

**'n Assessering van die interne
kommunikasie strategie van 'n privaatsektor
hoëropleidingsinstelling**

P K Vogel



orcid.org/0000-0002-3050-5398

Skripsie aanvaar ter gedeeltelike nakoming vir die graad
[Magister in Bedryfsadministrasie](#) aan die Noordwes-
Universiteit

Studieleier: Me R Scholtz

Gradeplegtigheid: Mei 2020

Studentenommer: 21137846

VOORWOORD

Hiermee wil ek my opregte dank en waardering uitspreek teenoor die volgende persone, waaronder hierdie navorsing nie moontlik sou wees nie:

- Teenoor ons Hemelse Vader wat my deur hierdie studie gedra het en die geleentheid wat Hy op my pad gebring het.
- My vrou, Janie Vogel, vir haar liefde, ondersteuning en geduld; asook my kinders, Annie en Jan, wat my ondersteun het en van wie ek tyd moes afstaan om hierdie studies te voltooi.
- Aan my Ma, wat altyd aangemoedig en gebid het, my suster Lydia en swaer Robbert, en my broer Wimpie en skoonsus Tharina, vir die ondersteuning, raad en advies.
- Aan my skoonpa Jan en skoonma Bobby vir die ondersteuning en moed in praat en my swaer Patrick en skoonsus Elzette vir hulle ondersteuning.
- Dankie aan mev. Retha Scholtz, my studieleier.
- Mev. Annelise de Vries vir die statistiese verwerking.
- Opregte dank aan Akademia, wat toestemming gegee het vir hierdie navorsing, en aan al die personeel wat die vraelyste ingevul het.
- Dank teenoor my studiegroep vir elkeen se hulp, ondersteuning en deel met mekaar.
- Laastens, aan die NWU Besigheidskool, wat Afrikaanse studies moontlik maak en daardeur Afrikaans as hoërondewystaal bevorder.

OPSOMMING

Titel: 'n Assessering van die interne kommunikasiestrategie van 'n privaatsektor hoërondewysinstelling

Sluteltermes: Interne kommunikasie, gehalte kommunikasie, prosesse, organisasiestruktuur, optimalisering, plat organisasiestruktuur.

Doel: In hierdie studie bied die navorser 'n assessering en analise van 'n interne kommunikasiestrategie binne 'n privaat hoërondewysinstelling. Hierdie analise ondersoek die prosesse en strukture wat gebruik word binne die private hoërondewysinstelling, en stel riglyne voor om effektiewe kommunikasie binne 'n private instelling te optimaliseer.

Deur hierdie studie poog die navorser om die volgende primêre en sekondêre doelwitte te bereik:

Primêre doelwit:

Om die interne kommunikasiestrategie van 'n privaatsektor hoërondewysinstelling te assesseer.

Sekondêre doelwitte:

- Om die aard van 'n plat organisasiestruktuur volgens literatuur te bepaal.
- Om die aard van Akademia se plat organisasiestruktuur te bepaal.
- Om die aard van interne kommunikasie volgens literatuur te bepaal.
- Om die aard van Akademia se interne kommunikasie te bepaal.

Hierdie studie poog om by te dra tot die verstaan van interne kommunikasie binne organisasies in terme van struktuur om effektief en suksesvol te wees. Die navorsing gaan help om prosesse en stelsels in plek te sit wat om interne kommunikasie vir organisasies met 'n plat organisasiestruktuur te verbeter. Die uitkomst hiervan gaan organisasies help om hulle eie interne kommunikasie en struktuur beter te verstaan, en om prosesse in plek te sit om effektief te kommunikeer. Groepe wat hierby kan baat vind is enige organisasie wat groei ervaar, hulle kommunikasie intern wil verbeter, menslikehulpbronbeamptes wat getaak is met interne kommunikasie, strategiese bestuur en werknemers. Die nuwingsgewende industrie sowel as die privaat hoër onderwys industrie sal ook hierby baat.

Ontwerp / metodologie / benadering: 'n Kwantitatiewe vraelys wat deur die navorser self opgestel is, word gebruik om data van werknemers in te samel ten einde die spesifieke

navorsingsvrae te beantwoord. 'n Kwantitatiewe vraelys in die vorm van 'n meningsopname vir alle personeel (nie net vir 'n spesifieke posvlak nie) en vrae wat daarmee verband hou, is gebruik in hierdie studie met 'n reaksie koers van 61,6% uit 'n steekproef van 112 werknemers.

Bevindinge: Die resultate toon dat Akademia gebruik maak van 'n plat organisasiestruktuur waarbinne daar 'n positiewe verband ten opsigte van effektiewe interne kommunikasie gemaak kan word. Die uitslag het ook aangedui dat daar uitdagings ervaar word rakende die interne kommunikasie tussen bestuur en sekere afdelings. Daar is ook 'n duidelike verband tussen die plat organisasie struktuur en die stimulering van spanwerk. 'n Direkte verband kan ook getrek word waar daar effektief gekommunikeer word en personeel se werksaamhede en suksesvolle uitvoering en verstaan van hul rol binne die organisasie. Bestuur moet oplossings implementeer om die uitdagings wat ervaar word rakende miskommunikasie spoedig aan te spreek.

Beperkings: Binne hierdie studie is daar beperkings geïdentifiseer en aanbevelings vir toekomstige navorsing gemaak.

INHOUDSOPGAWE

1.1	INLEIDING	1
1.2	AGTERGROND.....	1
1.3	PROBLEEMSTELLING.....	1
1.4	DOELWITTE	2
1.4.1	Primêre doelwit.....	2
1.4.2	Sekondêre doelwitte	2
1.5	OORSIG VAN STUDIE.....	2
1.6	NAVORSINGSMETODOLOGIE.....	2
1.6.1	Fase 1: Literatuuroorsig.....	2
1.6.2	Fase 2: Empiriese studie	3
1.6.3	Deelnemers	4
1.6.4	Metingsinstrumente	4
1.6.5	Statistiese analise.....	5
1.7	WAARDETOEVOEGING EN BEPERKINGS VAN HIERDIE STUDIE.....	6
1.8	UITLEG VAN DIE STUDIE.....	6
2.1	INLEIDING	8
2.2	ORGANISASIESTRUKTURE.....	8
2.2.1	Die horisontale organisasiestruktuur	9
2.2.2	Plat organisasiestruktuur	13
2.3	INTERNE KOMMUNIKASIE.....	14
2.3.1	Voordele van interne kommunikasie	15

2.3.2	Uitdagings van interne kommunikasie	15
2.4	OPSOMMING.....	16
3.1	INLEIDING	17
3.2	NAVORSINGSMETODE	17
3.3	NAVORSINGSONTWERP	18
3.4	STEEKPROEF	18
3.5	GELDIGHEID EN BETROUBAARHEID.....	19
3.6	MEETINSTRUMENTE.....	20
3.7	PROSEDURE.....	21
3.7.1	Voorlopige reëlins.....	21
3.7.2	Etiese aspekte	21
3.7.3	Data-insameling en terugvoering	21
3.8	STATISTIESE ANALISE	21
3.9	OPSOMMING.....	22
4.1	INLEIDING	23
4.2	DEMOGRAFIESE VRAELYS.....	23
4.3	EIENSKAPPE AAN AKADEMIA TOEGEKEN	27
4.4	LIKERT-SKAALVRAE	29
4.5	KRUISTABULASIES.....	31
4.6	BESPREKING	37
4.7	OPSOMMING.....	39
5.1	INLEIDING	40

5.2	GEVOLGTREKKINGS	40
5.2.1	Gevolgtrekking rakende die spesifieke teoretiese doelstellings.....	40
5.2.2	Gevolgtrekkings rakende die spesifieke empiriese doelstellings	40
5.3	BEPERKINGS.....	41
5.4	AANBEVELINGS	42
5.4.1	Aanbevelings vir die organisasie.....	42
5.4.2	Aanbevelings vir toekomstige navorsing.....	42
5.5	OPSOMMING.....	43

LYS VAN TABELLE

Tabel 3-1:	Opsommende voorstelling van navorsing.....	18
Tabel 4-1:	Geslag	23
Tabel 4-2:	Eienskappe aan Akademia toegeken	28
Tabel 4-3:	Likert-skaal en geweegde gemiddeldes (hoogste na laagste gerangskik)	31

LYS VAN FIGURE

Figuur 2-1:	Plat organisasiestruktuur (Harris & Raviv, 2002)	11
Figuur 4-1:	Ouderdom van respondente.....	23
Figuur 4-2:	Hoogste kwalifikasie behaal	24
Figuur 4-3:	Tydperk by Akademia werksaam	25
Figuur 4-4:	Tydperk werksaam in huidige posisie.....	25
Figuur 4-5:	Tydperk werksaam by Akademia vs. tydperk in huidige posisie	26
Figuur 4-6:	Afdeling werksaam.....	26
Figuur 4-7:	Effektiewe kommunikasie van bestuur na werknemers	31
Figuur 4-8:	Bestuur gee besluite deur sonder dat werknemers hulle insette kan gee	33
Figuur 4-9:	Binne die pos is ek gemagtig om vinnig besluite te kan neem sonder die goedkeuring van bestuur.....	33
Figuur 4-10:	Strukture binne Akademia is so ingerig dat verskillende afdelings saam dink oor take en dit so uitvoer	34
Figuur 4-11:	Spanwerk word bevorder	34
Figuur 4-12:	Pos gemagtig om besluite te kommunikeer	35
Figuur 4-13:	Ruimte om vrae te vra.....	35
Figuur 4-14:	Effektiewe kommunikasie tussen afdelings	36
Figuur 4-15:	Gereelde kommunikasie tussen afdelings sal werksaamhede bevorder	36
Figuur 4-16:	Afdelings kommunikeer genoegsaam.....	37

HOOFSTUK 1: KONTEKSTUALISERING VAN STUDIE

1.1 INLEIDING

Hierdie studie fokus op die assessering van die interne kommunikasie strategie van 'n hoërondewysinstelling. Hierdie hoofstuk bied die agtergrond en probleemstelling van hierdie studie. Die primêre en sekondêre doelstellings van die studie word vervolgens aangebied saam met die metodologie wat gebruik is om hierdie doelstellings te bereik. Die beperkings van hierdie studie word ook uitgelig waarna dit afgesluit word met 'n oorsig van die struktuur van die studie.

1.2 AGTERGROND

Organisasiestrukture regoor die wêreld is besig om te verander. Organisasies soos Apple en Google beweeg toenemend na 'n globale volhoubare organisasiestruktuur om vir 'n diverse werksmag wêreldwyd voorsiening te maak (Mittan, 2012; Stross, 2008:20).

Byna twee dekades gelede is hierdie veranderde organisasiestrukture begin beskryf en is die belangrikheid van die regte struktuur binne organisasies bespreek. Reeds in 1997 het Appelbaum en Santiago (1997:20) gesê dat die hedendaagse werksplek gereed moet wees vir verandering. Dit word bevestig deur Bratton en Gold (2017) dat organisasies hulleself vir verandering in die strukture daarvan moet voorberei; die hiërargiese organisatoriese kultuur verdwyn, en daarmee saam 'n groot deel van die werksmag ook.

Byna twintig jaar later en steeds net so van toepassing beskryf Hong (1999:173) dat een van die sleutelkenmerke van 'n organisasiestruktuur is om verskillende elemente van die organisasie deur die effektiewe oordrag van inligting te verbind. Daarom is dit van kardinale belang vir 'n organisasie om van die regte struktuur binne die organisasie gebruik te maak om sodoende te oorleef en te floreer.

In hierdie studie gaan daar gepoog word om riglyne daar te stel vir strategiese interne kommunikasie binne 'n plat organisasiestruktuur. Dit gaan aan die hand van 'n gevallestudie gedoen word waar daar gekyk gaan word na Akademia as private hoërondewysinstelling. Hierdie instelling is 'n relatiewe jong organisasie van sewe jaar oud, wat 'n plat organisasiestruktuur aanneem.

1.3 PROBLEEMSTELLING

As groeiende organisasies staan Akademia 'n groot uitdaging in die gesig in terme van ons strukture en prosesse ten opsigte van interne kommunikasie. Deur met een of twee personeellede

te begin en te groei met tien en meer per jaar het 'n direkte invloed op die organisasie se struktuur en die manier van kommunikasie (Visser, 2018). Gedurende die laaste twee jaar het Akademia teen 'n vinnige tempo van 40 na 75 permanente personeellede gegroei (Visser, 2018). Hierdie groei het tot gevolg gehad dat die organisasiestruktuur verander het, wat weer 'n direkte impak – beide positief en negatief – op personeel gehad het. Daarom speel die ontwikkeling en verbetering van die organisasie se interne kommunikasieprosesse 'n groot rol in die sukses van die organisasie. Die probleem of uitdaging wat deur hierdie studie ondersoek gaan word, is om strategiese interne kommunikasie riglyne daar te stel wat binne 'n plat organisasiestruktuur effektief en komplimenterend is tot die groei en sukses van die organisasie.

1.4 DOELWITTE

Deur hierdie studie poog die navorser om die volgende primêre en sekondêre doelwitte te bereik:

1.4.1 Primêre doelwit

Om die interne kommunikasiestrategie van 'n privaatsektor hoër onderwysinstelling te assesser.

1.4.2 Sekondêre doelwitte

- Om die aard van 'n plat organisasiestruktuur volgens literatuur te bepaal.
- Om die aard van Akademia se plat organisasiestruktuur te bepaal.
- Om die aard van interne kommunikasie volgens literatuur te bepaal.
- Om die aard van Akademia se interne kommunikasie te bepaal.

1.5 OORSIG VAN STUDIE

Hierdie studie betrek beginsels van kommunikasie en organisatoriese strukture, en fokus hoofsaaklik op 'n privaat hoëronderwysinstelling in Suid-Afrika en die unieke uitdagings wat daarmee verband hou.

1.6 NAVORSINGSMETODOLOGIE

1.6.1 Fase 1: Literatuuroorsig

Die literatuuroorsig van hierdie navorsing word gedoen deur middel van 'n studie van toepaslike vaktydskrifte, artikels, boeke en navorsingsdokumente.

Die volgende databasisse is gebruik:

- Suid-Afrikaanse media
- Internet en Google Scholar
- EBSCOhost: Academic Search Premier, Business Source
- Suid-Afrikaanse publikasies en vaktydskrifte

1.6.2 Fase 2: Empiriese studie

Vir hierdie studie is die benadering positivisties, dit wil sê 'n natuurwetenskaplike benadering wat klem lê op die versameling en ontleding van data (Bryman & Bell, 2014:17). Hier val die klem op die hoeveelheid data wat versamel en ontleed word. Die doel is om die veranderlikes tussen interne kommunikasie en die organisasie se struktuur vas te stel.

Hierdie studie sal uitgevoer word deur gebruik te maak van 'n kwantitatiewe navorsingsbenadering. Volgens Salkind (2012:213) is kwantitatiewe navorsing 'n soort nie-eksperimentele navorsing wat menslike gedrag ondersoek in die sosiale, kulturele en politieke konteks waarin dit voorkom. Hierdie navorsingsmetode verskil van eksperimentele studies, aangesien die tradisionele eksperimentele model te beperk, wat veroorsaak dat die onderliggende faktore en verhoudings geopenbaar en blootgestel word. Kwasi-eksperimentele navorsing, ware eksperimentele en eksperimentele studies ondersoek die oorsaak en gevolg verwantskappe tussen veranderlikes (Salkind, 2012:245). Dit beteken dat daar 'n voorbereide vraelys gebruik gemaak sal word met spesifieke items waarop werknemers moet reageer deur voorafbepaalde reaksieskale te kies (Henning, 2004:36).

Die resultate sal gebruik word om riglyne daar te stel vir interne kommunikasie binne 'n plat organisasiestruktuur vir Akademia.

Ten einde die doelstellings wat vir hierdie studie gestel is te bestudeer, sal nie-eksperimentele navorsing uitgevoer word. Volgens Maree (2010) word nie-eksperimentele ontwerpe hoofsaaklik gebruik in beskrywende studies waarin eenhede op al die veranderlikes gemeet word om te verseker dat geen manipulasie plaasvind nie. Om verdere verwantskappe aan die studie te koppel gaan daar gekyk word na interne kommunikasie binne 'n plat organisasiestruktuur wat op personeel van alle posvlakke gaan fokus om alle veranderlikes te meet. Kwantitatiewe data-insameling sal gebruik word om te verseker dat die navorser deeglik begelei word in die vorming van sy begrip en benadering tot die geïdentifiseerde uitdagings (De Vos, Strydom, Fouche, Delport, 2011).

