Beyond corporate culture. *IPM Journal*, 8(2):23-25, Feb.
- MARRINER-TOMEY, A., ed. 1993. *Transformational leadership in nursing*. St. Louis: Mosby-Year Book.
- MARSON, P.J. & TALBOTT, S.W. 1985. *Political action handbook for nurses*. California: Addison Wesley.
- MARTENS, P. 1992. Systematic approach needed for effective organisational culture. *Human Resource Management*, 8(2):15-16, March.
- McCONNELL, E.A. 1982. *Burnout in the nursing profession. Coping strategies, causes and costs*. St. Louis: C.V. Mosby Co.
- McGREGOR, D. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- MELLISH, J.M. & BRINK, HILLA 1986. *Teaching the practice of nursing*. Durban: Butterworths.
- MELTZER, H. & NORD, W.R. eds. 1981. *Making organizations humane and productive: a handbook for practitioners*. New York: John Wiley & Sons.
- MEYER, N. 1988. Staff attitudes key to success in small business: a marketing view. *IPM Journal*, 7(4):8-12, Sept.

- MINTZBERG, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- MISCHKIND, L.A. 1986. Is employee morale hidden behind statistics? *Personnel Journal*, 65(2):74-79, Feb.
- MORRIS, V.C.; CROWSON, R.L.; PORTER-GEHRU, C. & HURWITZ, E. 1984. *Principals in action: the reality of managing schools*. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Co.
- MOUTON, E. 1987. Die rol van organisasie-ontwikkeling in die Tygerberg-opleidingshospitaal met besondere verwysing na die toepassing van 'n organisasiediagnose vraelys. Stellenbosch: US (Skripsie - M.A.).
- MOUTON, J. & MARAIS, H.C. 1989. Metodologie van die geesteswetenskappe: basiese begrippe. Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.
- MULLER, M. 1992. Grondslae van leidinggewing. Ongepubliseerd. RAU. p. 1-21.
- MULLER, M.E. 1993. Verpleegkundige leierskap in perspektief. (Professorale intreerede, RAU, 5 Mei 1993) Johannesburg. (Ongepubliseer).
- NAYLOR, J.C.; PRITCHARD, R.D. & ILGEN, D.R. 1980. *Theory and behaviour in organizations*. Toronto: Academic Press.
- NEL, A.H. 1993. 'n Model vir leierskapsontwikkeling van verpleegdiensbestuurders. Johannesburg: RAU (Proefskrif - D.Cur).
- OBE, L.O. 1985. *Nursing research: mistakes and misconceptions*. Edinburgh: Churchill Livingstone.

OBERHOLZER, C.K. 1979. *Grondbeginsels van die onderrig op tersêiêre vlak*. Pretoria: UNISA.

ODENDAL, F.F. hoofred. 1994. *Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal*. Midrand: Perskor.

O'FLAHERTY, C. 1989. Culture: building block of strategy. *Human Resource Management*, 5(3):22-25, March.

O'KANE, P.K. 1984. Faculty and administrator perceptions of decision making. *Journal of Nursing Education*. 23(8):329-331, Oct.

ORAL ROBERTS UNIVERSITY ANNA VAUGHN SCHOOL OF NURSING, 1990. Selfstudy report, submitted to the Council of Baccalaureate and other programs, National League for Nursing. August 1990, Volume 1 - Narrative by criteria. Tulsa, Okla: Oral Roberts University Anna Vaughn School of Nursing: 13, 1990: 136-139,142.

ORLOSKY, D.E. ed. 1982. *Introduction to education*. Columbus: C.E. Merrill Publishing Co.

ORU

kyk

ORAL ROBERTS UNIVERSITY

O'SHEA, H.S. 1986. Faculty workload: myths and realities. *Journal of Nursing Education*, 25(1):20-25, Jan.

PETERS, TOM & AUSTIN, NANCY 1985. *A passion for excellence: the leadership difference*. Glasgow: Collins.

PHILLIPS, J.R. 1983. Surviving faculty abuse. *Journal of Nursing Education*, 22(7):303-305, Sept.

- PIETERSE, J.E. 1980. Top ranked schools of nursing: the role of the dean. *Journal of Nursing Education*, 25(8):314-318, Oct.
- PORTER, L.S.; COUNTS, M.M.; BORGMAN, M.F.; DIERIGGI, P. & MILLER, V. 1985. The faculty work plan appraisal: its potential for faculty role development. *Journal of Nursing Education*,. 24(7):270-273, Sept.
- QUINN, F.M. 1988. *The principles and practice of nurse education*. London: Chapman & Hall.
- RAYBOULD, E. 1975. *A guide for teachers of nurses*. London: Blackwell Scientific Publications.
- READERS DIGEST OXFORD COMPLETE WORDFINDER
kyk TULLOCH, SARA
- REGAN, M. 1994. Beware the work/family culture shock. *Personnel Journal*, 35-36. Jan.
- ROBERTSON, B. 1986. Staff development - whose responsibility? *Nursing RSA*, 1(4):40-41, May.
- ROBBINS, S.P. 1980. *The administrative process*. 2nd ed. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.
- ROBBINS, S.P. 1987. *Organization theory: structure, design and applications*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.
- RUBIN, LOUIS 1997. *Curriculum handbook. Administration and theory*. Allyn & Bacon.
- SAS. 1985. *User's guide: basics*. Cary, N.S.: SAS Institute Inc.

- SCHRER, P. 1988. Hospitals that attract and keep nurses. *American Journal of Nursing*, 88(1):34-40, Jan.
- SEARLE, C. 1969. *'n Suid-Afrikaanse Verplegingscredo*. Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- SEARLE, C. 1975. *Some aspects of nursing education*. Pretoria: SANA (SANA contemporary series No. 1).
- SEARLE, C. 1976. *Verpleegadministrasie*. Deel 4. Pretoria: UNISA.
- SEARLE, C. 1981. Educational objectives make or break the quality of patient care. *Curationis*, 4(2):21-24, Sept.
- SEARLE, C. 1987a. Professionele praktyk. *'n Suid-Afrikaanse verpleegperspektief*. Durban: Butterworth.
- SEARLE, C. 1987b. Memorandum on growing shortage of registered nurses. Pretoria: SANC.
- SEARLE, C. 1988. *Aspects of selected nursing issues*. Durban: Butterworths.
- SELZNICK, P. 1957. *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.
- SERGIOVANNI, T.J. & STARRATT, R.J. 1983. *Supervision: human perspectives*. New York: McGraw-Hill.
- SERGIOVANNI, T.J. & CORBALLY, J.E. eds. 1984. *Leadership and organizational culture*. Chicago: University of Illinois Press.

- SOLBERG, S.L. 1985. Changing culture through ceremony: An example from G.M. *Human Resource Management* 24(3):329-340, Fall.
- STEELE, F. & JENKS, S. 1977. *The feel of the workplace*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- STOGDILL, R.M. 1950. Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47:1-14.
- SUID-AFRIKA. 1992. Wysigingswet op Verpleging. Nr. 21 van 1992. Pretoria: Staatsdrukker.
- SUID-AFRIKAANSE RAAD OP VERPLEGING. 1985. Goewermentskennisgewing R.425. Regulasie betreffende die goedkeuring van en die minimum vereistes vir opleiding en onderrig van 'n verpleegkundige (Algemene, Psigiatriese en Gemeenskaps-) en Vroedvrou wat lei tot registrasie. Pretoria: Staatsdrukker.
- SUID-AFRIKAANSE RAAD OP VERPLEGING. 1986. Direktief vir die kursus wat lei tot registrasie as 'n verpleegkundige (Algemene, Psigiatriese en Gemeenskaps-) en Vroedvrou. Pretoria: SARV.
- SUID-AFRIKAANSE RAAD OP VERPLEGING, 1992. Statistiese verslag vir die kalenderjaar 1991. Pretoria: SARV.
- SUID-AFRIKAANSE RAAD OP VERPLEGING. 1993. Statistiese verslag vir die kalenderjaar 1992. Pretoria: SARV.
- SUID-AFRIKAANSE RAAD OP VERPLEGING. 1994. Statistiese opgawes vir die kalenderjaar 1993. Pretoria: SARV.

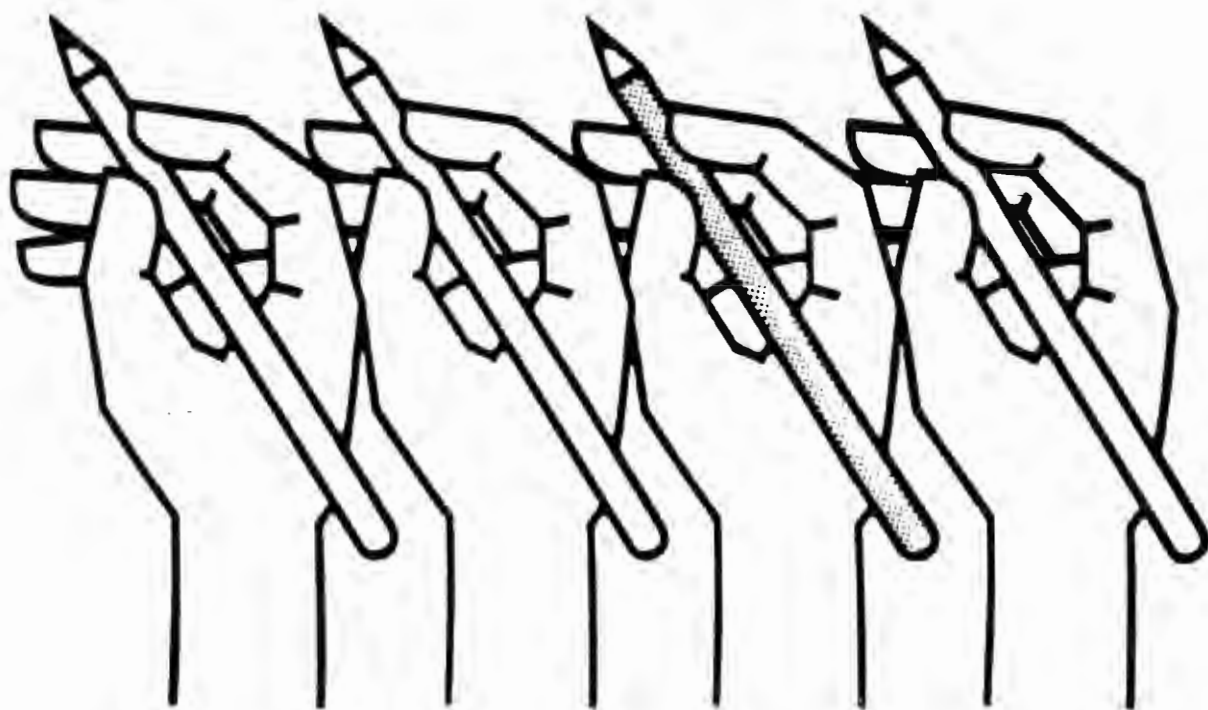
- SUID-AFRIKAANSE RAAD OP VERPLEGING. 1994. Terminologielys. Pretoria: Die Suid-Afrikaanse Raad op Verpleging.
- SUID-AFRIKAANSE VERPLEEGSTERSVERENIGING. 1985. Verslag oor die verpleegdiens en oor verpleegonderrig in die RSA 1979-1983. Pretoria: SAVV.
- SUID-AFRIKAANSE VERPLEEGSTERSVERENIGING. 1986. Standpuntmemorandum: kwalifikasies in verpleegonderwys en administrasie. Pretoria: SAVV.
- SUID-AFRIKAANSE VERPLEEGSTERSVERENIGING. 1989. Verslag oor die verpleegdiens en oor verpleegonderrig in die R.S.A. 1984-1986. Pretoria: SAVV.
- SULLIVAN, E.J. & DECKER, P.J. 1988. *Effective management in nursing*. 2nd ed. California: Addison-Wesley.
- SWART, C. 1989. Die samestelling en evaluering van 'n assertiwiteitsopleidingsprogram vir vroue in bestuursposisies. Potchefstroom - PU vir CHO (Proefskrif - D.Phil).
- SYRETT, M. & HOGG, C. eds. 1992. *Frontiers of leadership*. Oxford: Blackwell.
- TPA
kyk TRANSVAALSE PROVINSIALE ADMINISTRASIE
- TRANSVAALSE PROVINSIALE ADMINISTRASIE. 1985. Samewerkings-ooreenkoms tussen die Transvaalse Departement van Hospitaaldienste (Ann Latsky Verplegingskollege) en die Randse Afrikaanse Universiteit. Pretoria: TPA.