In hierdie studie sal vraelyste gebruik word om kwantitatiewe data te versamel. Volgens Salkind (2012:115) is gerespekteerde vlakke van betroubaarheid en geldigheid die kenmerke van goeie metingspraktyke. Daarom word kwantitatiewe navorsing in hierdie studie gebruik. Kwantitatiewe

navorsing stel die navorser in staat om verskillende tipes vra te vrae en te beantwoord (Creswell, Ebersohn, Eloff, Ferreira, Ivankova, Jaansen, Niewenhuis, Pietersen & Plano, 2012). Om die regte soort vrae aan die personeel te vra, sal die navorser in staat stel om riglyne daar te stel vir interne kommunikasie binne 'n plat organisasiestruktuur. Hierdie navorsingsontwerp is toepaslik omdat die studie poog om vas te stel hoe interne kommunikasie aangepas kan word om binne 'n plat organisasiestruktuur van Akademia effektiwiteit te bevorder.

1.6.3 Deelnemers

Die populasie in hierdie studie is die werknemers en bestuurders van die betrokke hoërondewys-instelling. Hierdie studiepopulasie is spesifiek gefokus binne die hoërondewysomgewing, aangesien hierdie 'n privaat nie-winsgewende instelling is met 'n spesifieke opvoeding- en opleidingsideaal. Die instelling bestaan uit 'n totaal van tien afdelings, naamlik Bestuur, Akademies, Administrasie, Inligtingstegnies, Onderrig en leer, Oudiovisueel, Finansies, Menslikehulpbronne, Operasioneel, en Bemaking en Kommunikasie. Hierdie afdelings sorg vir 'n steekproefgrootte van 106 werknemers en 6 bestuurders.

1.6.4 Metingsinstrumente

1.6.4.1 Geldigheid en betroubaarheid

Navorsers moet bewus wees van die uitwerking wat navorsing op die deelnemersmag hê, en etiese maatreëls in plek stel om sensitiwiteit vir die regte van die deelnemers te verseker (Cohen, Manion & Morrison, 2018:112). 'n Oorsig van die navorsingstudie wat die etiese aspekte van die navorsing aandui is aan die etiese beoordelingskomitee van die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe voorgelê (Bylaag C).

Die navorser sal die gehalte en integriteit van die navorsing verseker en sal alle deelnemers van die navorsing se ingeligte toestemming kry. Die vertroulikheid en anonimiteit van deelnemers sal gerespekteer word. In die navorsing is ingeligte toestemming, anonimiteit, vertroulikheid,, privaatheid van deelnemers en etiese regte van deelnemers verseker.

1.6.4.2 Meetinstrumente

Vir die spesifieke navorsing van hierdie studie sal 'n meningsopname van ongeveer 112 respondente geneem word. Alhoewel dit nie altyd moontlik is om 'n meningsopname te onderneem nie is die betrokke groep relatief klein sodat die navorser alle werknemers van Akademia in die opname kan insluit om die nodige inligting te versamel. Soos voorheen genoem sal hierdie studie daarom gebruik maak van vraelyste om data in te vorder.

'n Kwantitatiewe vraelys wat deur die navorser self opgestel is, word gebruik om data van werknemers in te samel ten einde die spesifieke navorsingsvrae te beantwoord. 'n Kwantitatiewe vraelys in die vorm van 'n opname vir alle personeel (nie net vir 'n spesifieke posvlak nie) en vrae wat daarmee verband hou word gebruik in hierdie studie. Nadat personeel die vraelys voltooi het, sal die data in hierdie studie ontleed en interpreteer word. In hierdie studie sal e-posopnames gebruik word waar die vraelys elektronies voltooi word deur gewillige personeel wat help om papier te spaar en die data vinniger te analiseer. E-posopnames bied vraelysontwerpbuigsaamheid en databeheer, en is ook goedkoper om te ontwikkel as papiergebaseerde opnames. Dit gaan die navorser verder in staat gestel om van kieslyste gebruik te maak vir vrae met baie alternatiewe, ondersteuning vir springpatrone, en vergemaklikde kontak met die bevolking (Tustin, Ligthelm, Martins & Van Wyk, 2005:157).

'n Loodsstudie is vooraf voltooi deur die vraelys aan 'n fokusgroep te stuur om moontlike dubbel-sinnighede of onduidelikhede in die vraelys te identifiseer. Die navorsingsinstrument is 'n meningsopname wat op 'n Likert-skaal ontwerp is vir werknemers se evaluasie van Akademia. Houdingstoetse word volgens Salkind (2012:134) gebruik wanneer die navorser wil bepaal hoe respondente voel teenoor 'n gebeurtenis of voorwerp. So kan die gevoelens van werknemers binne die houdingstoets geëvalueer word. Die Likert-skaal is minder tydrowend en maklik om te ontwikkel, en word ook gereeld in navorsingstudies gebruik (Salkind, 2012:142). Volgens Salkind (2012:142) is die Likert-skaal die gewildste tipe houdingsevaluerings skaal omdat dit 'n ordinêre maatstaf van 'n respondent se houding gee.

In hierdie houdingsvraelys word die Likert-skaal geskryf waar menings oor gebeurtenisse en of posisies gegee word. Enkele items wat duidelike positiewe en negatiewe waardes het, word deur die respondent gekies. Die stellings word gelys met ruimte vir die respondent om 'n mate van ooreenkoms of verskil aan te dui. Hierdie word bewerkstelling met behulp van 'n vyfpuntskaal:

Stem volkome saam, stem saam, onseker, stem nie saam nie, stem glad nie saam nie

Werknemers word gevra om hulle tevredenheid met elke item aan te dui, waarna 'n gewig dan aan elkeen van die punte op die skaal toegeken word en die respondent dit afsonderlik evalueer.

1.6.5 Statistiese analise

Die ingesamelde data is deur middel van statistiese rekenaarprogrammatuur vasgelê. SPSS (IBM, 2017) sagteware is gebruik om beskrywende statistieke wat algemeen is vir sosiale navorsingsprojekte te analiseer. Die gemiddelde is bereken om verskillende verdelings van tellings te vergelyk, terwyl die standaardafwyking bereken word om die veranderlikheid van data te bepaal.

Tydens die empiriese studie is 'n kwantitatiewe navorsingsbenadering gebruik as data-insamelingsmetode om werknemers se ervarings van 'n plat organisasiestruktuur te bepaal. Korrelasie is 'n kragtige beskrywende metode omdat dit moontlike gemeenskaplikheid onder veranderlikes aandui (Bryman & Bell, 2014:300). Korrelasienavorsing as beskrywende tegniek word gebruik om die lineêre verhoudings (of afwesigheid daarvan) tussen die veranderlikes – 'n plat organisasiestruktuur en interne kommunikasie – te openbaar. Dit gee 'n aanduiding van die verband tussen 'n organisasie se struktuur en interne kommunikasie.

Hierdie navorsingsbenadering behels nie die verandering of wysiging van die situasie of oorsaak-en-gevolg-verwantskappe nie, maar ondersoek die situasie soos dit is (Salkind, 2012:190). Volgens Leedy, Omrod en Johnson (2010) is die kwantitatiewe ontwerpbenadering soos in hierdie studie gebruik ideaal geskik vir die beskrywende en voorspellende funksies wat verband hou met korrelasie-navorsing. As daar gemeenskaplikheid is sal die veranderlikes met mekaar korreleer.

Daar is ook van 'n loodsstudie gebruik gemaak voordat die formele opnames gedoen is. Dit is belangrik dat die vraelys vooraf getoets word (Du Plooy, 2006:93). Du Plooy (2006:93) definieer 'n loodsstudie (of vooraftoets) as 'n roete op 'n klein skaal wat bepaal of die respondent sal deelneem en volle samewerking kan gee. Die versamelde data sal relevant en akkuraat wees om die versameling en analise van data so glad moontlik te laat verloop. Die loodsstudie is op 'n klein groep getoets om te verseker dat die vrae geldig is.

1.7 WAARDETOEVOEGING EN BEPERKINGS VAN HIERDIE STUDIE

Die betroubaarheid en geldigheid van inligting uit die vraelys kan beperk word deur:

- Tyd wat respondente nodig het om vraelyste te voltooi
- Die beskikbaarheid van personeel om as respondente deel te neem.

Die resultate van hierdie studie kan nie veralgemeen word nie omdat die studie slegs op een instelling met 'n relatiewe klein populasie gedoen was. Alhoewel persepsies van kommunikasie binne 'n plat struktuur op werknemers versamel sal word en deur die navorser se eie kennis van die maatskappy, waarneming, en werknemers se persepsies aangaande die bestuur van hierdie komponente gemeet sal word, word die konsekwente toepassing van hierdie elemente nie gemeet nie.

1.8 UITLEG VAN DIE STUDIE

Hierdie studie word in vyf hoofstukke opgedeel, naamlik:

- **Hoofstuk 1** handel oor die agtergrond van die studie, die probleemstelling, die navorsingsvraag en navorsingdoelwitte, navorsingsmetodes en -ontwerp, en sleuteltermen wat in die gevallestudie en hoofstukuitleg gebruik is.
- **Hoofstuk 2** bestaan uit 'n gefokusde literatuurstudie en 'n geïnterpreteerde opsomming van die huidige rol van interne kommunikasie binne privaat hoërsonderwysinstellings.
- **Hoofstuk 3** verskaf en verduidelik kwantitatiewe navorsing en ontwerp, die eenheid van analise en deelnemers, asook die navorsingsprosedure. Die hoofstuk sluit af met die data-insamelingstrategie van die navorsing.
- **Hoofstuk 4** hanteer die data-analise, gebaseer op die resultate van die vraelyste.
- **Hoofstuk 5** gee 'n opsomming en gevolgtrekking van die resultate van die meningsopname. Die beperkinge van die studie word bespreek en aanbevelings vir toekomstige navorsing word aangespreek.

HOOFSTUK 2: LITERATUURSTUDIE

2.1 INLEIDING

Die doel van hierdie literatuuroorsig is om sleutelkonsepte en verwante navorsing te ondersoek wat relevant is tot organisasiestrukture en die effek daarvan op interne kommunikasiestrategieë. Definiëring van organisasiestrukture en die belangrikheid daarvan, asook definiëring van interne kommunikasie en die belangrikheid daarvan vir organisasies, is as belangrike onderwerpe geïdentifiseer.

2.2 ORGANISASIESTRUKTURE

Oor die algemeen kan die struktuur van 'n organisasie beskryf word as of vertikaal of horisontaal (of dan "plat"). Dit verwys na die hoeveelheid bestuursvlakke in die organisasiehiërargie en die gevolglike afstand tussen werknemers en topbestuur (Edmunds, 2018; Quain, 2018).

'n Plat organisatoriese struktuur kan gedefinieer word as 'n struktuur met 'n duidelike hiërargie van gesag oor wie die besluite mag neem en wie die inligting ontvang vir besluitneming – inligting vloei opwaarts en besluite vloei afwaarts (Ancona *et al.*, 2009:M1-14; Vrba & Deyssel, 2013:10). Volgens Ancona *et al.* (2009:M1-11) is van die belangrikste kenmerke van die tradisionele burokratiese organisasiestruktuur dat werksgeleenthede gespesialiseer en duidelik omskryf was, met spesifikasies van die kwalifikasies wat nodig was om die pos se verantwoordelikhede en prestasievereistes te vul. Daar bestaan 'n duidelike gesagsstruktuur van elke posisie in 'n gedetailleerde bestuursketting. Formele reëls en standaardbedryfsprosedures word geïmplementeer wat aktiwiteite in formele dokumente en lêers beheer. Duidelike grense word vir elke departement gestel. Daar is gestandaardiseerde opleiding en vereistes, loopbaanroetekaarte en vergoedingsisteme gebaseer op die ontwikkeling van vaardighede. Nuttige eienskappe van hierdie organisatoriese model sluit die volgende in (Ancona *et al.*, 2009: M1-17):

- Om altyd in staat te wees om standaardprodukte en -dienste met betroubaarheid te lewer.
- Standaardprosedures en duidelike stelsels is in plek wat onpersoonlik van aard is en nie uitkomstes en prosedures volgens individuele bevordering onderskei nie.
- Departemente word toegelaat om met kundigheid in 'n bepaalde taak te verdiep deur individue toe te laat om te spesialiseer binne poste en werksgeleenthede.
- Kantoorhiërargie maak dit duidelik wie oor die gesag beskik om besluite te neem.

Aan die ander kant kan 'n plat of horisontale organisasiestruktuur gedefinieer word as 'n gedesentraliseerde magstruktuur binne 'n organisasie of onderneming (Ancona *et al.*, 2009; Vrba

& Deysel, 2013:11)). 'n Besigheid wat plat of horisontaal gestruktureerd is – dus waar mag versprei is – is geneig om personeel meer beheer te bied oor hulle werksaangeleenthede. Verantwoordelikhede word volgens kundigheid en vaardighede geallokeer, wat dikwels meer samewerking tussen werknemers aanmoedig. Ancona *et al.* (2009:M1-13) voeg by dat die inligtingoordrag vinniger binne 'n plat organisasiestruktuur vloei en dat besluitneming makliker geskied.

2.2.1 Die horisontale organisasiestruktuur

Ancona *et al.* (2009:M1-33) definieer die nuwe organisasie-model aan die hand van vyf kenmerke, naamlik netwerk, plat, buigsaam, divers en wêreldwyd. Hierdie kenmerke is relevant tot hierdie studie omdat dit die kern vorm waarvolgens inligting versamel is. Dit stem ooreen met die sleutelpilare vir 'n plat organisasiestruktuur soos geïdentifiseer deur Louw en Venter (2013:449). Hier volg 'n verduideliking van die vyf kenmerke van 'n plat organisasiestruktuur.

2.2.1.1 Netwerk

De Janasz, Dowd en Schneider (2009:328) noem dat 'n persoonlike netwerk en die ontwikkeling van netwerkvaardighede verskeie professionele voordele vir die individue en organisasie kan inhou. 'n Netwerk by die werk verhoog jou toegang tot beskikbare bronne en inligting, en help individue om persoonlike doeltreffendheid binne die organisasie te verhoog.

Vir bestuurders is netwerkvorming 'n baie belangrike deel van leierskap, en moet bestuurders hulle vaardighede in spanwerk sowel as in die leiding van 'n span ontwikkel (Ancona *et al.*, 2009). Hierdie vaardighede sluit in bevordering van spandinamika, goeie waarnemingsvaardighede en die vermoë om uitdagings binne die span te identifiseer en op te los. Al hierdie vaardighede kan aangeleer, ontwikkel en verbeter word.

Organisasies moet die perfekte omgewing vir spanwerk skep. Strukture wat binne die organisasie duidelik uiteengesit is en deur werknemers verstaan word stel personeel in staat om vinnig binne spanformaat in te skakel (Ancona *et al.*, 2009:M1-13; Vrba & Deysel, 2013:12)). Organisasies moet soveel as moontlik spanne soos wat benodig word saamstel om optimaal te funksioneer, en uitsette kan geoptimaliseer word wanneer daar vir elke tipe span duidelike struktuur en riglyne van hulle prosesse uiteengesit word.

Netwerke buite die organisasie behels samewerkingsooreenkomste met ander organisasies. Hierdie ooreenkomste vereis 'n gebalanseerde samewerking van huidige werk asook gesonde kompetisie. Organisasies moet dus stelsels ontwikkel om inligtingoordrag met hulle bondgenote te bestuur en om mekaar te help ontwikkel en groei. Samewerkings oor die langtermyn kan ander

stelsels as vir korttermyn projekte van bestuur vereis. Die ontwikkeling en aanhoudende verbetering en aanpassing van hierdie stelsels is een van die grootste uitdagings wat die samewerking met eksterne netwerkvennote inhou (Ancona *et al.*, 2009:M1-13). As die organisasie se werknemers in 'n netwerkgeoriënteerde stelsel begin werk, sal verskillende afdelings saam in spanformaat werk waar daar nuwe vaardighede ontwikkel kan word, en by mekaar geleer word. Uitdagings wat ondervind word kan makliker gesamentlik aangepak en opgelos word deur dit as 'n span aan te pak. Deur netwerke buite die organisasie te vestig sal werknemers ontwikkeling optimaliseer en die organisasie na 'n nuwe vlak neem.