- TREECE, E.W. & TREECE, J.W. 1982. *Elements of research in nursing*. 3rd ed. St. Louis: C.V. Mosby.
- TUCKER, A. 1984. *Chairing the academic department. Leadership among peers*. 2nd ed. New York: Macmillan.
- TULLOCH, SARA, ed. 1993. *The Readers Digest Oxford Complete Wordfinder*. Cape Town: Readers Digest.
- UYS, H.H.M. & BASSON, A.A. 1991. *Navorsingsmetodologie in die verpleegkunde*. Tweede uitgawe. Pretoria: HAUM-Tersiêr.
- VAN DER MERWE, J.; WEEKS, R. & DU PLESSIS, E. 1994. Excellence in leadership needed to manage change effectively. *Human Resource Management*, 9(10):34-42.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C., red. 1986. *Onderwysbestuur: grondslae en riglyne*. Pretoria: HAUM.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C., ed. 1991. *Effective educational management*. Pretoria: HAUM.
- VAN HUYSSTEEN, M.C. 1981. 'n Evaluering van die opleiding van verpleegkundiges vir basiese registrasie in die Republiek van Suid-Afrika. Pretoria: SAVV.
- VAN NIEKERK, S.E. 1992. *Samewerking tussen verpleegkundiges betrokke by basiese verpleegopleiding in Transvaal*. Pretoria: UP (Skripsie - M.Cur.).
- VAW
kyk LABUSCHAGNE, F.J. & EKSTEEN, L.C.
- VERWEY, S. 1990. Methodological implications of a systems approach to organizational climate. *Communicare*, 9(1): 21-42, Junie.

- VERWEY, S. 1990. Methodological implications of a systems approach to organizational climate. *Communicare*, 9(1): 21-42, Junie.
- WARD, M.J. & PRICE, S.A. 1991. *Issues in nursing administration: selected readings*. St. Louis: Mosby-Year Book.
- WERBELOFF, M. 1985. A model of interpersonal styles in the work context. Pretoria: Human Sciences Research Council.
- WEST, M. & RUSHTON, R. 1986. The drop-out factor. *Nursing Times*, 82(52):29-31, Dec.
- WOOLFOLK, A.E. & McCUNE-NICOLICH, L. 1984. *Educational psychology for teachers*. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

ORGANISASIE

DIAGNOSE VRAELYS - ODV -



ORGANISATION

DIAGNOSTIC QUESTIONNAIRE - ODQ -

ORGANISASIE DIAGNOSE VRAELYS (ODV)

Hierdie vraelys vorm deel van 'n navorsings ondersoek vir 'n M. Art. Et. Scien - studie aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Die doel van die vraelys is om die organisasieklimaat in 'n verpleegkollege te bepaal.

Daar word versoek dat alle doerende personeel verbonde aan u kollege, insluitend kliniese personeel die vraelys voltooi.

Die waarde van die projek hang heeltemaal af van die eerlikheid en openhartigheid waarmee u die vrae gaan beantwoord.

Die inligting wat deur u verstrek word sal as absoluut vertroulik beskou en hanteer word en sal op geen manier aan u persoon of die naam van u kollege gekoppel word nie.

Die voltooide vraelys moet my nie later asbereik nie.

By voorbaat dank vir u samewerking.

ALGEMENE INSTRUKSIES

Bykans al die vrae kan beantwoord word deur die toepaslike nommer op die skaal in die blokkie regs van die item te skryf. U moet die nommer kies wat die 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, in die toepaslike blokkie skryf.

	Stem beslis nie saam nie				
	Stem nie saam nie				
	Onseker				
	Stem saam				
	Stem beslis saam				
Ek geniet my werk	1	2	3	4	5

Dit is noodsaaklik dat u die nommer van u keuse telkens met 'n pen in die betrokke blokkie skryf en nie net met 'n kruismerk nie.

DIT IS BELANGRIK DAT U ASSEBLIEF AL DIE VRAE BEANTWOORD.

ORGANISATION DIAGNOSTIC QUESTIONNAIRE (ODQ)

This questionnaire is part of research towards an M. Art. Et. Scien- dissertation of the Potchefstroom University for Christian Higher Education.

The objective of the questionnaire is to determine the organizational climate in a nursing college.

These forms and replies will be treated completely confidential, and the summarised information will be released as soon as possible.

All tutorial personnel are requested to complete the questionnaire, including clinical personnel.

Please put the completed questionnaire in the enclosed envelope and hand it to the principal who will return all the questionnaires together in one envelope.

The completed questionnaire should reach me not later than.....

Thank you for your anticipated co-operation and assistance.

GENERAL INSTRUCTIONS

Almost all the questions can be answered by writing a number that appears on a scale on the right hand side of the page in the square(s) next to the different items. 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.

	Strongly disagree				
	Disagree				
	Not sure				
	Agree				
	Strongly agree				
I enjoy my work	1	2	3	4	5

It is essential that you write the number of your choice in the appropriate square and not by making a cross.

IT IS MOST IMPORTANT THAT YOU ANSWER ALL THE QUESTIONS PLEASE

MODULE 0

BIOGRAFIESE INLIGTING / BIOGRAPHICAL DATA

Vir kantoor gebruik / For office use

1							
---	--	--	--	--	--	--	--

1-8

Die volgende inligting word benodig om ons te help met die statistiese ontleding van die data, om vergelykings tussen verskillende groepe werknemers te tref. Al u antwoorde sal as uiters vertroulik beskou word. Individuele response sal deur niemand binne die organisasie gesien word nie. Ons waardeer dit dat u hierdie belangrike inligting verstrekk.

The following information is needed to help us with the statistical analysis of the data, for comparisons among different groups of employees. All your responses will be treated confidentially. Individual responses will not be seen by anyone in this organisation. We appreciate your help in providing this important information.

Omkring asseblief die nommer langs die beskrywings wat vir u die mees toepaslike is.
Circle the number next to the description which best fits you.

1. Hoe oud was u op u laaste verjaardag? bv.

3	2
---	---

 jaar →

--	--

 9-10
How old were you on your last birthday? e.g.

2. Is u manlik / male? (1)

1

 vroulik / female (2)

2

 11

3. Wat is u huwelikstatus? getroud / married

1

 ongetroud / unmarried

2

 geskei / divorced

3

 wewenaar / widower

4

 weduwee / widow

5

 12

4. Wat is u hoogste kwalifikasie? Diploma basies / basic

1

 Diploma nabasies / postbasic

2

 B-graad / B. degree

3

 Honneurs / Honours

4

 Meesters- of Doktorsgraad / Masters or Doctorate

5

 Ander (spesifiseer) / Other (specify)

6

 13

5. Is u salaris die hoofbron van finansiële inkomste vir u gesin? Ja / Yes

1

 Is your salary the primary source of financial support for your family? Nee / No

2

 14

6. Hoeveel afhanklikes het u (d.i. finansiëel afhanklik)?

0

 How many dependents do you have (those depending on your financial support)?

1

2

3

4

5+

 15

7.	Dienstjare in die organisasie (in jare) Length of service with the organisation (In years)	bv. <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">0</td><td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">7</td></tr></table> jare eg. years	0	7	→ <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr></table> 16-17		
0	7						
8.	In watter salariskategorie val u? In which salary category do you fall?	Onder / Under R 15 000	1				
		R 15 000 - R 17 999	2				
		R 18 000 - R 20 999	3				
		R 21 000 - R 23 999	4				
		R 24 000 - R 26 999	5				
		R 27 000 - R 29 999	6				
		R 30 000 - R 32 999	7				
		R 33 000 - R 35 999	8				
		R 36 000 of meer / or more	9 18				
9.	Aantal werkveranderings (van een organisasie na 'n ander) gedurende die afgelope 10 jaar? Number of job changes (from one organisation to another) during the past 10 years?		0				
			1				
			2				
			3				
			4				
			5+ 19				
10.	Huistaal Afrikaans / Afrikaans		1				
	Home language Engels / English		2				
	Beide / Both		3				
	Ander / Other		4 20				
11.	Is u Meestal in die kollege werksaam / Mainly employed in the college. Are you Meestal in die kliniese departement werksaam / Mainly employed in the clinical department.		1				
			2 21				

MODULE 1

Die volgende vrae handel oor u en u werk. By die beantwoording van die vrae moet u die werk wat u doen en ervarings wat u al gehad het in gedagte hou.

The following questions are about you and your job. When answering, bear in mind the kind of work you do and the experiences you have had working here.

INSTRUKSIES: Die volgende vrae het slegs één antwoord per item. Voortol dit aan die hand van die meegaande skaal.

INSTRUCTIONS: The next questions have only one answer per item. Complete the questions by using the scale on the right hand side of the page.

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

HERE ARE SOME STATEMENTS ABOUT YOU AND YOUR SALARY. HOW MUCH DO YOU AGREE OR DISAGREE?

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

- | | | |
|---|----------------------|----|
| 1. Ek is tevrede met die wyse waarop bestuur salarisadministrasie hanteer
<i>I am satisfied with the way management handles pay administration</i> | <input type="text"/> | 22 |
| 2. My salaris is billik as in aanmerking geneem word wat ander mense in hierdie organisasie betaal word
<i>My salary is fair considering what other people in this organisation are paid</i> | <input type="text"/> | 23 |
| 3. Ek is tevrede met die geld wat ek verdien
<i>I am happy with the money that I earn</i> | <input type="text"/> | 24 |
| 4. Ek verdien nie die geld wat ek behoort te verdien vir die werk wat ek doen nie
<i>I don't make the kind of money I should for the work I do</i> | <input type="text"/> | 25 |
| 5. As ek my vaardighede en die inspanning wat ek in my werk sit, in ag neem, is ek tevrede met my salaris
<i>Considering my skills and the effort I put into my work I am satisfied with my salary</i> | <input type="text"/> | 26 |
| 6. My salaris is billik in vergelyking met dié van my kollegas
<i>My salary is fair in comparison to the salaries of my colleagues</i> | <input type="text"/> | 27 |
| 7. Alles in ag genome, word vergoeding goed in hierdie organisasie geadministreer
<i>All in all, salaries are administered well in this organisation</i> | <input type="text"/> | 28 |
| 8. Ek voel die administrasie van salarisse behoort te bly soos dit is
<i>I feel the administration of salaries should be kept as it is now</i> | <input type="text"/> | 29 |
| 9. Alles in ag genome, is my salaris omtrent wat dit behoort te wees
<i>All in all my salary is about what it ought to be</i> | <input type="text"/> | 30 |
| 10. My salaris is billik
<i>My pay is fair</i> | <input type="text"/> | 31 |

Base ontevrede Very dissatisfied	Ontevrede Not satisfied	Min of meer tevrede More or less satisfied	Tevrede Satisfied	Volkome tevrede Completely satisfied
1	2	3	4	5

Hoe tevrede is u met :

- | | | |
|---|--|----|
| 11. ... die salans wat u ontvang ?
... the salary you receive ? | | 32 |
| 12. ... die byvoordele wat u ontvang ?
... the fringe benefits you receive ? | | 33 |
| 13. ... die werksekuriteit wat u ontvang ?
... the work security you have ? | | 34 |
| 14. ... die kanse om in hierdie organisasie in die toekoms vordering te maak ?
... your opportunities for advancement in this organisation in the future ? | | 35 |

HIER VOLG 'N AANTAL STELLINGS OOR U EN U WERK. DUI DIE MATE AAN WAARIN U SAAMSTEM MET ELKE STELLING
HERE ARE SOME STATEMENTS ABOUT YOU AND YOUR WORK. INDICATE HOW MUCH YOU AGREE OR DISAGREE

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

- | | | |
|--|--|----|
| 15. Ek kry 'n gevoel van persoonlike tevredenheid deur my werk goed te doen ?
<i>I get a feeling of personal satisfaction from doing my job well</i> | | 36 |
| 16. As ek die geleentheid het sal ek 'n ander werk in hierdie organisasie aanvaar
<i>If I had the opportunity I would take a different job within this organisation</i> | | 37 |
| 17. Alles in ag genome is ek tevrede met my werk
<i>All in all I am satisfied with my job</i> | | 38 |
| 18. Ek sal waarskynlik vir 'n nuwe werk soek in die nabye toekoms
<i>I will probably look for a new job in the near future</i> | | 39 |
| 19. As ek my werk goed doen, voel ek goed
<i>Doing my job well makes me feel good</i> | | 40 |
| 20. Ek dink dikwels daaraan om te bedank
<i>I often think about resigning</i> | | 41 |
| 21. Oor die algemeen hou ek daarvan om hier te werk
<i>In general I like working here</i> | | 42 |
| 22. Ek voel skuldig as ek swak werk lewer
<i>I feel guilty when I do a poor job</i> | | 43 |
| 23. Oor die algemeen hou ek van my werk
<i>In general I like my job</i> | | 44 |