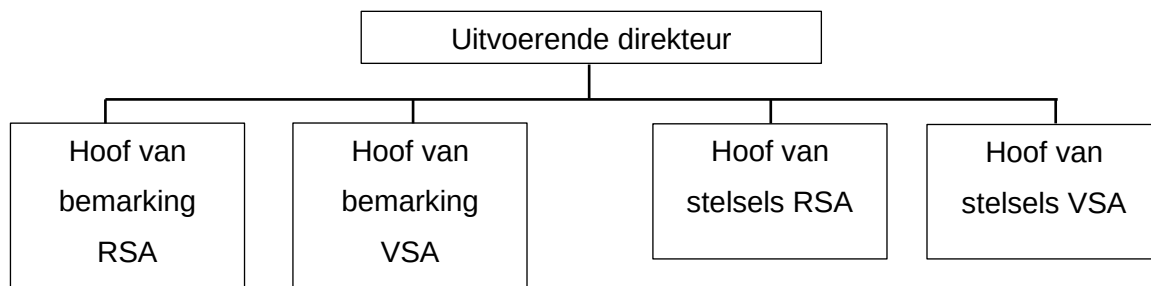
2.2.1.2 Plat struktuur

Hawker en Waite (2009:358) en Rishipal (2014:56) definieer plat as 'n horisontale vlak wat laag versprei is of op volle lengte lê. Hierdie vereenvoudigde definisie van plat strukture behels om die grootte van die hiërargie, dit wil sê die aantal bestuursvlakke, binne die organisasie te verminder. Dit skep 'n platter, minder gelaaië organisasiestruktuur (Hawker & Waite(2009:358); Rishipal, 2014:57) soos wat in Figuur 1 gesien kan word.

Bestuurders binne 'n plat organisasiestruktuur fokus meer daarop om dinge gedoen te kry en dan te verwys na bestuurders bo hulle. Dikwels word spanne saamgestel wat bestaan uit verskillende afdelings, met verskillende hoofde, wat verskillende prioriteite en motiverings het. Bestuurders moet goeie onderhandelingsvaardighede aanleer en ontwikkel wat hulle sal help om die belange en behoeftes van die mense wat saamwerk aan 'n projek te identifiseer, sodat hulle 'n wen-wen-situasie kan skep waarin al die betrokke personeel, as gevolg van die samewerking, beter af is. Goeie onderhandelingsvaardighede behoort aangeleer te word. 'n Plat organisasiestruktuur bied egter minder bevorderingsgeleenthede vir personeel, en daarom moet organisasies nuwe motiveringstelsels oorweeg om geleenthede vir personeel te skep om horisontaal te ontwikkel (Simmering, 2014).

Volgens Ancona *et al.* (2009:M1-14) word plat organisasiestrukture toenemend met die buite omgewing van die organisasie verbind. Die bestuurders in 'n plat struktuur moet maniere ontwikkel om gelyktydig effektiewe skakels oor grense te handhaaf vir die langtermynbelange van die organisasie. Deur 'n plat organisasiestruktuur te implementeer kan middelvlakbestuurders meer daarop fokus om strategieë te implementeer en die nodige besluite vinniger te neem sonder om vir toestemming te wag.

Die volgende figuur illustreer die plat organisasiestruktuur.



Figuur 2-1: Plat organisasiestruktuur (Harris & Raviv, 2002)

2.2.1.3 Buigsaamheid

Hawker en Waite (2009:360) se definisie van buigsaamheid is om maklik aan te pas of te verander. Volgens Ancona *et al.* (2009:M1-14) is 'n kenmerk van buigsame organisasies dat bestuurders gelyktydig aan verskeie projekte en in spanne werk. 'n Belangrike vaardigheid wat bestuurders moet ontwikkel is om gelyktydig met verskillende take besig te wees, om tyd doeltreffend te bestuur, en alle verpligtinge in verskillende projekte na te kom. Een van die grootste uitdagings binne 'n buigsame organisasie is personeelbestuur. Binne 'n buigsame organisasie kan 'n verskillende praktyke meer onsekerheid onder werknemers skep. Hierdie kwessies kan nie aangespreek word deur 'n stel rigiede reëls en riglyne nie. In plaas van reëls en riglyne word aktiewe bestuur aangemoedig en deurlopende deursigtige riglyne wat binne konteks toegepas kan word benodig.

In buigsame organisasies is een van die sleutel bestuursuitdagings om voortdurend te bly leer en ontwikkeling te handhaaf (Ancona *et al.*, 2009:M1-14). Verhoudings met ander organisasies moet stelsels insluit om dit wat geleer word vas te vang en om dit moontlik te maak om die kennis met al die afdelings van die organisasie te deel. Organisasies sal die meeste voordeel trek wanneer kennis vanuit die betrokke groep of span met ander groepe gedeel word wat direk met verskaffers werk om te kyk of die kennis en benadering ook in ander dele en omstandighede van toepassing is.

By die toepassing van buigsaamheid in die geval van Akademia se middelvlakbestuur is dit duidelik dat dit meer divers moet wees. Middelbestuur moet by verandering kan aanpas, aangesien bestuurders gelyktydig op verskillende projekte en binne verskillende spanne moet kan werk. Om binne spanformaat te werk en idees uit te ruil sal kommunikasie tussen bestuurders verbeter en sal help om die uitkoms van projekte en take te optimaliseer.

2.2.1.4 Diversiteit

Hawker en Waite (2009:272) definieer diversiteit as die vermoë om gevarieerd op te tree; dit verwys ook na 'n verskeidenheid van take. Volgens De Janasz *et al.* (2009) word diversiteit gedefinieer as enige kenmerk wat van toepassing is op 'n individu wat 'n persepsie skep of versterk waar hy of sy van 'n ander individu verskil. De Janasz *et al.* (2009) se navorsing toon dat die volgende meetbare voordele geïdentifiseer moet word vir die organisasie om strategieë behoorlik te implementeer en sodoende diversiteit te bevorder:

- Die optimalisering en ontwikkeling van korporatiewe kultuur deur kreatiwiteit en prestasie te ontgin.
- Fasilitering van werwing van nuwe werknemers.
- Verbetering van kliënteverhoudings.
- Die verhoging van werknemers se moraal, produktiwiteit en prestasie.
- 'n Afname van werknemerklagtes binne die organisasie.

Bestuurders van 'n organisasie met 'n toenemend uiteenlopende werksmag en toenemend gedifferensieerde spanne, moet luistervaardighede en die vermoë om te empatiseer ontwikkel om te verstaan hoe werknemers iets ervaar (David, 2007:175). Bestuur moet goed kan luister eerder as goed en te veel praat. Hulle moet daarop let om die ander persoon se omstandighede en perspektief raak te sien en te verstaan. In enige organisasie is konflik onvermydelik en as dit reg hanteer word skep dit die geleentheid vir die organisasie om meer buigsaam en meer innoverend te kan wees. Dit is slegs moontlik as die struktuur waarin die konflik opgelos word in plek is en die organisasie glo konflik kan en moet opgelos word (Huang *et al.*, 2010).

2.2.1.5 Globalisering

Hawker en Waite (2009:400) definieer globalisering as internasionaal relevant of op 'n hele groep items van toepassing. Volgens David (2011:361) is die voordele van internasionale uitbreiding die volgende:

- Organisasies se kliëntebasis vergroot.
- Buitelandse bedrywighede kan oortollige kapasiteit absorbeer en eenheidskoste verminder.
- Buitelandse bedrywighede kan organisasies toelaat om lae kosteproduksie op plekke naby grondstowwe te vestig.
- Buitelandse bedrywighede kan lei tot verminderde tariewe, laer belasting en gunstige politieke behandeling.

- Gesamentlike ondernemings kan organisasies in staat stel om die tegnologie, kultuur en besigheidspraktyke van ander te leer en nuwe kontakte met potensiële kliënte, verskaffers, krediteure en verspreiders in die buiteland te bou.

As 'n organisasie meer globaal te werk gaan, moet bestuurders se vaardighede en kennis oor verskillende kulture ontwikkel. Kruiskulturele kommunikasie is egter kompleks en bestuurders moet die konteks van ander organisasies verstaan. Volgens Ancona *et al.* (2009:M1-15) is een van die grootste uitdagings om almal aan boord van die nuwe organisasie-model te kry. Die volgende teenstrydighede is geïdentifiseer om te help om alle partye aan boord te kry:

- Afleggings en die gelykmaak van die struktuur verhoog onsekerheid onder werknemers oor hulle werksomstandighede en toekoms.
- Om 'n organisasie binne 'n spangeoriënteerde struktuur te plaas bevorder op- en afwaartse kommunikasie.
- Bou die organisasie binne die nuwe model om op die langtermyn te verbeter terwyl intense mededingende druk ontvang en hanteer word.
- Erken dat die organisasie se omgewing belangrik is en beplan strategies hoe om die nuwe model op die beste moontlike manier te implementeer.

As Akademia suksesvol wil wees, moet hulle wêreldwyd 'n netwerk opbou. Dit vereis dat die instelling uitreik na ander opvoedkundige instellings en organisasies met 'n soortgelyke visie, en poog om Suid-Afrikaanse studente en dosente te help om idees te deel en vir studente die beste internasionale praktyke te leer.

Wanneer 'n organisasie divers en buigsaam is, en oor 'n globale visie, plat struktuur beskik en oor goeie netwerk beskik, vertoon so 'n organisasie 'n plat of horisontale organisasiestruktuur.

2.2.2 Plat organisasiestruktuur

Oor dekades heen het baie organisasies 'n omslagtige organisasiestruktuur gekies met die doel om kommunikasie te verbeter, werkbevrediging te verbeter, besluitneming te vergemaklik, om organisatories buigsaam te wees, organisatoriese aksie te neem, gedeelde doelwitte te bereik en die koste van bestuur te verminder (Akrani, 2011; Burris, 2014; La Rooy, 2012:18). Volgens Ingram (2014), Meehan (2014) en Suttle (2014) hou 'n plat organisasiestruktuur die volgende voor- en nadele in:

2.2.2.1 Voordele van 'n plat organisasiestruktuur

- 'n Plat organisasiestruktuur verhoog werknemers se verantwoordelikhede binne die organisasie.

- Om van oortollige bestuursvlakke ontslae te raak verbeter die koördinerings en spoed van kommunikasie.
- Minder bestuursvlakke moedig 'n spoedige besluitnemingsproses aan.
- Die uitskakeling van middelvlakbestuur se salarisse verminder kostes.

2.2.2.2 Nadele van 'n plat organisasiestruktuur

Kruger (1997:252) identifiseer die volgende nadele in 'n plat organisatoriese struktuur:

- Werknemers mis 'n direkte lynhoof waaraan hulle kan rapporteer, wat verwarring en 'n moontlike magstryd onder bestuur kan veroorsaak.
- Organisasies met 'n plat struktuur neig daartoe om baie algemene werknemers te ontwikkel met geen of min spesialisasie binne die werksomgewing. Die werknemer se werksverpligtinge is nie noodwendig duidelik genoeg uiteengesit nie.
- 'n Plat organisasiestruktuur kan langtermyn groei onderdruk omdat bestuur dalk teen nuwe geleenthede mag besluit om eerder die huidige struktuur te handhaaf. Daar is ook minder geleenthede vir bevordering.
- Groter organisasies sukkel om by die plat struktuur aan te pas, tensy die organisasie in kleiner meer hanteerbare eenhede verdeel word.

Deur bewus te wees van die voor- en nadele van 'n plat organisasiestruktuur kan organisasies beter besluite neem en die organisasie as geheel beter bestuur word.

2.3 INTERNE KOMMUNIKASIE

Volgens Welch en Jackson (2007:178) kan interne kommunikasie gedefinieer word as die professionele bestuur van interaksies tussen diene met 'n belang in 'n bepaalde organisasie. Hier word 'n strategiese benadering gevolg en word daar gefokus op die deelnemers of belanghebbendes ten opsigte van interne kommunikasie. Welch en Jackson (2007:178) noem verder dat interne kommunikasie werknemerverhoudings, asook doelwitte en organisatoriese ontwikkeling, insluit. Daar word hiervolgens drie vlakke geïdentifiseer, naamlik daaglikse bestuur (werknemerverhoudings), strategiese bestuur (missie) en projekbestuur (organisatoriese ontwikkeling).

Verder word daar klem gelê op multidisiplinêre belangstelling in interne kommunikasie met geïntegreerde interne kommunikasie as alle formele en informele kommunikasie wat plaasvind intern op alle vlakke van 'n organisasie. In hierdie studie word daar gefokus op interne kommunikasie. Cornelissen (2008:195) beskryf hierdie soort kommunikasie as kommunikasie wat met werknemers binne dieselfde organisasie geskied. Volgens Argenti (2009:183) is dit uiters

belangrik vir 'n organisasie om 'n interne kommunikasiefunksie te hê omdat dit direk met die sukses van die organisasie verband hou. Argenti (2009:184) bevestig verder dat interne kommunikasie een van die belangrikste elemente binne 'n organisasie is en dat organisasies daarsonder nie 'n effektiewe struktuur en kultuur kan skep nie.

2.3.1 Voordele van interne kommunikasie

Oor die algemeen bepaal 'n organisasiekultuur die manier waarop die organisasie bedryf word (Schein, 1990:56). 'n Organisasie se kultuur kan kommunikasie, en uiteindelik sukses, beïnvloed en daarom is besigheidsgroei hiervan afhanklik. Volgens Schein (1990:57) is die konsep van korporatiewe of organisasiekultuur en interne kommunikasie 'n toepaslike onderwerp vir plat organisasie strukture, aangesien dit organisasies na bewering help om 'n beter begrip te vorm van hoe om die regte boodskap te stuur en beste kultuur te handhaaf.

Van Rooyen (2007:2) noem dat alle organisasies 'n kultuur het wat of positief of negatief bydra tot prestasie binne 'n organisasie. Kultuur blyk uit mense se houdings en gevoelens teenoor die werksomgewing. Kultuur in hierdie sin verwys na die organisasie klimaat waarbinne werknemers hul werk verrig (Van Rooyen, 2007:2). Volgens Constanza-Chock (2012) word 'n deelnemende kultuur geken aan die volgende aspekte: min hindernisse vir deelname, sterk steun vir mededeelsaamheid, informele mentorskap, lede ervaar dat hulle bydraes saak maak, en lede wat vir ander se deelname omgee.

In organisasies kan kommunikasie hoofsaaklik in drie verskillende rigtings vloei, naamlik opwaarts en afwaarts (vertikaal) asook sywaarts (horisontaal). Afwaartse kommunikasie geskied wanneer kommunikasie van 'n hoër gesag in die organisasie (bestuurder) na 'n ondergeskikte vloei. Kommunikasie is opwaarts wanneer dit van ondergeskiktes na 'n hoër gesag vloei. Horisontale kommunikasie vind plaas tussen werknemers op dieselfde posvlak of twee of meer persone in die organisasie wat op 'n gelyke basis met mekaar kommunikeer (Banerjee, 2012).

2.3.2 Uitdagings van interne kommunikasie

Volgens Sayle en Kumar (2006:19) moet alle beperkende oortuigings wat binne die organisasie bestaan eers verwyder word voordat daar effektief 'n kultuur binne die organisasie geskep kan word. Die enigste pad om uitdagings aan te spreek is deur jou werknemers te ken, om hulle oortuigings, vrese, agtergrond en ervarings te verstaan.

Volgens Roberts (2002:20) lei goeie interne kommunikasie tot bevrediging onder werknemers, wat 'n gelukkige personeelkorps behels; net so sal geen of min kommunikasiebevrediging ongelukkige personeel tot gevolg hê.

2.4 OPSOMMING

In hierdie hoofstuk word die bewyse rakende organisasiestrukture en die impak daarvan op interne kommunikasie nagegaan. Verskillende organisasiestrukture en die uitwerking wat dit op interne kommunikasie van 'n organisasie het, is vanuit die literatuur beskou.

Die volgende hoofstuk bied die empiriese navorsing aan. Die navorsingsmetodologie sowel as die resultate van die empiriese studie word aangebied.

HOOFSTUK 3: EMPIERIESE NAVORSINGSMETODOLOGIE

3.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die navorsingsmetode en -ontwerp bespreek in terme van die gestelde navorsingsdoelwitte. 'n Deeglike ondersoek data-insameling word gedoen, asook van die metodes wat gebruik word met die data-insameling en data-analise.

3.2 NAVORSINGSMETODE

Hierdie studie sal uitgevoer word deur gebruik te maak van 'n kwantitatiewe navorsingsbenadering. Dit beteken dat daar 'n vraelys gebruik sal word met spesifieke items waarop werknemers moet reageer deur vanuit 'n reaksieskaal te kies (Henning, 2004:143). Volgens (Salkind, 2012:197) is kwantitatiewe navorsing 'n soort nie-eksperimentele navorsing wat menslike gedrag ondersoek in die sosiale, kulturele en politieke konteks waarin dit voorkom. Die navorsingsmetode verskil van eksperimentele studies, aangesien die tradisionele eksperimentele model te beperk is, wat veroorsaak dat die onderliggende faktore en verhoudings geopenbaar en blootgestel word. Kwasi-eksperimentele navorsing, ware eksperimentele en eksperimentele studies ondersoek die oorsaak en verwantskappe tussen veranderlikes (Salkind, 2012:197).