- | | | |
|--|--------------------------|----|
| 24. Ek kan 'n ander betrekking met dieselfde salaris en byvoordele as wat ek nou het, kry | <input type="checkbox"/> | 46 |
| <i>I can find another work with the same salary and fringe benefits as I have now</i> | <input type="checkbox"/> | |
| 25. Dit sou vir my moeilik wees om hierdie organisasie te verlaat al wou ek ook | <input type="checkbox"/> | 46 |
| <i>It would be difficult for me to leave this organisation even if I wanted to</i> | <input type="checkbox"/> | |
| 26. Ek ys as ek dink wat met my kan gebeur as ek my werk sou los sonder dat ek 'n ander betrekking het | <input type="checkbox"/> | 47 |
| <i>I dread the thought of what might happen should I quit my job without another one lined up</i> | <input type="checkbox"/> | |
| 27. Vir my is daar te veel op die spel by die werk om nou van werk te verander | <input type="checkbox"/> | 48 |
| <i>I have too much at stake in my work to change jobs now</i> | <input type="checkbox"/> | |

DUI AAN HOE DIKWELS DIE VOLGENDE OP U VAN TOEPASSING IS
INDICATE HOW FREQUENTLY THE FOLLOWING APPLY TO YOU

Altyd Always	Dikwels Frequently	Selds Seldom	Baie selds Very seldom	Nooit Never
1	2	3	4	5

Hoe dikwels ...
How often ...

- | | | |
|--|--------------------------|----|
| 28. ... word u die geleentheid ontnem om aangename en mooi dinge te geniet? | <input type="checkbox"/> | 49 |
| <i>... are you deprived of the chance to enjoy pleasant and beautiful things?</i> | <input type="checkbox"/> | |
| 29. ... vertroebel die beoefening van u beroep gesinsverhoudings? | <input type="checkbox"/> | 50 |
| <i>... do work demands cause disruption of family relationships?</i> | <input type="checkbox"/> | |
| 30. ... voel u terneergedruk en neerslagtig? | <input type="checkbox"/> | 51 |
| <i>... do you feel downhearted and depressed?</i> | <input type="checkbox"/> | |
| 31. ... voel u moeg sonder rede? | <input type="checkbox"/> | 52 |
| <i>... do you feel tired for no reason?</i> | <input type="checkbox"/> | |
| 32. ... voel u rusteloos en kan nie stilsit nie? | <input type="checkbox"/> | 53 |
| <i>... do you feel restless and cannot keep still?</i> | <input type="checkbox"/> | |
| 33. ... voel u mismoedig oor die toekoms? | <input type="checkbox"/> | 54 |
| <i>... do you feel despondent about the future?</i> | <input type="checkbox"/> | |
| 34. ... voel u prikkelbaar? | <input type="checkbox"/> | 55 |
| <i>... do you feel irritable?</i> | <input type="checkbox"/> | |
| 35. ... voel u u kan nie meer die dinge geniet wat u vroeër geniet het nie? | <input type="checkbox"/> | 56 |
| <i>... do you feel you can no longer enjoy the things you used to enjoy?</i> | <input type="checkbox"/> | |
| 36. ... voel u nutteloos en oorbodig? | <input type="checkbox"/> | 57 |
| <i>... do you feel useless and unneeded?</i> | <input type="checkbox"/> | |
| 37. ... het u al oorweeg om u werk te laat vaar en ander werk te soek? | <input type="checkbox"/> | 58 |
| <i>... have you considered quitting your job and finding a new job?</i> | <input type="checkbox"/> | |
| 38. ... ervaar u spanning as gevolg van besluite wat u in u werk neem? | <input type="checkbox"/> | 59 |
| <i>... do you experience tension as a result of making decisions in your work?</i> | <input type="checkbox"/> | |

DUI AAN HOE WAARSKYNLIK DIT IS DAT DIE VOLGENDE MAG GEBEUR
INDICATE HOW LIKELY IT IS THAT THE FOLLOWING MIGHT HAPPEN

Uiters waarskynlik <i>Extremely likely</i>	Baie waarskynlik <i>Very likely</i>	Waarskynlik <i>Likely</i>	Nie waarskynlik <i>Not likely</i>	Gled nie waarskynlik <i>Not at all likely</i>
1	2	3	4	5

Hoe waarskynlik ...
How likely ...

- | | | |
|--|---|----|
| 39. ... is dit dat u beroep verouderd raak ?
... is it that your profession may become outdated ? | <input style="width: 40px; height: 30px;" type="text"/> | 60 |
| 40. ... is dit dat u u beroep sal moet laat vaar voordat u aftree-ouderdom bereik het ?
... is it that you may have to quit your job before retiring age ? | <input style="width: 40px; height: 30px;" type="text"/> | 61 |
| 41. ... is dit dat u 'n ander werk kan vind met dieselfde inkomste en voordele as wat u nou het ? ..
... is it that you could find another job, with the same income and benefits as you now have ? | <input style="width: 40px; height: 30px;" type="text"/> | 62 |

MODULE 2

Die volgende vrae handel oor u werk in die organisasie. By die beantwoording van die vrae moet u die ervarings wat u al gehad het, in gedagte hou, asook die menings wat u op die oomblik het.

Waar 'n stelling nie van toepassing is op die organisasie nie, ken 'n "0" toe.

MODULE 2

The following questions are about your work in the organisation. When answering, keep in mind the experiences you have had and the opinions you have at the moment.

IF ANY ONE OF THE QUESTIONS IS NOT APPLICABLE TO THE ORGANISATION, PLEASE WRITE "0" IN THE APPROPRIATE SQUARE.

INSTRUKSIES: Omring EEN syfer in elke blokkie vir die onderstaande TWEE vrae, asseblief.

INSTRUCTIONS: Please circle ONE of the numbers in EACH of the two squares below.

DUI AAN HOE TEVREDE U IS MET DIE VOLGENDE ASPEKTE VAN U WERK
INDICATE HOW SATISFIED YOU ARE WITH EACH OF THE FOLLOWING ASPECTS OF YOUR JOB

42. Hoe word verskille en geskille tussen eenhede of departemente in hierdie organisasie hanteer?
How are differences and disagreements between units or departments handled in this organisation?

Meningsverskille word ...
Disagreements are ...