Ten einde die doelstellings wat vir hierdie studie gestel is te bestudeer sal 'n nie-eksperimentele tipe navorsing uitgevoer word. Volgens Maree (2010) word nie-eksperimentele ontwerpe hoofsaaklik gebruik in beskrywende studies waarin eenhede op al die veranderlikes gemeet word om te verseker dat geen manipulasie plaasvind nie. Om verdere verwantskappe aan die studie te koppel gaan daar gekyk word na interne kommunikasie binne 'n plat organisasiestruktuur wat op personeel van alle vlakke gaan fokus om alle veranderlikes te meet. Kwantitatiewe data-insameling sal gebruik word om te verseker dat die navorser deeglik begelei word in die vorming van sy begrip en benadering tot die geïdentifiseerde uitdagings (De Vos *et al.*, 2011). In hierdie studie sal vraelyste gebruik word om kwantitatiewe data te versamel.

Volgens Salkind (2012:115) is gerespekteerde vlakke van betroubaarheid en geldigheid die kenmerke van goeie metingspraktyke. Daarom word kwantitatiewe navorsing in hierdie studie gebruik. Kwantitatiewe navorsing stel die navorser in staat om verskillende tipes vrae te vra en te beantwoord (Creswell *et al.*, 2012). Om die regte vrae aan respondente te vra sal die navorser in staat stel om riglyne daar te stel vir interne kommunikasie binne 'n plat organisasiestruktuur. Hierdie navorsingsontwerp is toepaslik omdat die studie poog om vas te stel hoe interne kommunikasie aangepas kan word om effektiwiteit binne Akademia se organisasiestruktuur te bevorder. Kwantitatiewe navorsing sal gebruik word om betroubare en geldige data van

Akademia-personeel te versamel en om te bepaal hoe die werknemers oor die organisasie-struktuur en interne kommunikasie voel.

3.3 NAVORSINGSONTWERP

Navorsingsontwerp word gedefinieer as die plan en struktuur van 'n ondersoek wat so ontwerp is om antwoorde op navorsingsvrae te kry (Blumberg *et al.*, 2008:195). Die ontwerp bied ook die algehele raamwerk vir die versameling van data. Nadat die probleem geformuleer is, word die ontwerp ontwikkel met gedetailleerde stappe vir die studie. In hierdie studie word daar van 'n opname-ontwerp gebruik gemaak soos in Tabel 3-1 uiteengesit.

Die volgende tabel som die navorsingsvraag, doelwitte en hoe dit gemeet gaan word op:

Navorsingsvraag	Navorsingsdoelwitte	Konsepte om te meet	Navorsingsmetodes
'n Assessering van die interne kommunikasiestrategie van 'n privaatsektor hoëronderwysinstelling	1. Om die aard van plat organisasiestrukture vanuit literatuur te bepaal.	Nagaan van vorige studies en artikels.	Literatuurstudie
	2. Om die aard van Akademia se plat organisasiestruktuur te bepaal.	Plat organisasiestruktuur. Vloei van kommunikasie Hiërargiese struktuur	Vraelys Vraag 8a-o
	3. Om die aard van interne kommunikasie vanuit literatuur te bepaal.	Netwerke bou Spanwerk Kommunikasie Aanpasbaarheid binne die werksomgewing Besluitneming Strukture of prosesse	Vraag 9a-g
	4. Om die aard van Akademia se interne kommunikasie te bepaal.	Nagaan van vorige studies en artikels.	Literatuurstudie
	5. Gevolgtrekking		

Tabel 3-1: Opsommende voorstelling van navorsing

3.4 STEEKPROEF

Trochim (2000) beskryf 'n navorsingspopulasie as 'n groep waaruit die navorser wil veralgemeen en die steekproef as die groep respondente wat gekies is om in die studie te wees (Salkind, 2012:95). Die spesifieke populasie vir hierdie studie sal die 112 permanente en deeltydse

werknemers van Akademia wees wat deur middel van 'n meningsopname terugvoering gee. Binne hierdie groeiende organisasie wat daaglik moet kommunikeer, sal data vanaf werknemers versamel word ongeag hulle jare in diens, wat 'n aanduiding gee van moontlike veranderinge wat die hele groeikoers beïnvloed. Die 112 werknemers word in hierdie tien afdelings verdeel:

- Administrasie
- Akademies
- Bemaking en Kommunikasie
- Bestuur
- Finansies
- Inligtingstechnologie
- Menslikehulpbronne
- Oudiovisueel
- Onderrig en leer
- Operasioneel

3.5 GELDIGHEID EN BETROUBAARHEID

Geldigheid en betroubaarheid is deurslaggewende faktore met betrekking tot data-insameling. Geldigheid beteken dat die konsep wat veronderstel was om gemeet te word, wel gemeet is (Hayes, 2005:25). Betroubaarheid beteken dat die metingsinstrument oor die vermoë beskik om elke keer soortgelyke antwoorde uit 'n soortgelyke groep respondente te genereer (Cohen *et al.*, 2018:112; Hayes, 2005:25)

Soos voorheen genoem kan 'n lae deelnamekoers 'n uitdaging wees wat die betroubaarheid van die studie kan beïnvloed. Die responskoers in hierdie studie was egter 65%, en daarom is die geldigheid en betroubaarheid van die data besonders goed. Die respons kan dus as betroubaar gesien word en die data kan ook na die spesifieke populasie veralgemeen word.

Daar is in hierdie studie van triangulering gebruik gemaak deur beide oop en geslote vrae in die vraelys te gebruik. Volgens Du Plooy (2006:26) is die belangrikste rede vir die gebruik van triangulasie om teoretiese aannames op meer as een manier te toets en om die betroubaarheid en geldigheid van analyses en bevindings te verbeter. Sodanige triangulering versterk dus die betroubaarheid en geldigheid van die studie. Soos reeds aangedui is, is 'n loodstudie ook gedoen om die betroubaarheid en geldigheid van die vraelys verder te verhoog.

3.6 MEETINSTRUMENTE

'n Vraelys is ontwikkel om inligting oor die demografiese kenmerke (onder andere ouderdom, geslag, opvoeding en aantal jare by die instelling) van die deelnemers te versamel. 'n Gestandaardiseerde vraelys (Bylaag A) word in die empiriese studie gebruik.

Kwantitatiewe navorsing in die vorm van 'n houdingsvraelys word gebruik vir alle werknemers by Akademia om hul persepsies ten opsigte van die organisasiestruktuur te bepaal. Werknemers of respondente sal elk 10 minute ontvang om die opname te voltooi. Die vraelys is vir gerieflikheidshalwe elektronies onder respondente versprei.

Vooraf sal die loodsstudie voltooi word deur die vraelys aan drie werknemers te stuur om te bepaal of daar enige grys areas of onduidelikhede binne die vraelys ontstaan wat vir die hele deelnemende groep uitdagings kan wees. Daarna sal dit bygevoeg of verwerk word binne die vraelys om dit vir die groter groep so maklik moontlik te maak. Die navorsing instrument sal 'n houdingsvraelys wees wat op 'n Likert-skaal ontwerp is om dit vir die werknemers moontlik te maak om Akademia te evalueer. Houdingstoetse word volgens Salkind (2012:142) gebruik wanneer die navorser wil bepaal hoe respondente voel teenoor 'n gebeurtenis of voorwerp. So kan die gevoelens van werknemers binne die houdingstoets geëvalueer word. Die Likert-skaal is minder tydrowend en maklik om te ontwikkel en word ook meer gereeld gebruik in navorsingstudies (Salkind, 2012:142). Volgens Salkind (2012:137) is die Likert-skaal die gewildste tipe houdingsevaluerings skaal omdat dit 'n ordinêre maatstaf gee van 'n respondent se houding. Data sal ingesamel word deur middel van 'n vraelys waarin inligting gegee word oor hoe werknemers voel om by Akademia te werk en in hul huidige organisasiestruktuur, die ondersteuning wat hul ontvang het en ook die manier waarop inligting op en af die struktuur vloei sowel as werknemers se verantwoordelikhede binne Akademia.

In hierdie houdingsvraelys word die Likert-skaal geskryf waar menings oor gebeurtenisse en of posisies gegee word. Enkele items wat duidelike positiewe en negatiewe waardes het deur die respondent word gekies. Die stellings word gelys met ruimte aan die regterkant van elkeen van die stelling vir die respondent om 'n mate van ooreenkoms of verskil aan te dui. Hierdie word bewerkstelling met behulp van 'n vyfpuntskaal:

Stem glad nie saam nie, stem nie saam nie, onseker, Stem saam, Stem volkome saam.

Werknemers word gevra om hul vlak van tevredenheid met elke item aan te dui waarna 'n gewig dan toegeken word aan elkeen van die punte op die skaal en die respondent evalueer dit afsonderlik. Salkind (2012:142) het ook verwys na 'n Likert-skaal as die opgesomde graderings-metode.

3.7 PROSEDURE

3.7.1 Voorlopige reëlins

Toestemming om die instansie te gebruik vir hierdie navorsing is vanaf Akademia se akademiese hoof verkry (Bylaag B). Hierna is 'n e-pos onder personeel versprei om vir hulle deelname tot die studie te vra.

3.7.2 Etiese aspekte

Etiese oorwegings met betrekking tot vertroulikheid en privaatheid is deurlopend aangespreek en gerespekteer. Daar is ten alle tye 'n doelbewuste poging aangewend om hierdie belofte na te streef. Daar is ook aan alle respondent 'n waarborg gegee dat hulle deelname anoniem sou wees en dat hulle identiteite nie in die navorsingsverslag geopenbaar sou word nie.

Vir hierdie spesifieke navorsing is 'n meningsopname van ongeveer 112 respondente geneem. Alhoewel dit nie altyd moontlik is om 'n meningsopname te onderneem nie is die groep relatief klein sodat die navorser alle werknemers van Akademia in die opname kan insluit om die nodige inligting te versamel. Hierdie studie het daarom gebruik gemaak van vraelyste om data in te vorder.

3.7.3 Data-insameling en terugvoering

Na die voltooiing van die vraelyste is die data in 'n Excel-sprei­blad vasgevang om die statistiese ontleding te vergemaklik. Skriftelike terugvoering sal aan respondente gegee word wat aangedui het dat hulle graag terugvoering wil ontvang. Daar sal ook terugvoering aan die Bestuur van Akademia gegee word rakende die uitkomst van hierdie studie.

3.8 STATISTIESE ANALISE

Die ingesamelde data is deur middel van statistiese rekenaarprogrammatuur vasgelê. SPSS (IBM, 2017) sagteware is gebruik om beskrywende statistieke wat algemeen is vir sosiale navorsingsprojekte te analiseer. Die gemiddelde is bereken om verskillende verdelings van tellings te vergelyk, terwyl die standaardafwyking bereken word om die veranderlikheid van data te bepaal.

Tydens die empiriese studie is 'n kwantitatiewe navorsingsbenadering gebruik as data-insamelingsmetode om werknemers se ervarings van 'n plat organisasie­struktuur te bepaal. Korrelasie is 'n kragtige beskrywende metode omdat dit moontlike gemeenskaplikheid onder veranderlikes aandui (Bryman & Bell, 2014:300). Korrelasie­navorsing as beskrywende tegniek

word gebruik om die lineêre verhoudings (of afwesigheid daarvan) tussen die veranderlikes – 'n plat organisasiestruktuur en interne kommunikasie – te openbaar. Dit gee 'n aanduiding van die verband tussen 'n organisasie se struktuur en interne kommunikasie.

Hierdie navorsingsbenadering behels nie die verandering of wysiging van die situasie of oorsaak-en-gevolg-verwantskappe nie, maar ondersoek die situasie soos dit is (Salkind, 2012:191). Volgens Leedy, Omrod en Johnson (2010) is die kwantitatiewe ontwerpbenadering soos in hierdie studie gebruik ideaal geskik vir die beskrywende en voorspellende funksies wat verband hou met korrelasie-navorsing. As daar gemeenskaplikheid is sal die veranderlikes met mekaar korreleer.

3.9 OPSOMMING

Hierdie hoofstuk het gehandel oor die aspekte rakende die metode wat vir die empiriese studie gebruik is. Die keuse en samestelling van die deelnemers, meetinstrumente wat gebruik is, en die statistiese metodes wat gebruik is om die data te ontleed is bespreek.

Hoofstuk 4 handel oor die verslag en bespreking van die resultate van die empiriese studie.

HOOFSTUK 4: EMPIRIESE RESULTATE EN BESPREKING

4.1 INLEIDING

In die vorige hoofstuk is 'n uiteensetting gegee van die metodologie en tegnieke wat toegepas is om die empiriese navorsing uit te voer. In hierdie hoofstuk word die resultate van die vraelys bespreek, 'n interpretasie van die data aangebied en die hipotese getoets.

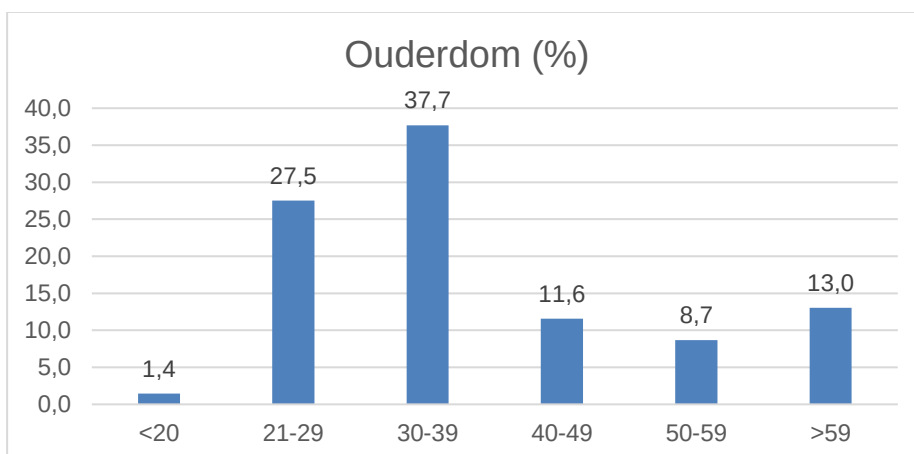
4.2 DEMOGRAFIESE VRAELYS

Die steekproef vir die studie het uit 112 Akademia werknemers bestaan, waarvan 69 (61,6%) die vraelyste voltooi het. 'n Totaal van 49,28% (n=34) respondente was manlik, en 50,72% (n=35) vroulike respondente soos uiteengesit in Tabel 4-1. Dit is in ooreenstemming met die verdeling van 46% mans en 74% vroue wat by Akademia werksaam is.

Geslag	<i>n</i>	%
Manlik	34	49,28
Vroulik	35	50,72
Totaal	69	100

Tabel 4-1: Geslag

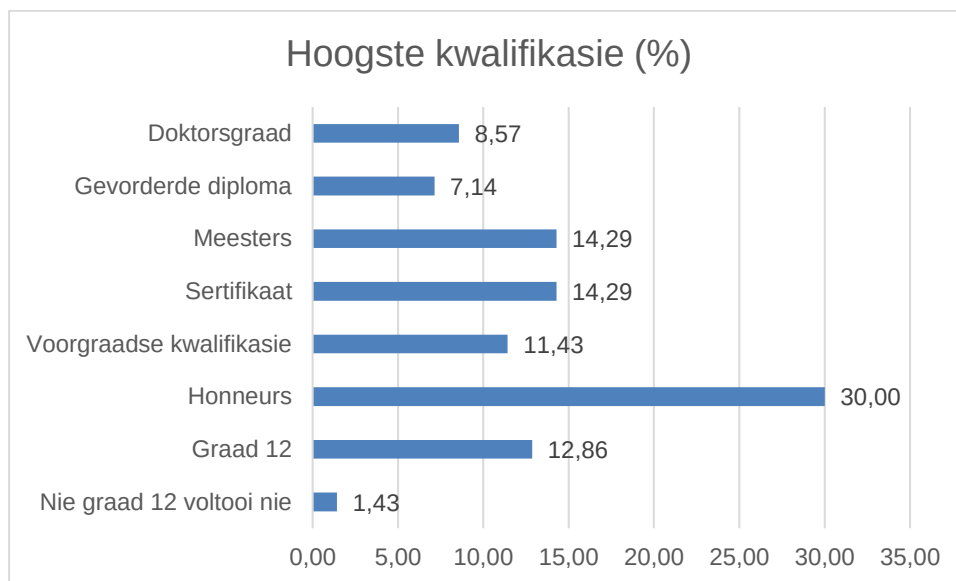
Die respondente se ouderdom word vervolgens in Figuur 4-1 aangedui:



Figuur 4-1: Ouderdom van respondente

Soos uit die Figuur 4-1 blyk is ongeveer 66% van die respondente jonger as 40 jaar, terwyl effens minder as 34% ouer as 50 jaar oud is. Slegs een respondent was jonger as 20 jaar.

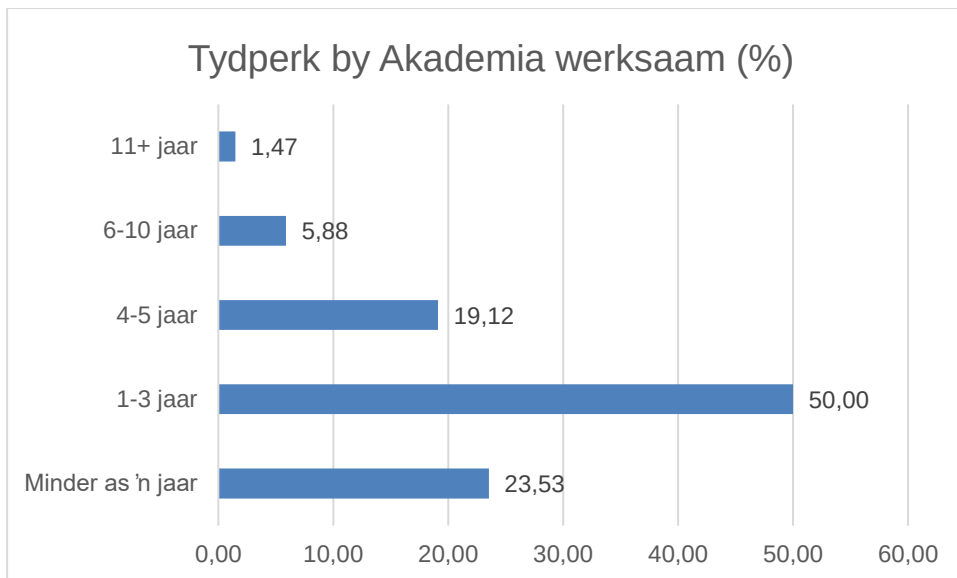
Respondente is volgens hoogste kwalifikasies verdeel, wat in Figuur 4-2 weergegee word.



Figuur 4-2: Hoogste kwalifikasie behaal

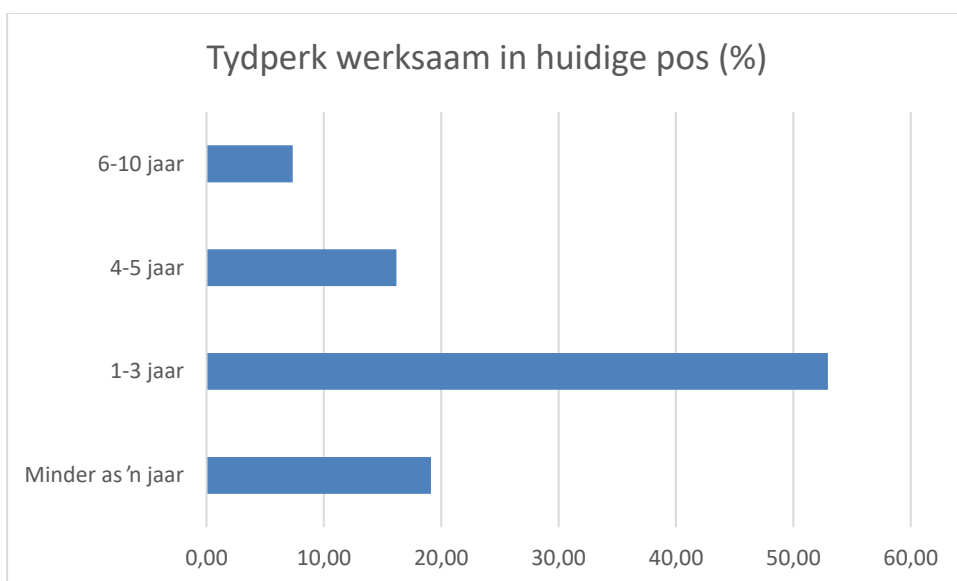
Die meeste respondente beskik oor 'n honneursgraad (30%, n=21), met dieselfde hoeveelheid wat oor 'n sertifikaat (14,29%, n=10) of meestersgraad (14,29%, n=10) beskik. 8,57% (n=6) van die respondente het 'n doktorsgraad. Die oorgrote meerderheid (60%) van die respondente het nagraadse kwalifikasies. 12,86% (n=9) respondente beskik oor slegs Graad 12 en slegs een respondent het nie Graad 12 voltooi nie.

Voorts werk 23,53% (n=16) van die respondente minder as 'n jaar by Akademia en 50% (n=34) respondente tussen 1 tot 3 jaar. Slegs 19,12% (n=13) van respondente werk tussen 4 tot 5 jaar by Akademia en 5,88% (n=4) werk tussen 6 tot 10 jaar by Akademia. Daar is slegs een respondent wat al langer as 11 jaar by Akademia werksaam is. Dit is interessant om op te merk dat die helfte (50%) van die respondente maar relatief kort by die organisasie werksaam is. Hierdie inligting word in Figuur 4-3 uiteengesit.



Figuur 4-3: Tydperk by Akademia werksaam

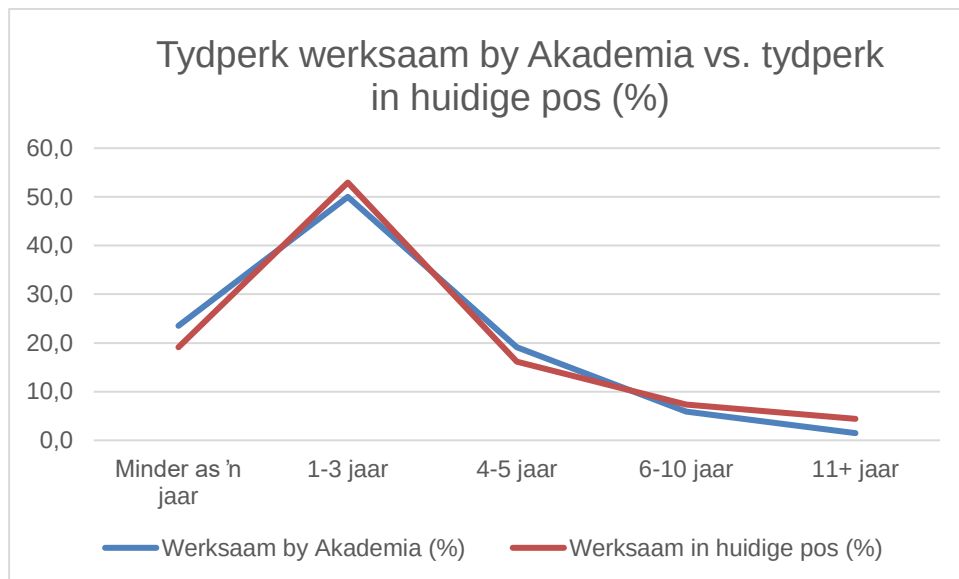
Die respondente moes ook aandui hoe lank hulle die posisie of posvlak beklee toe hierdie studie onderneem is. Hierdie data word in Figuur 4-4 aangedui.



Figuur 4-4: Tydperk werksaam in huidige posisie

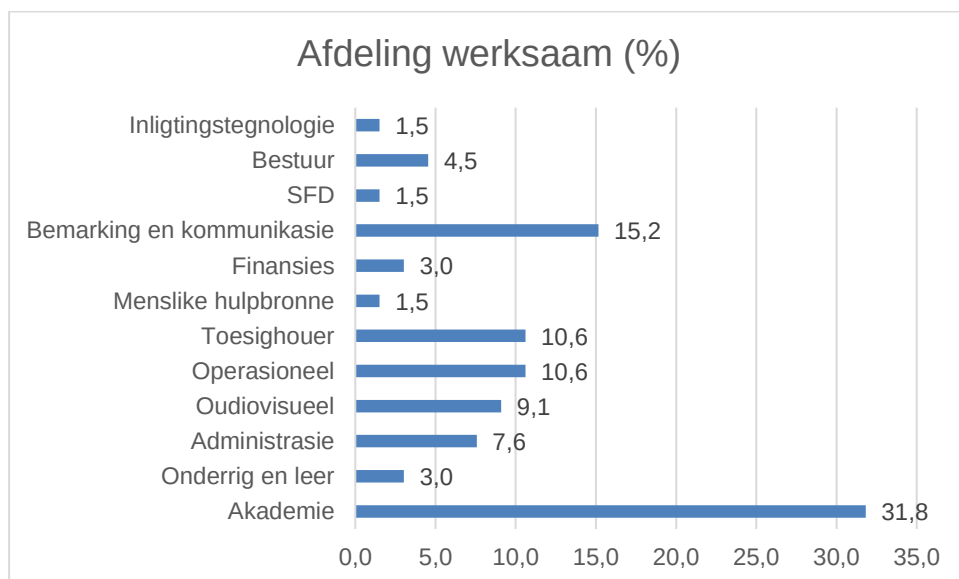
Uit Figuur 4-4 is dit duidelik dat 52,94% (n=36) van die respondente hulle huidige posies vir 1 tot 3 jaar beklee. 'n Kleiner hoeveelheid respondente van 19,12% (n=13) is minder as 'n jaar in hul pos aangestel en slegs 11,76% (n=8) is werksaam in hul huidige posisie vir langer as 6 jaar. Daar

bestaan ook 'n nou verband tussen die tydperk werksaam en tydperk in huidige pos, wat bevestig dat die meerderheid werknemers relatief kort by die instansie werksaam is, soos voorgestel in Figuur 4-5.



Figuur 4-5: Tydperk werksaam by Akademia vs. tydperk in huidige posisie

Die respondente is ook verdeel volgens die afdeling waar hulle werksaam is. 'n Totaal van 31,34% (n=21) respondente wat aan die studie deelgeneem het, is akademiese personeel en 52,29% (n=35) was ondersteunende personeel, met 4,48% (n=3) bestuurslede.



Figuur 4-6: Afdeling werksaam

Die verdere resultate word bespreek in die volgende aspekte: 1. Respondente se persepsie van Akademia se organisasiestruktuur, 2. Respondente se persepsie van Akademia se interne kommunikasie.

4.3 EIENSKAPPE AAN AKADEMIA TOEGEKEN

Vrae	Ja	Nee	Totaal
a. Daar is effektiewe kommunikasie van die bestuur na werknemers	54,41% 37	45,59% 31	68
b. Daar is effektiewe kommunikasie tussen afdelings	37,88% 25	62,12% 41	66
c. Akademia volg 'n meer formele hiërargiese struktuur waarbinne streng reëls gevolg moet word	55,22% 37	44,78% 30	67
d. Akademia het 'n plat organisasiestruktuur (min bestuursvlakke)	81,54% 53	18,46% 12	65
e. Elke afdeling het duidelike grense waarbinne hulle moet funksioneer	69,12% 47	30,88% 21	68
f. Akademia het 'n duidelike visie	86,57% 58	13,43% 9	67
g. Elke werknemer het 'n goeie verstaan van Akademia se visie	73,13% 49	26,87% 18	67
h. Bestuur gee besluite deur sonder dat werknemers hul insette kan gee	60,61% 40	39,39% 26	66
i. Daar is min vlakke van bestuur bo my	66,67% 44	33,33% 22	66
j. Binne my pos is ek gemagtig om vinnig besluite te kan neem sonder die goedkeuring van bestuur	38,81% 26	61,19% 41	67
k. Spanwerk word bevorder	85,29% 58	14,71% 10	68
l. Strukture binne Akademia is so ingerig dat verskillende afdelings saam dink oor take en dit so uitvoer	49,25% 33	50,75% 34	67
m. Daar is genoeg ruimte om self te interpreteer hoe werk geïmplementeer en afgehandel kan word	72,06% 49	27,94% 19	68
n. Effektiewe kommunikasie is 'n tydige proses	71,21% 47	28,79% 19	66

o. Ek word op 'n uitkoms- eerder as insetgebaseerde model geëvalueer (uitsette word gemeet i.p.v. insette)	71,64% 48	28,36% 19	67
p. Effektiewe kommunikasie word beloon	31,82% 21	68,18% 45	66
q. Ek is vertrou met die interne kommunikasieprosesse en -beleide	68,12% 47	31,88% 22	69

Tabel 4-2: Eienskappe aan Akademia toegeken

Dit is duidelik vanuit Tabel 4-2 dat Akademia eerder 'n plat organisasiestruktuur volg en nie 'n hiërargiese struktuur nie. Daar is ook nie effektiewe kommunikasie tussen afdeling nie en ook nie tussen bestuur en ondergeskiktes nie. Alhoewel afdelings nie effektief met mekaar kommunikeer nie is dit duidelik dat daar binne die afdelings self 'n goeie verstaan is van wat verwag en gedoen moet word van elkeen in die spesifieke afdeling. Daarmee saam voel respondente dat die kommunikasie vanaf bestuur na ondergeskiktes nie effektief is nie, maar tog het die meerderheid werknemers 'n goeie verstaan van wat Akademia se visie behels en waarheen Akademia op pad is, insluitend wat die afdeling en individue se verantwoordelikheid is.

Respondente voel wel dat bestuur besluite deurgee sonder om insette in ag te neem, wat teenstrydig is met die werking van 'n plat organisasiestruktuur. Respondente stem saam dat daar min vlakke van bestuur is, wat 'n duidelike aanduiding is dat Akademia gebruik maak van 'n plat organisasiestruktuur. Respondente voel verder dat hulle nie gemagtig is om besluite op hul eie te maak nie, wat 'n effek op werksverrigting het. As daar dus nie goeie kommunikasie van bestuur af is nie en werknemers weet wat van hul verwag word, maar kan of mag nie die besluit maak om dit uit te voer nie demp dit van die voordele van 'n plat organisasiestruktuur. Die meerderheid respondente voel weer dat daar genoeg ruimte is vir hulself om te interpreteer hoe werk geïmplementeer en afgehandel moet word, maar dat hulle nie noodwendig die bevoegdheid het om hierdie besluit uit te voer nie.

Vanuit Tabel 4-2 word spanwerk by Akademia bevorder en respondente voel dat die struktuur bydra daartoe. Hiermee saam voel die meerderheid respondente dat effektiewe kommunikasie 'n tydsame proses is en dat dit tyd neem om te verseker dat daar effektief gekommunikeer word. Verder dui respondente aan dat hul op 'n uitkomsgebaseerde model gevalueer word. Dit wil sê op dit wat hul doen, wat aandui dat daar vertrou word dat werknemers werk sal implementeer en afhandel waarvolgens hul gevalueer word. Daar is ook 'n sterk gevoel dat effektiewe kommunikasie nie beloon word nie, wat werknemers demotiveer om eerder nie goed te kommunikeer nie omdat dit vir hulle niks voordeel in hou nie. Respondente is ook in groot meerderheid vertrou met die interne kommunikasieprosesse en -beleide, wat moontlik 'n

aanduiding kan wees dat dit of nie effektief is nie, nie goed verstaan word nie, te ingewikkeld is of net oneffektief is.

Vanuit bogenoemde is dit duidelik dat respondente voel daar word nie effektief gekommunikeer nie. Daar bestaan 'n struktuur wat spanwerk en kommunikasie aanmoedig, maar dit word nie noodwendig effektief benut of geïmplementeer nie.

4.4 LIKERT-SKAALVRAE

In vraag 9 van die vraelys (Bylaag A) is daar van 'n Likert-skaal gebruik gemaak om respondente se opinies rakende stellings oor Akademia se organisasiestruktuur en kommunikasieproses te meet. Dit is in Tabel 4-3 uiteengesit en gerangskik met die hoogste (positief) geweegde gemiddeld na die laagste (negatief).

Die stellings met die hoogste waarde maak dit duidelik dat respondente voel dat beter kommunikasie tussen afdelings sal lei tot gehalteverbetering van individuele werksaamhede soos duidelik uit vraag 9a (4,28 geweegde gemiddeld)¹ blyk. Die meerderheid respondente voel dat swak of geen kommunikasie onnodige uitdagings laat ontstaan soos in vraag 9h (4,28) gesien kan word. Verder voel respondente in vraag 9f (4,22) dat gereelde kommunikasie tussen afdelings ook sal bydra tot die bevordering van hul werksaamhede. Die meerderheid respondente stem in vraag 9j (4,07) saam dat spanwerk deur effektiewe kommunikasie bevorder word. Respondente voel vanuit vraag 9d (3,94) ook positief oor die feit dat effektiewe kommunikasie tussen afdelings ook 'n bydra lewer tot die verbetering van die gehalte werk wat gelewer word. Die meerderheid respondente stem saam dat take vinniger afgehandel kan word indien besluite daar en dan deur die betrokke persoon gemaak kan word soos in vraag 9c (3,87). Daar is verder in vraag 9b (3,72) 'n sterk gevoel dat uitsetgebaseerde evaluering werksaamhede sal verbeter. In vraag 9g (3,69) is dit duidelik dat respondente voel 'n plat organisasiestruktuur kan 'n positiewe uitwerking op werksaamhede lewer. Die meerderheid respondente stem saam dat daar genoegsame ruimte is om vrae te vra sodat onsekerheid opgeklar kan word soos gestel in vraag 9i (3,66). Vraag 9i korreleer met vraag 9c, waar respondente saamstem dat hulle gemagtig is om besluite na die relevante persone te kommunikeer.