... amper altyd vermy, ontken of gesmoor
... almost always avoided, denied or suppressed

... dikwels vermy, ontken of gesmoor
... often avoided, denied or suppressed

... soms aanvaar as nodig en wenslik en word opgevolg
... sometimes accepted and discussed, sometimes they are avoided or suppressed

... dikwels aanvaar as nodig en wenslik en word opgevolg
... usually accepted as necessary and desirable and are followed up

... amper altyd as nodig en wenslik aanvaar en opgevolg
... almost always accepted as necessary and desirable and followed up

0
1
2
3
4
5

64

43. **Waarom werk mense hard in hierdie organisasie ?**
Why do people work hard in this organisation ?

- ... net om 'n werk te behou en te vermoed dat hulle bensepe word
... just to keep their jobs and avoid being reprimanded
- ... om 'n werk te behou en om geld te maak
... to keep their jobs and make money
- ... om 'n werk te hê, geld te maak en om bevordering te verkry
... to keep their jobs, make money and to seek promotion
- ... 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 and for the satisfaction of doing a job well
- ... 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
... to keep their jobs, make money, seek promotion, do a satisfactory job, and because others in their work group expect it of them

0
1
2
3
4
5

66

HIERVOLG 'N AANTAL STELLINGS OOR U WERK EN ORGANISASIE. DUI AAN IN WATTER MATE ELKE STELLING WAAR IS.

HERE ARE SOME STATEMENTS ABOUT YOUR WORK AND ORGANISATION. INDICATE THE EXTENT TO WHICH EACH STATEMENT IS TRUE.

Nooit waar nie Never true	Soms waar Sometimes true	Dikwels waar Frequently true	Gewoonlik waar Generally true	Altyd waar Always true
1	2	3	4	5

INSTRUKSIES :

Voltooi asseblief al twee blokkies van elke vraag na aanleiding van meegaande skaal.

INSTRUCTIONS :

Complete the following questions using the scale on the right hand side. Please make sure that a number appears in each of the two squares for every question

In die bree word hierdie organisasie gekenmerk deur...
 In general this organisation is characterized by...

- 44. kompetisie tussen werknemers eerder as samewerking
competition between employees rather than co-operation
- 45. 'n vriendelike, warm sosiale atmosfeer
a friendly, warm social atmosphere
- 46. duidelike aanduidings van die metodes en prosedures waarvolgens take en werk uitgevoer moet word
a clear indication of the methods and procedures used to accomplish tasks and work
- 47. 'n vergoedingstelsel (salaris, bevordering, byvoordele) gebaseer op die werknemer se waarde, vermoëns en prestasie, eerder as op geluk, wie jy ken en hoe goed mense gemanipuleer kan word.....
a reward system (salaries, promotion, benefits) based on employee worth, ability and performance rather than luck, who you know and how well people can be manipulated

	68
	70
	72
	74

48. voortdurende aandag van bestuur om die organisasie so doeltreffend en funksioneel as moontlik te maak
consistent attention of management to making this organisation as effective and functional as possible
49. definitiewe fisiese onderskeiding (bv. grootte van kantore, kantoortoerusting) tussen mense op verskillende hiërargiese vlakke.....
definite physical distinctions (e.g. size of offices, office equipment) between people on different hierarchical levels
50. definitiewe sielkundige grense (bv. informele sosiale grense, behandeling van ondergeskikte: as minderwaardig, ens.)
definite psychological distinctions (e.g. informal social boundaries, treatment of subordinates as inferior, etc.)

	76
	78
	80

Vir kantoor gebruik/ For office use

2								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

1 - 8

51. delegering van verantwoordelikheid en gesag in besluitnemingsproesse
delegation of responsibility and authority in decision making practices
52. 'n belangstelling in en gewilligheid om werknemers in beide werkverwante en nie-werkverwante sake te ondersteun
an interest in and willingness to support employees in both work- and non-work-related matters
53. 'n belangstelling in die welsyn van werknemers
an interest in the welfare of employees

	10
	12
	14

HIERDIE AFDELING GAAN OOR DIE WYSE WAAROP SAKKE IN HIERDIE ORGANISASIE HANTEER WORD. DUI DIE MATE AAN WAARIN U VOEL ELKE STELLING VAN TOEPASSING IS OP DIE ORGANISASIE.

THIS SECTION DEALS WITH THE WAY THINGS ARE DONE IN THIS ORGANISATION. INDICATE TO WHAT EXTENT DO YOU FEEL THE FOLLOWING STATEMENTS APPLY TO THE ORGANISATION.

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

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

54. Werknemers het 'n duidelike beeld van hierdie organisasie se doelwitte
Employees have a clear idea of this organisation's objectives
55. Hierdie organisasie is gewoonlik gou om verbeterde werkmetodes te gebruik
This organisation is generally quick to use improved work methods
56. Hierdie organisasie stel werklik belang in die welsyn en geluk van die mense wat hier werksaam is
This organisation has a real interest in the welfare and happiness of those who work here
57. Hierdie organisasie probeer om die werkomstandighede te verbeter
This organisation is trying to improve working conditions
58. Hierdie organisasie het duidelike en redelike doelwitte
This organisation has clear cut, reasonable goals
59. Werkaktiwiteite is sinvol in hierdie organisasie georganiseer
Work activities are sensibly organised in this organisation

	16
	18
	20
	22
	24
	26

60. Die toerusting en bronne wat ek benodig om my werk te doen is voldoende, geskik en word goed instand gehou
The equipment and resources I need to do my work are adequate, efficient and well-maintained
61. Daar is faktore hier teenwoordig wat my aanspoor om hard te werk
There are things about working here that encourage me to work hard
62. In hierdie organisasie word besluite geneem op vlakke waar die mees toepaslike en akkurate inligting beskikbaar is
In this organisation decisions are made at those levels where the most adequate and accurate information is available
63. Wanneer besluite geneem word, word die persone wat daardeur geraak word om hul mening gevra
When decisions are made, the persons affected are asked for their ideas
64. Verskillende eenhede en departemente doen gesamentlike beplanning en koördineer hul aktiwiteite
Different units or departments plan together and co-ordinate their efforts
65. Daar is geleenthede om uiting te gee aan griewe in my werk
There are opportunities to express grievances in my work

	28
	30
	32
	34
	36
	38

Glad nie Not at all	In 'n mindere mate To a little extent	In 'n mate To some extent	In 'n groot mate To a great extent	In 'n baie groot mate To a very great extent
1	2	3	4	5

66. Die inligting wat my werkgroep kry van wat in ander departemente aangaan is voldoende
The information my work group gets about what is going on in other departments is adequate
67. Die mense bo my onmiddellike Departementshoof/projekleier is ontvanklik vir idees en voorstelle afkomstig van my werkgroep
The people above my immediate departmental head/project leader are receptive to ideas and suggestions from my work group
68. Die organisasie gee aan my werkgroep die nodige inligting sodat ons, op die bes moontlike manier, ons take kan uitvoer
This organisation gives my work group the necessary information to do our work in the best possible way
69. My werkgroep kry voldoende inligting oor wat in ander departemente / afdelings gebeur
My work group receives adequate information about what happens in other departments / divisions

	40
	42
	44
	46

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

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

Van absoluut geen belang Of no importance at all	Onbelangrik Unimportant	Belangrik Important	Baie belangrik Very important	Uiters belangrik Extremely important
1	2	3	4	5

as hoe belangrik beskou u organisasie ...
how important for your organisation is ...