Vraag 9m se bedoeling was om vas te stel of kommunikasie 'n tydsame proses is, maar die vraelys is uitgestuur met die woord "tydige" proses wat respondente moontlik kon verwar; hierdie vraag is dus ingereken nie.

¹ Die geweegde gemiddeld word in hierdie paragraaf telkens in hakies aangedui.

Respondente voel in vraag 9k (2,72) dat afdelings in Akademia nie genoegsaam met mekaar kommunikeer nie. Hiermee saam voel respondente by vraag 9e (2,4) dat 'n hiërargiese organisasiestruktuur nie 'n positiewe gevolg binne die Akademia klimaat sal lewer nie.

	Stem glad nie saam nie	Stem nie saam nie	Onseker	Stem saam	Stem volkome saam	Totaal	Geweegde gemiddeld
a. Beter samewerking tussen afdelings sal die gehalte van my werk verbeter	0,00% 0	2,94% 2	4,41% 3	54,41% 37	38,24% 26	68	4,28
h. Uitdagings ontstaan a.g.v. swak of geen kommunikasie	1,49% 1	5,97% 4	5,97% 4	35,82% 24	50,75% 34	67	4,28
f. Gereelde kommunikasie tussen afdelings sal my werksaamhede bevorder	1,47% 1	1,47% 1	5,88% 4	55,88% 38	35,29% 24	68	4,22
j. Spanwerk word bevorder deur effektiewe kommunikasie	4,48% 3	7,46% 5	2,99% 2	46,27% 31	38,81% 26	67	4,07
d. Meer effektiewe kommunikasie tussen afdelingshoofde sal die gehalte van my werk verbeter	1,49% 1	7,46% 5	16,42% 11	44,78% 30	29,85% 20	67	3,94
c. Ek sal take vinniger kan afhandel indien ek sekere besluite, soos deur die oomblik vereis, sonder die goedkeuring van bestuur kan maak	0,00% 0	8,82% 6	16,18% 11	54,41% 37	20,59% 14	68	3,87
b. 'n Uitkomsgebaseerde eerder as 'n insetgebaseerde evalueringsmodel sal die gehalte van my werk verbeter (uitsette word gemeet i.p.v. insette)	1,49% 1	10,45% 7	25,37% 17	40,30% 27	22,39% 15	67	3,72
g. 'n Plat organisasiestruktuur (min bestuursvlakke) sal 'n positiewe impak op my werk hê	2,99% 2	11,94% 8	17,91% 12	47,76% 32	19,40% 13	67	3,69
l. Daar is genoeg ruimte om vrae te vra indien daar onduidelikheid ontstaan	7,35% 5	10,29% 7	17,65% 12	38,24% 26	26,47% 18	68	3,66
m. Effektiewe kommunikasie is altyd 'n tydige proses	7,35% 5	14,71% 10	13,24% 9	52,94% 36	11,76% 8	68	3,47
i. Binne my pos is ek gemagtig om vinnig besluite te kommunikeer na relevante persone	8,96% 6	14,93% 10	17,91% 12	44,78% 30	13,43% 9	67	3,39

k. Afdelings binne Akademia kommunikeer op genoegsame grondslag met mekaar	17,65%	25,00%	29,41%	23,53%	4,41%		
	12	17	20	16	3	68	2,72
e. 'n Burokratiese/hiërargiese struktuur (baie bestuursvlakke) sal 'n positiewe uitwerking op die kwaliteit van my werk hê	22,39%	34,33%	26,87%	13,43%	2,99%		
	15	23	18	9	2	67	2,40

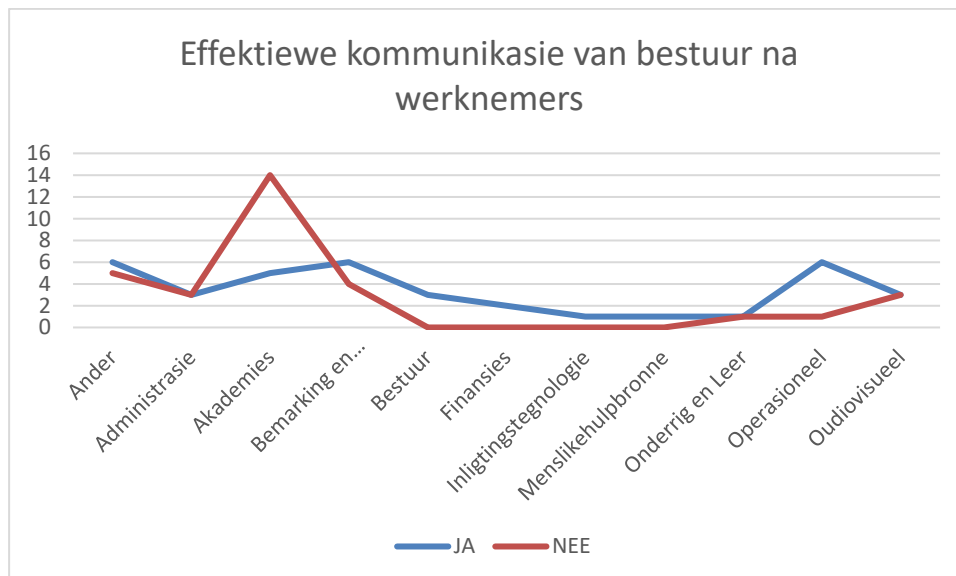
Tabel 4-3: Likert-skaal en geweepte gemiddeldes (hoogste na laagste gerangskik)

4.5 KRUISTABULASIES

Die volgende deelnemende vrae is gevra om verder vas te stel hoe die literatuur by die empiriese studie aansluit. Kruistabulasie is gebruik om die verband tussen die vrae duideliker te trek:

Is daar effektiewe kommunikasie vanaf bestuur na akademiese en ondersteunende personeel?

Vanuit Figuur 4-7 is dit duidelik dat die akademiese afdeling, voel dat daar nie duidelike kommunikasie vanaf die bestuur na werknemers plaasvind nie. Hierdie kan 'n gevolg wees van herstrukturering en die vakante dekaanspos wat gevul moet word. Die ander afdelings ervaar wel duidelike kommunikasie vanaf bestuur.



Figuur 4-7: Effektiewe kommunikasie van bestuur na werknemers

Is daar 'n deelnemende kultuur tussen bestuur en werknemers?

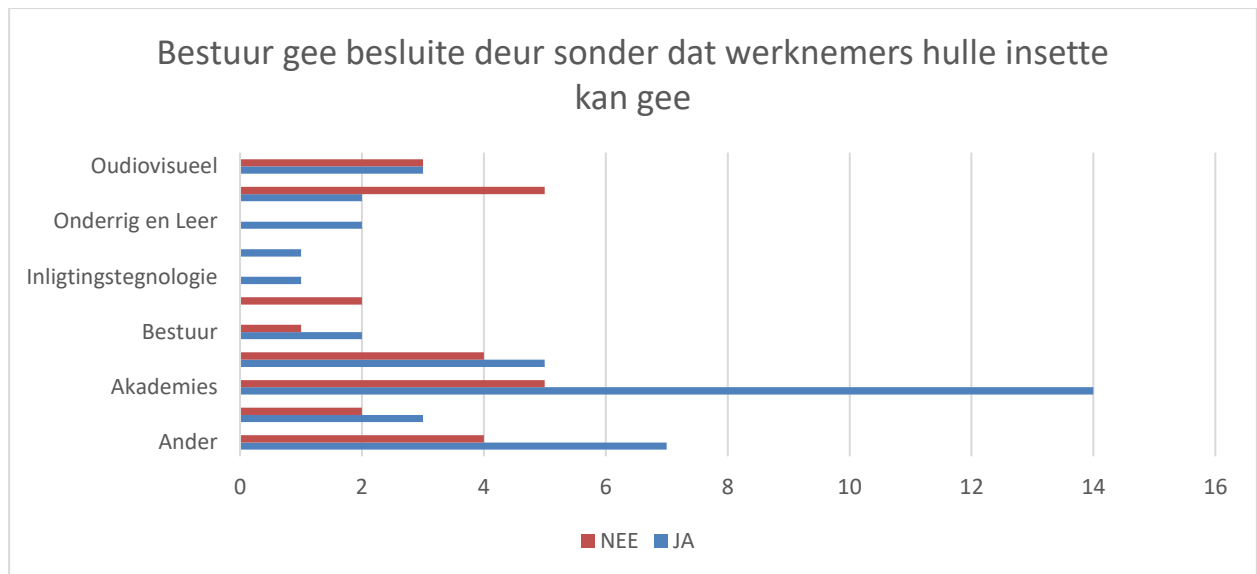
Figuur 4-8 dui daarop dat veral die akademiese afdeling voel bestuur kommunikeer nie duidelik genoeg met nie en besluite deurgee sonder om hul insette in ag te neem. Hierdie kan weereens 'n gevolg wees van die feit dat daar 'n vakante posisie is en dat die bestuur nou noodgedwonge besluite maak sonder om te konsulteer en/of goed te kommunikeer met die afdeling. Bemaking en Kommunikasie voel ook dat besluite sonder hulle insette gemaak word en dat besluite nie duidelik gekommunikeer word nie. Die operasionele afdeling voel weer insette word in ag geneem en besluite word duidelik gekommunikeer, maar die afdeling is relatief klein met slegs 3 respondente wat kommunikasie aansienlik vergemaklik.

Uit Figuur 4-9 is dit duidelik dat respondente in die meerderheid van die afdelings voel dat hulle nie binne hul poste by magte is om besluite te kan neem sonder goedkeuring van bestuur nie. Weereens is hierdie gevoel die sterkste in die akademiese afdeling en in die bemaking en kommunikasie afdeling. Hierdie kan wees weens die feit van die plat struktuur waar daar byna geen middelvlakbestuur bestaan nie en die meerderheid besluite deur die bestuur gemaak word.

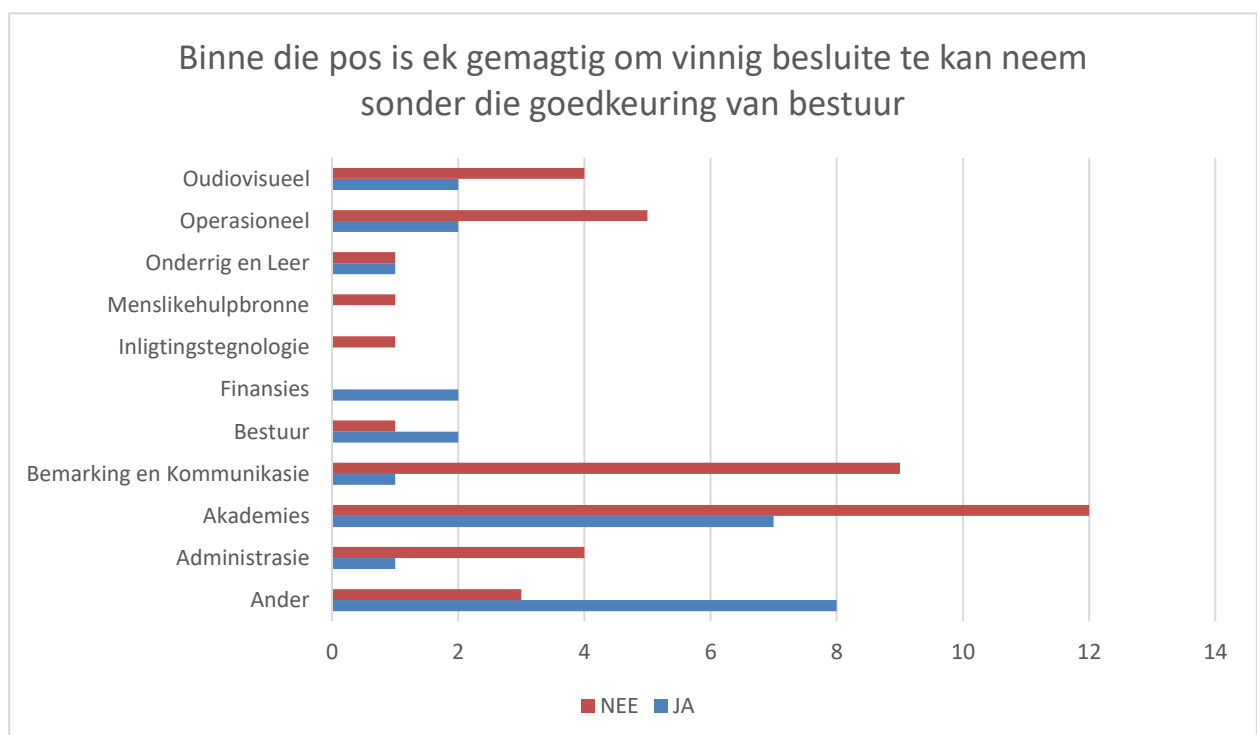
Soos gesien in Figuur 4-10 voel respondente in Oudiovisueel, Akademies en Administrasie dat die strukture binne Akademia nie so ingerig is dat verskillende afdelings saam kan dink oor take en dit so kan uitvoer nie. Dit kan toegeskryf word aan die aard van die werk wat die onderskeie afdelings verrig wat spesifieke fokus op sekere take het waarby gespesialiseerde kennis ingespan word om dit te verrig. Die meerderheid van die ander afdelings voel dat die struktuur wel so ingerig is en dat samewerking gestimuleer word.

Vanuit Figuur 4-11 is dit duidelik dat die meerderheid respondente voel dat spanwerk by Akademia bevorder word deur die plat organisasiestruktuur wat gevolg word. Daar ontstaan 'n duidelike uitdaging rakende kommunikasie by die akademiese afdeling waar daar respondente voel dat hul nie gemagtig is om vinnig besluite te kommunikeer na die relevante persone nie. Tog is daar in byna al die ander afdelings positiewe terugvoering in die verband.

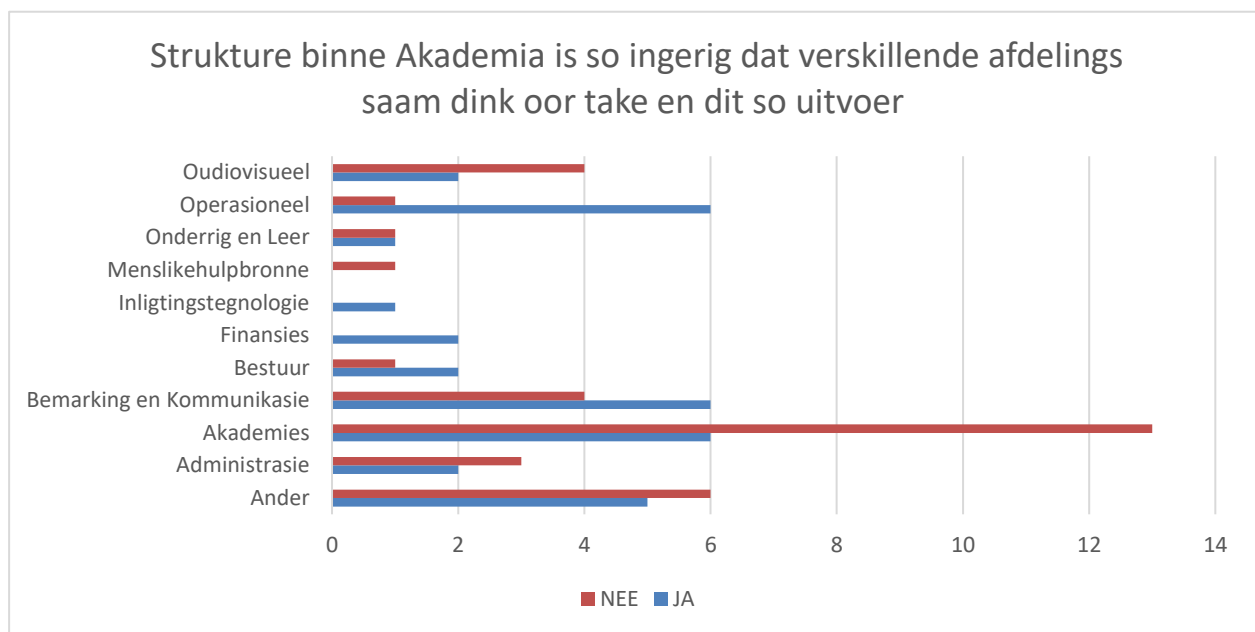
Dit is duidelik dat daar in die akademiese afdeling nie 'n sterk deelnemende kultuur bestaan nie. In Figuur 4-13 word daar uiteengesit of daar genoegsame ruimte gegee word om vrae te vra om onsekerheid op te klaar. Hier is dit duidelik dat die bepaalde afdelings voel dat daar genoegsame ruimte gegee word en die akademiese afdelings anders hieroor voel.



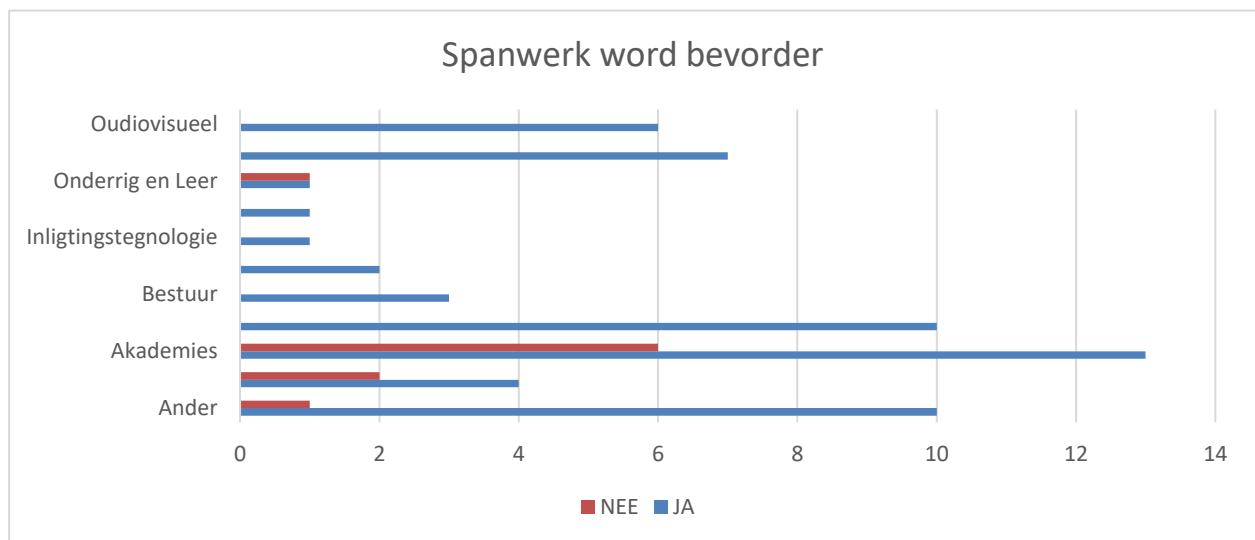
Figuur 4-8: Bestuur gee besluite deur sonder dat werknemers hulle insette kan gee



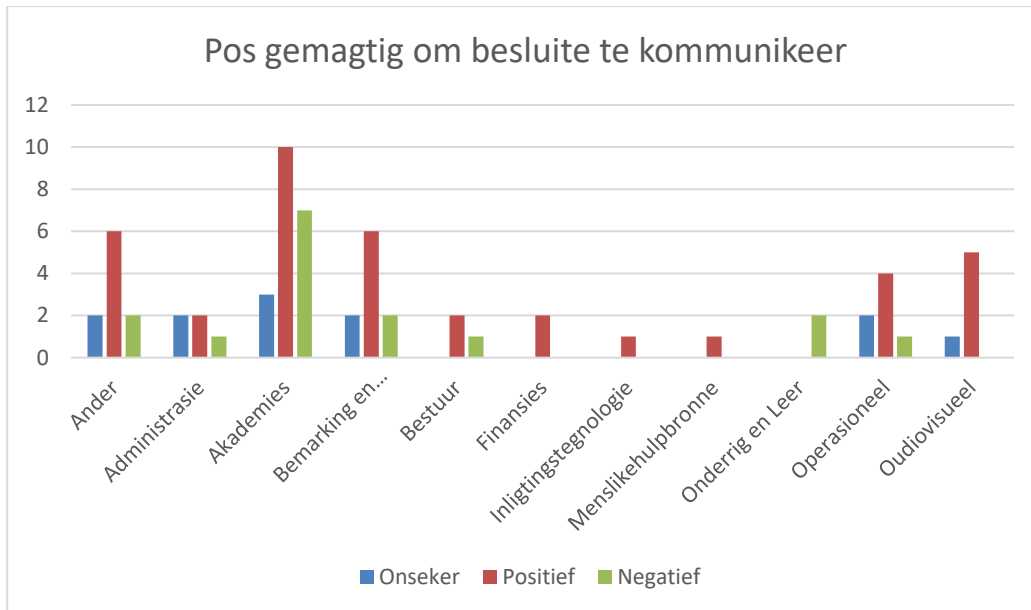
Figuur 4-9: Binne die pos is ek gemagtig om vinnig besluite te kan neem sonder die goedkeuring van bestuur



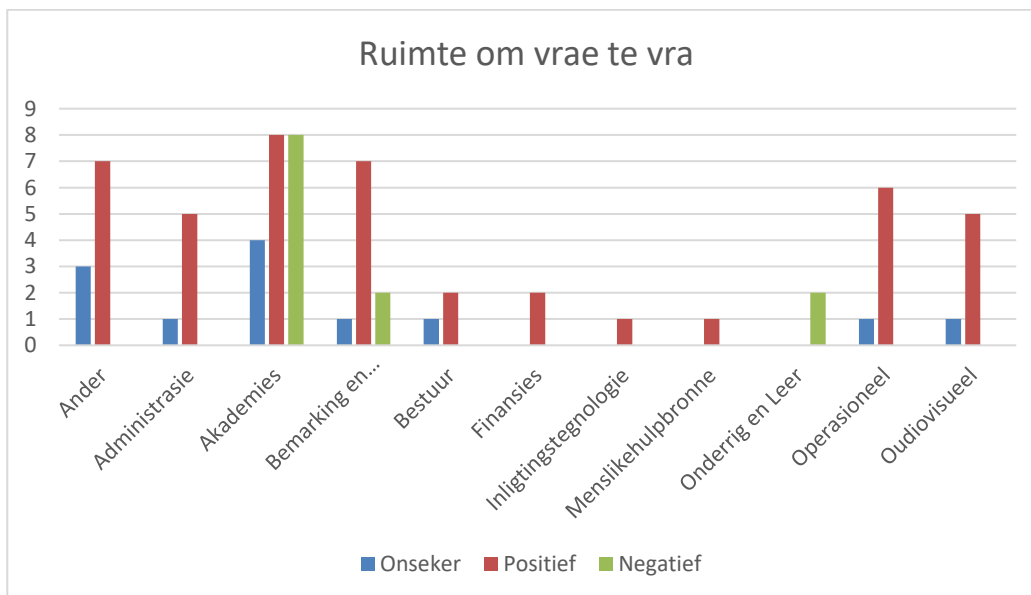
Figuur 4-10: Strukture binne Akademia is so ingerig dat verskillende afdelings saam dink oor take en dit so uitvoer



Figuur 4-11: Spanwerk word bevorder



Figuur 4-12: Pos gemagtig om besluite te kommunikeer

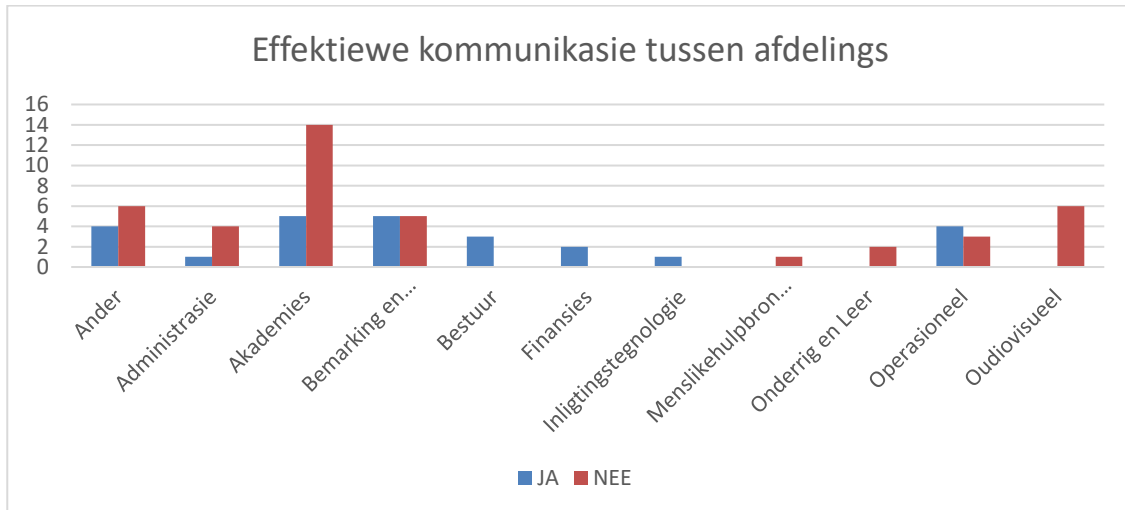


Figuur 4-13: Ruimte om vrae te vra

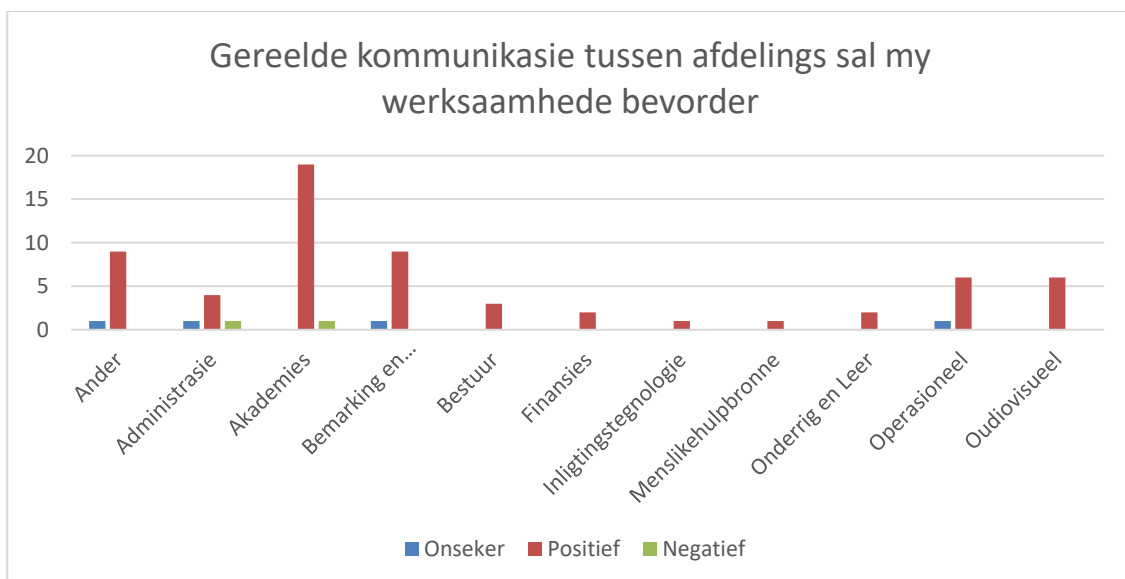
Geskied interne kommunikasie positief in Akademia tussen werknemers?

Vanuit Figuur 4-14 is dit duidelik dat die akademiese, oudiovisuele en administrasie-afdelings voel dat daar nie positiewe kommunikasie tussen afdelings ontstaan nie. Die ander afdelings het almal minder personeel wat moontlik 'n rede kan wees vir effektiewe en makliker kommunikasie. Byna al die afdelings voel dat gereelde interdepartementele kommunikasie tot die bevordering

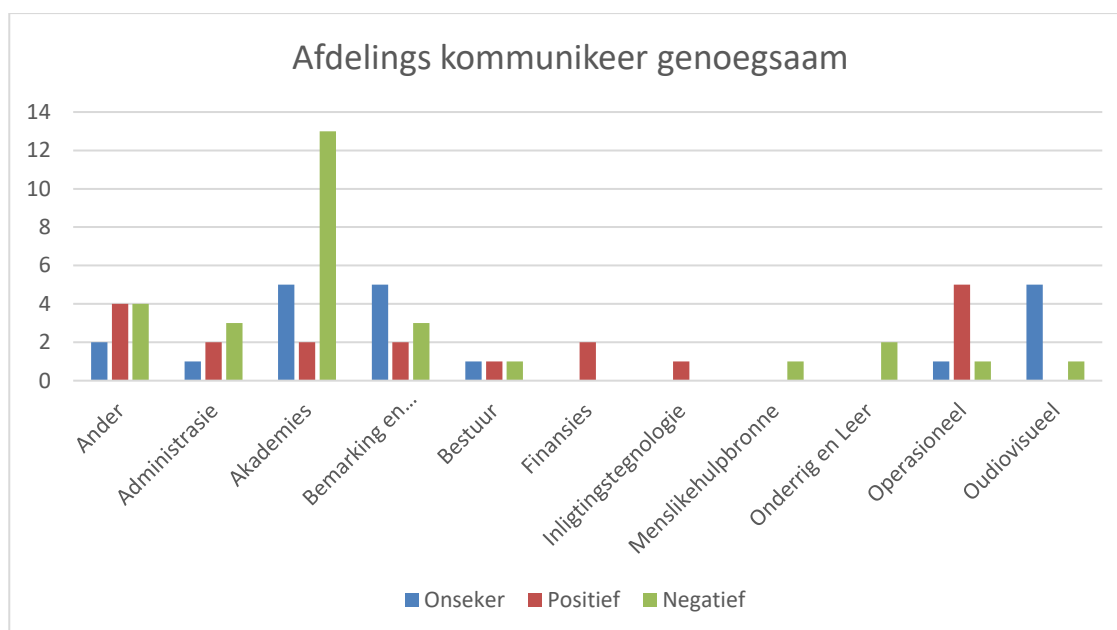
van werksaamhede sal bydra (sien Figuur 4-15). Daar is by Akademia egter onsekerheid en negatiwiteit oor of afdelings genoegsaam met mekaar kommunikeer, wat tot gevolg kan hê dat interne kommunikasie nie positief tussen werknemers geskied nie of glad nie tussen werknemers geskied nie.



Figuur 4-14: Effektiewe kommunikasie tussen afdelings



Figuur 4-15: Gereelde kommunikasie tussen afdelings sal werksaamhede bevorder



Figuur 4-16: Afdelings kommunikeer genoegsaam

4.6 BESPREKING

Die doel van hierdie studie was om te bepaal of die interne kommunikasie-strategie van Akademia as privaat hoërondewysinstelling deur 'n plat organisasie-struktuur beïnvloed word. Om hierdie algemene doelwit te bereik is spesifieke oogmerke bepaal en geanaliseer deur beskrywende data-analises, korrelasie, kruistabulasie en betroubaarheid te bepaal, en om die demografiese verskille tussen groepe in die ervaring van interne kommunikasie en organisasie-struktuur te identifiseer.

Die primêre doelwit van hierdie studie is om die interne kommunikasie-strategie van 'n privaat hoërondewysinstelling te assesser. Die uitslae van hierdie studie het dit aan die lig gebring dat die interne kommunikasie-strategie gepaard gaan met die organisasie se plat struktuur. Beskrywende data-analises is gedoen om vas te stel hoe daar intern tussen afdelings gekommunikeer word, hoe werknemers bestuur se kommunikasie ervaar, en in watter mate elemente van 'n plat organisasie-struktuur bydra tot meer verantwoordelikheid by elkeen ten opsigte van besluitneming en effektiewe kommunikasie. Edmunds (2018) het bepaal dat indien 'n organisasie sy struktuur wil verbeter daar effektief intern na werknemers gekommunikeer moet word om alle onsekerheid uit die weg te ruim.

Om die sekondêre doelwitte te bereik is daar vanuit die literatuur navorsing gedoen om die aard van 'n plat organisasie-struktuur te bepaal. Ancona *et al.* (2009:M1-17) het duidelike elemente van 'n plat organisasie-struktuur gaan vasstel waarvolgens organisasies hulself kan meet om vas te

stel of hulle gebruik maak van 'n meer hiërargiese of 'n plat organisasiestruktuur. Vrba en Deysel (2013:19) noem dat kommunikasie binne 'n groeiende en veranderende omgewing opwaarts, afwaarts, horisontaal en vertikaal moet vloei om so ver moontlik alle onsekerhede uit die weg te ruim. Dit stem ooreen met Louw en Venter (2013:449) se sleutelpilare wat organisasies se struktuur bepaal. Ingram (2014) het ook voor- en nadele van 'n plat organisasiestruktuur gelys wat gevolge van die gebruik van 'n plat organisasiestruktuur uiteensit en waardeur mens kan bepaal of dit die struktuur is wat deur Akademia gebruik word.