70. ... u opvoedkundige kwalifikasie, opleiding en ervaring?
... your education, training and experience?
71. ... die hoeveelheid verantwoordelikheid en druk in u werk?
... the amount of responsibility and pressure in your work?
72. ... die gehalte van u werk?
... the quality of your work?
73. ... u produktiwiteit?
... your productivity?
74. ... die mate van inspanning wat u aan u werk bestee?
... the amount of effort you expend on the job?

	48
	50
	52
	54
	56

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

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

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

75. My werk bied gewoonlik genoegsame uitdagings om te voorkom dat ek verveeld raak <i>My job is usually enough of a challenge to prevent me from becoming bored</i>	58
76. My werk bied goeie geleenthede vir vordering <i>My work provides good opportunities for advancement</i>	61
77. My werk bied uitdagings <i>My work is challenging</i>	64
78. Die take wat ek in my werk uitvoer is vir my betekenisvol <i>The tasks I perform in my work are meaningful to me</i>	67
79. Die dinge wat ek in my werk doen, is vir my belangrik <i>The things I do in my work are important to me</i>	70
80. Ek voel persoonlik verantwoordelik vir die take wat ek in my werk doen <i>I feel personally responsible for the tasks I perform in my work</i>	73
81. Ek weet gewoonlik of my werk bevredigend is of nie <i>I usually know whether or not my work is satisfactory</i>	76
82. Meesal is die doelwitte van my werk duidelik omskryf <i>Most of the time my work objectives are clearly defined</i>	79
Vir kantoor gebruik/For office use	3
83. Die hoeveelheid werk wat ek gevra word om te doen is billik <i>The amount of work I am asked to do is fair</i>	10
84. Ek het die vryheid om te besluit wat ek in my werk doen <i>I have the freedom to decide what I do in my work</i>	13
85. Dit is in die eerste plek my eie verantwoordelikheid om te besluit hoe ek my werk doen <i>It is primarily my own responsibility to decide how I do my work</i>	16
86. Ek verrig 'n verskeidenheid van take in my werk <i>I do a number of different tasks in my work</i>	19
87. My werk vereis dat ek dieselfde dinge oor en oor doen <i>My work requires that I do the same things over and over again</i>	22
88. Bloot deur die take te verrig wat my werk vereis, kry ek die geleentheid om te bepaal hoe goed ek presteer <i>Just performing the tasks required by my work gives me the opportunity to assess how well I am doing</i>	25
89. In my werk lewer ek 'n volwaardige produk of lewer ek 'n volledige diens <i>In my work I produce a whole product or render a complete service</i>	28
90. In my werk kry ek die geleentheid om my besondere vermoëns en vaardighede te gebruik <i>In my work I have the opportunity to use my special skills and abilities</i>	31
91. Om suksesvol in my werk te wees vereis al my vermoëns en vaardighede <i>To be successful in my work requires all my skills and abilities</i>	34

1 - 8

92. Ek kan die resultate van my werk sien <i>I can see the results of my work</i>	37
93. Baie mense kan geraak word deur hoe goed ek my werk doen <i>A lot of people can be affected by how well I do my work</i>	40
94. My werk laat my toe om my werktempo self te bepaal <i>My work allows me to control my own pace of work</i>	43
95. Ek is persoonlik betrokke in my werk <i>I am personally involved in my work</i>	46
96. Die belangrikste dinge wat met my gebeur het betrekking op my werk <i>The most important things which happen to me involve my work</i>	49
97. Ek moet deur 'n lot rompslomp gaan om dinge gedoen te kry <i>I have to go through a lot of red tape to get things done</i>	52
98. My werk is so eenvoudig dat byna enigiemand dit kan doen <i>My work is so simple that virtually anybody can handle it</i>	55
99. Dit neem geruime tyd om die vaardighede benodig vir my werk aan te leer <i>It takes a long time to learn the skills required to do my work</i>	58
100. Ek beskik oor al die nodige vaardighede om my werk te doen <i>I have all the skills I need to do my work</i>	61
101. Ek beskik oor voldoende opleiding om my werk goed te doen <i>I do have sufficient training to do my work well</i>	64
102. Ek is tevrede met my onmiddellike toesighouer <i>I am satisfied with my immediate supervisor</i>	67
103. Ek is tevrede met die mense (kollegas) in my werkgroep <i>I am satisfied with the persons (colleagues) in my work group</i>	70

DIE VOLGENDE STELLINGS IS OF IS NIE BESKRYWEND VAN U WERK GROEP NIE. IN HOE 'N MATE STEM U SAAM MET ELKE STELLING

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

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

104. Lede van my werkgroep het die nodige vermoëns en vaardighede om hul werk te doen <i>Members of my work group have the necessary skills and abilities to do their work</i>	73
105. Lede van my werkgroep is voldoende vir hul werk opgelei <i>Members of my work group are adequately trained for their jobs</i>	76
106. My werkgroep weet presies watter take gedoen moet word <i>My work group knows exactly what jobs it has to get done</i>	79

Vir kantoor gebruik / For office use

4							
---	--	--	--	--	--	--	--

1 - 8

107. Elke lid van my werkgroep het 'n duidelike beeld van die groep se doelwitte <i>Each member of my work group has a clear idea of the group's goals</i>	10
108. Ek voel dat ek waarlik lid is van my werkgroep <i>I feel that I really am a part of my work group</i>	13
109. Ek sien daarna uit om elke dag met die lede van my werkgroep te verkeer <i>I look forward to being with members of my work group each day</i>	16
110. Ons vertel mekaar hoe ons voel <i>We tell one another how we feel</i>	19
111. Ons luister na mekaar se opinies <i>We listen to one another's opinions</i>	22
112. As ons 'n besluit moet neem, word almal daarby betrek <i>If we have a decision to make, everyone is involved in making it</i>	25
113. Daar bestaan gevoelens tussen die lede van my werkgroep wat neig om die groep te verdeel <i>There are feelings among members of my work group which tend to divide the group</i>	28
114. Daar is 'n aanhoudende geredekawel in my werkgroep <i>There is constant bickering in my work group</i>	31
115. Ek het vertroue in my medewerkers <i>I have confidence and trust in my colleagues</i>	34
116. Lede van my werkgroep moedig mekaar aan om hul beste te lewer <i>Members of my work group encourage one another to give of their best</i>	37
117. Lede van my werkgroep handhaaf hoë werkstandaarde <i>Members of my work group maintain high standards of performance</i>	40
118. Persone in my werkgroep help my om metodes te vind om my werk beter te doen <i>Members of my work group help me to find ways of doing a better job</i>	43
119. My werkgroep beklemtoon spandoelwitte <i>My work group emphasises team goals</i>	46
120. My werkgroep beplan saam en koördineer hulle pogings <i>My work group plans together and co-ordinates its efforts</i>	49
121. My werkgroep is in staat om op ongewone werkeise wat aan ons gestel word te reageer <i>My work group is able to respond to unusual work demands placed on it</i>	52

VERSKEIDENE MENSE VERWAG VERSKEIDENE 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.

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.

Hoe tevrede is u met ...
How satisfied are you with ...

baie ontevrede Very dissatisfied	1
Ontevrede Not satisfied	2
Min of meer tevrede More or less satisfied	3
Tevrede Satisfied	4
Volkome tevrede Completely satisfied	5

122. ... die wyse waarop u deur die mense (kollegas) met wie u saamwerk behandel word?
... the way you are treated by the people (colleagues) you work with ?
123. ... die agting wat u van die mense met wie u saamwerk ontvang?
... the respect you receive from the people you work with ?
124. ... die vriendelikheid van die mense met wie u saamwerk?
... the friendliness of the people you work with ?

55
58
61

Die volgende vrae handel oor u prinsipaal :
 This part asks about your principal :

DIE VOLGENDE STELLINGS BESKRYF HOE U PRINSIPAAL SY OF HAAR WERK MOONTLIK DOEN. DUI ASSEBLIEF AAN OF U MET ELK VAN DIE BESKRYWINGS OOR U ONMIDDELIKE LEIER SAAMSTEM.

THE FOLLOWING STATEMENTS DESCRIBE THE WAY THE PRINCIPAL MIGHT PERFORM HIS OF HER JOB. PLEASE INDICATE WHETHER YOU AGREE WITH EACH STATEMENT AS DESCRIPTIONS OF YOUR DIRECT LEADER.

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

My prinsipaal
 My principal

125. ... dring daarop aan dat mense hul beste moet lewer ... demands that people give of their best	64
126. ... dring daarop aan dat mense hard werk ... insists that people work hard	67
127. ... bly op hoogte van werk wat gedoen word ... stays informed about work which is being done	70
128. ... beplan werk vooruit ... plans work in advance	73
129. ... hanteer die administratiewe pligte van sy / haar werk goed ... handles the administrative aspects of his or her job well	76
130. ... handhaaf hoë standaarde ... maintains high standards of performance	79
Vir kantoor gebruik / For office use	
5	
131. ... maak seker dat almal weet wat gedoen moet word ... makes sure everyone knows what has to be done	10
132. ... help my om werkverwante probleme op te los ... helps me to solve work related problems	13
133. ... help my om probleme te ontdek voor hulle te ernstig word ... helps me discover problems before they become too serious	16
134. ... hou almal op hoogte van sake ... keeps everyone informed	19
135. ... help 'n mens om jou vaardighede te ontwikkel ... helps one to develop one's skills	22

1 - 8

136. ... dwing ons respek af <i>commands our respect</i>	25
137. ... behandel ons altyd regverdig <i>always treats us fairly</i>	28
138. ... help ons met ons persoonlike probleme <i>helps us with our personal problems</i>	31
139. ... gee vir my as persoon om <i>is concerned about me as a person</i>	34
140. ... moedig ons aan om deel te neem as belangrike besluite geneem word <i>encourages us to participate in making important decisions</i>	37
141. ... moedig mense aan om hul mening te lug wanneer hul nie met 'n besluit saamstem nie <i>encourages people to speak up when they disagree with a decision</i>	40
142. ... neem meeste besluite sonder om ons mening te vra <i>makes most decisions without asking us for our opinions</i>	43
143. ... is bevoeg <i>is competent</i>	46
144. ... moedig ons aan om as 'n span te werk <i>encourages us to work together as a team</i>	49
145. ... het vertroue in my <i>has confidence and trust in me</i>	52
146. ... het die vertroue van sy ondergeskiktes / spaniede <i>enjoys our confidence and trust</i>	55
147. ... is 'n goeie verteenwoordiger van my werkgroep by ander werkgroepe <i>does a good job in representing our work group to other units</i>	58
148. ... is 'n goeie leier <i>is a good leader</i>	61
149. ... kom goed met ander klaar <i>gets on well with others</i>	64

Briewe moet gerig word aan die
Provinsiale Sekretaris.



Meld verwysing 7/049265/7
Quote reference

Letters to be addressed to the
Provincial Secretary

TRANSVAALSE PROVINSIALE ADMINISTRASIE
TRANSVAAL PROVINCIAL ADMINISTRATION

Navrae:
Enquiries: MEJ WESSELS
Tel: 201-3202

KANTOOR VAN DIE PROVINSIALE SEKRETARIS,
OFFICE OF THE PROVINCIAL SECRETARY,

Privaatsak | X 221
Private Bag

PRETORIA
0001.

14 Augustus 1987

Die Prinsipale
Ann Latsky Verplegingskollege
Privaatsak X40
AUCKLAND PARK
2006

NAVORSINGSONDERSOEK BY BLANKE VERPLEGINGSKOLLEGES IN TRANSVAAL :

Hiermee word goedkeuring verleen vir die uitvoer van bogenoemde navorsings-
ondersoek op voorwaarde dat:

1. Die personeel betrokke by die projek nie gesteur word in hulle dienslewering nie.
2. Die Administrasie voorsien word van 'n verslag van die bevindinge van die projek.
3. Die Prinsipales van die Kolleges betrokke vooraf ingelig word sodat hulle bewus is van die projek.


PROVINSIALE SEKRETARIS

JEB/jvdw