Om die aard van Akademia se organisasiestruktuur te bepaal is daar gebruik gemaak van beskrywende data-analising in die vorm van 'n Likert-skaal asook sekere karaktereienskappe wat respondente aan Akademia kon toeëien. Hierdie eienskappe stem ook ooreen met Louw en Venter (2013:449) se organisasiestruktuur eienskappe, en daardeur kon Akademia se organisasiestruktuur duidelik as 'n plat organisasiestruktuur vasgestel word.

Om die aard van interne kommunikasie volgens literatuur te bepaal is daar hoofsaaklik gekyk na elemente en die kultuur van interne kommunikasie. Volgens Welch en Jackson (2007:180) kan interne kommunikasie gedefinieer word as die professionele bestuur van interaksies tussen diegene met 'n belang in 'n bepaalde organisasie. Welch en Jackson (2007:180) noem verder dat interne kommunikasie werknemerverhoudings en -doelwitte en organisatoriese ontwikkeling insluit, wat drie vlakke van interne kommunikasie voorstel. Hierdie drie vlakke is daaglikse bestuur (werknemerverhoudings), strategiese bestuur (missie) en projekbestuur (organisatoriese ontwikkeling).

Die resultate van die kruistabulasie tussen die organisasiestruktuur en die interkommunikasie soos ervaar deur die respondente word in die volgende punte opgesom:

- Die meerderheid van die respondente voel dat daar definitief 'n verband is tussen die interne kommunikasie en die plat organisasiestruktuur. Dit is ook duidelik vanuit die literatuur (Ancona, *et al.*, 2009:M1-18) dat 'n plat organisasiestruktuur bydra tot die interne kommunikasie van 'n organisasie.
- Die meerderheid respondente het aangedui dat daar nie 'n verband is tussen die plat organisasiestruktuur en dat hulle nie by magte is om besluite te maak sonder die goedkeuring van bestuur nie.
- Die oorgrootte meerderheid respondente het aangedui dat spanwerk bevorder word deur die plat organisasiestruktuur.
- Die meerderheid van respondente het aangedui dat hulle vertrou is met die kommunikasie-prosesse en -beleide,

- Meerderheid respondente het ook aangedui dat hulle binne hul pos nie gemagtig is om besluite te maak nie.
- Die verband tussen 'n plat organisasiestruktuur en uitkomsgebaseerde evaluering is deur meerderheid respondente as positief aangedui.

Oor die algemeen is dit duidelik dat personeel positief is rakende die plat organisasiestruktuur en die gebruik daarvan. Daar word in sommige afdelings uitdagings ervaar ten opsigte van effektiewe kommunikasie, maar almal stem saam dat die organisasiestruktuur bydra tot effektiewe spanwerk, verbeterde kommunikasie en meer verantwoordelikheid aan elkeen verskaf. Dit is egter ook vanuit hierdie studie duidelik dat werknemers voel hul nie die nodige bevoegdheid ontvang om besluite te maak sonder die goedkeuring van bestuur nie. Werknemers is ook vertrouwd met die interne kommunikasieprosesse en -beleide, maar voel dat daar steeds gewerk moet word dat afdelings op 'n effektiewe en konstruktiewe manier op 'n gereelde basis met mekaar kommunikeer.

Hierdie studie het uitgewys dat interne kommunikasie deur 'n plat organisasiestruktuur bevorder word, maar dat hierdie struktuur ook uitdagings en leemtes inhou wat effektiewe kommunikasie aanbetref.

4.7 OPSOMMING

Hierdie hoofstuk bevat meer besonderhede oor Akademia as private hoërondewysinstelling om meer inligting rakende die instelling te verskaf en om 'n beter verstaan rakende Akademia te skets.

HOOFSTUK 5: GEVOLGTREKKINGS, BEPERKINGS EN AANBEVELINGS

5.1 INLEIDING

Die doel van hierdie hoofstuk is om gevolgtrekkings te gee rakende die resultate wat in die empiriese studies van hierdie navorsing verkry is. Gevolgtrekkings word gemaak rakende die navorsingsdoelstellings. Verder word beperkings bespreek wat deur die loop van die studie geïdentifiseer is. Laastens word aanbevelings vir die organisasie gemaak en word toekomstige navorsing wat uit hierdie navorsing spruit geïdentifiseer.

5.2 GEVOLGTREKKINGS

Die volgende gevolgtrekkings rakende die spesifieke teoretiese doelstellings en die resultate van die empiriese studie kan gemaak word:

5.2.1 Gevolgtrekking rakende die spesifieke teoretiese doelstellings

Die aard van die organisasie se interne kommunikasie vorm die kern van hierdie studie. In hierdie afdeling word die spesifieke navorsingsdoelwitte bespreek om die algemene navorsingsvrae beantwoord. Literatuur bevestig dat interne kommunikasie een van die kernelemente is waarop 'n organisasie moet fokus (soos uiteengesit in Hoofstuk 2). Daarsonder kan organisasies uitdagings beleef wat onsekerheid by personeel veroorsaak en gesonde en positiewe groei kan kniehalter.

Vanuit die literatuur is dit duidelik dat organisasiestruktuur oor die algemeen in sake-organisasies wêreldwyd beskryf word óf hiërargies óf plat. Die kenmerke van diversiteit, buigsaamheid, globale visie, 'n plat struktuur en 'n goeie netwerk dui aan dat 'n organisasie 'n plat struktuur het soos ook in Hoofstuk 2 ondersoek en uiteengesit is. Vanuit die literatuur is dit duidelik dat organisasie moet verstaan hoe hulle struktuur werk en dit reg implementeer en gebruik tot voordeel van die organisasie en die personeel.

5.2.2 Gevolgtrekkings rakende die spesifieke empiriese doelstellings

Hierdie studie het bygedra tot die teorie oor interne kommunikasie en organisasiestruktuur. Dit het ook aangedui dat sekere kommunikasie-elemente verband hou met 'n plat organisasie-struktuur. Binne die raamwerk van die literatuur het hierdie studie beklemtoon dat daar baie voordele uit die gebruik van 'n plat organisasiestruktuur ontgin kan word. Deur hierdie struktuur duidelik aan personeel te kommunikeer en te verduidelik sal dit bydra tot die optimalisering van

die organisasie se interne kommunikasie, wat tot gevolg het dat die organisasie volhoubaar groei en doelwitte bereik. Werknemers wat verstaan hoe om hul werk volgens die organisasiestruktuur te verrig en wat kan help om op hierdie struktuur voort te bou, sal 'n gevoel van behoort in die organisasies beleef. Dit is duidelik dat Akademia nie net kan voortgaan om op die plat organisasiestruktuur te werk sonder om die interne kommunikasie-uitdagings wat tans ervaar word op te los nie. Hierdie oplossing vir interne kommunikasie het 'n direkte verband met die manier hoe werk gedoen word (kultuur) van die organisasie, wat weer 'n direkte verband hou met die suksesvolle opleiding van studente in die organisasie.

Ten einde een van die navorsingsdoelwitte van die studie aan te spreek, is die aard van Akademia se plat organisasiestruktuur bepaal. Hierdie doelstelling is deur middel van 'n kwantitatiewe vraelys ondersoek (Bylaag A). Die navorsingsinstrument is gebaseer op die konstrakte soos uiteengesit in hierdie studie. Wat Akademia se organisasiestruktuur betref is dit duidelik dat daar gebruik gemaak word van 'n plat organisasiestruktuur. Dit is vanuit respondente se antwoorde dodelik dat almal die organisasie se struktuur herken as 'n plat struktuur, maar dat nie almal verstaan wat dit beteken en hoe dit effektief benut kan word nie. Verder is dit duidelik dat interne kommunikasie in die organisasie belangrik is en voortdurend aandag kort. Respondente verstaan hoe en wat hul moet kommunikeer, maar is nie altyd seker wat en met wie mag hul kommunikeer nie. Dit is vanuit die vraelys duidelik dat respondente Akademia se struktuur en interne kommunikasie as positief ervaar, maar dat dit gepaard gaan met uitdagings wat opgelos moet word. Daar is 'n duidelike verband wat tussen die organisasie se plat struktuur en die interne kommunikasieproses getrek kan word. Met betrekking tot kommunikasie tussen afdelings en bestuur is dit ook duidelik dat daar op sekere terreine nie doeltreffend gekommunikeer word nie en dat daar maniere gevind en ontwikkel moet word sodat daar op 'n effektiewe en doeltreffende manier saamgewerk kan word. Dit is dus belangrik om alle onsekerheid uit te klaar, verantwoordelikhede en verwagtings duidelik te kommunikeer en daarmee saam die organisasie se struktuur formeel te dokumenteer en te kommunikeer, wat kan dien as oplossing vir van die uitdagings wat rakende kommunikasie ervaar word.

5.3 BEPERKINGS

Die volgende beperkings is geïdentifiseer:

- Die tyd wat dit neem om die vraelys te voltooi kan 'n invloed op die volledigheid van die vraelys hê.
- Die beskikbaarheid van personeel uit alle afdelings om deel te neem sodat daar verteenwoordiging van alle afdelings kan wees.

- Die bevindings van hierdie studie is moontlik nie veralgemeen nie omdat die resultate verkry is van 'n enkele organisasie wat nie die uiteenlopende Suid-Afrikaanse bevolking ten volle verteenwoordig nie.
- Die ontwerp van die deursnee-opname maak dit moontlik om die bestaan van verwantskappe tussen die veranderlikes te identifiseer, maar impliseer dat meer ingewikkelde vorme van onbekende verbindings nie ondersoek kon word nie. Voornemende kwasi-eksperimentele navorsingsontwerpe is nodig om die geïnterpreteerde verwantskappe in hierdie studie verder te valideer.

5.4 AANBEVELINGS

In hierdie afdeling word aanbevelings rakende die spesifieke organisasie wat in hierdie studie gebruik word, sowel as aanbevelings vir verdere navorsing, gemaak.

5.4.1 Aanbevelings vir die organisasie

Soos voorheen genoem hou 'n plat organisasiestruktuur vir Akademia voordele in en word dit vanuit hierdie studie aanbeveel dat Akademia toenemend fokus op die gevestigde plat organisasiestruktuur deur dit verder uit te brei, te optimaliseer en effektief aan personeel te kommunikeer. Dit hou baie voordele in wat spesifiek met betrekking tot interne kommunikasie verband hou. Netwerke tussen afdelings sal verbeter, wat samewerking sal optimaliseer. Verantwoordelikheid word aan elkeen gegee, met 'n duidelike verstaan van wat verwag word en met die regte doel voor oë. Met 'n meer oop en direkte kommunikasielyn tussen werknemers en bestuurders sal dit help om die besluitnemingsprosesse vinniger en beter op te los. Werknemers neem besluite ter plaatse eerder as om te wag vir die bestuur om 'n besluit te neem wat tydsaam mag wees. Deur werknemers meer verantwoordelikheid te gee, skep en bou dit 'n gevoel van vertroue deur topbestuur, wat weer werknemertevredenheid versterk. Die vloei van interne kommunikasie geskied ook vinniger en stel personeel meer gerus binne 'n plat organisasiestruktuur. Die vasstelling van interne kommunikasieriglyne-, beleide en- dokumente moet duidelik geformuleer word en toeganklik en vrylik beskikbaar wees vir alle personeel sodat die implementering daarvan makliker kan geskied en werknemers duidelik weet hoe, waar, wat en wanneer rakende interne kommunikasie.

5.4.2 Aanbevelings vir toekomstige navorsing

Ongeag die beperkings van hierdie studie, bied hierdie bevindings waardevolle voorstelle vir toekomstige navorsing in. Die bevindings van hierdie studie moet met groter steekproefgroepe getoets word om gevolgtrekkings binne die groter Suid-Afrikaanse konteks te kan maak. Dit word aanbeveel dat vraelyste verder uitgebrei word en onder soortgelyke organisasies versprei word

om die bevindings van hierdie navorsing daarin te staaf en te meet. Longitudinale navorsing word aanbeveel om vlakke van betrokkenheid en gehalte oor 'n periode vas te stel. Deelnemers aan verskillende demografiese groepe het verskillende vlakke van kommunikasie ervaar. Moontlike redes hiervoor moet deur verdere navorsing vasgestel word. Terugvoer dui daarop dat nuwe werknemers die hoogste vertroue in die interne kommunikasie ervaar en beleef, wat deels die optimisme en entoesiasme wat hulle ervaar met die aanvang van 'n nuwe pos kan weerspieël.

Personeel se verwagtings en voorkeure ten opsigte van kommunikasie en organisasiestruktuur kan in die toekoms verder bestudeer word. Verdere studies kan meer ondersoekend van aard wees, waar daar ondersoek ingestel word oor die aard van die organisasiestruktuur en hoe interne kommunikasiestrategieë daardeur beïnvloed word. Die verband tussen interne kommunikasie en die sukses van die organisasie is nie breedvoerig in hierdie studie gekwantifiseer nie en kan verdere studie vereis. Die geleentheid bestaan om op hierdie studie voort te bou deur 'n model te ontwikkel om die sukses van die organisasie te kwantifiseer in verband met die interne kommunikasiestrategie en organisasiestruktuur wat gebruik word.

5.5 OPSOMMING

In hierdie hoofstuk is gevolgtrekkings gemaak rakende die teoretiese en empiriese doelstellings. Die beperkinge van die navorsing is uitgewys en aanbevelings is gemaak vir die organisasie waarbinne die studie plaasgevind het, asook vir toekomstige navorsing.

BRONNELYS

Akrani, G. 2011. Flat organisation structure: Advantages and disadvantages. <https://kalyan-city.blogspot.com/2011/06/flat-organisation-structure-advantages.html> Date of access: 15 Junie 2018.

Ancona, D., Kochan, T.A., Scully, M., Van Maanen, J. & Westney, D.E. 2009. Managing for the future: organisational behavior and processes. 3rd ed. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.

Appelbaum, S.H. & Santiago, V. 1997. Career development in the plateaued organisation. *Career Development International*, 2(1):11-20.
https://www.researchgate.net/publication/242341775_Career_development_in_the_plateaued_organization Date of access: 15 June 2018.

Argenti, P.A. 2009. Corporate communication. New York: McGraw-hill.

Banerjee, A. 2012. Upward and downward communication.
<http://www.preservearticles.com/2012051932621/short-notes-on-upward-downward-communication.html> Date of access: 20 November 2019.

Blumberg, B., Cooper, D.R. & Schindler, P.S. 2008. Business research methods. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

Bratton, J. & Gold, J. 2017. Human resource management: theory and practice. London: Palgrave.

Bryman, A. & Bell, E. 2014. Research methodology: business and management contexts. Cape Town: Oxford University Press.

Burris, T. 2014. Five benifits of a flat type organisational structure.
<https://smallbusiness.chron.com/five-benefits-flat-type-organizational-structure-14487.html> Date of access: 14 Junie 2018.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2018. Research methods in education. 8th ed. London: RoutledgeFalmer.

Constanza-Chock, S. 2012. Henry Jenkins: participatory culture, politics and learning. <http://civic.mit.edu/blog/shock/henry-jenkins-participatory-culture-politics-and-learning> Date of access: November 2019.

Cornelissen, J.P. 2008. Corporate communication: a guide to theory and practice. 2nd ed. London: Sage.

Creswell, J.W. , Ebersohn, L., Eloff, I., Ferreira, R., Ivankova, N., V., Jaansen, J.D., Niewenhuis, J., Pietersen, J. & Plano, V.L. 2012. First steps in research. Pretoria: Van Shaik.

David, F.R. 2007 . Strategic management: concepts. 11th ed. New Jersey: Pearson.

David, F.R. 2011. Strategic management: concepts. 13th ed. New Jersey: Pearson.

De Janasz, S.C., Dowd, K.O. & Schneider, B.Z. 2009. Interpersonal skills in organisations. 3rd ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.

De Vos, A.S., Strydom, H., Fouche, C.B. & Delport, C.S.L. 2011 . Research at grass roots for the social sciences and human service profession. 4th ed. Pretoria: Van Schaik.

Du Plooy, G.M. 2006. Communication research: techniques, methods and applications. Cape Town: Juta.

Edmunds, S.A. 2018 . How to improve organizational structure. <https://smallbusiness.chron.com/improve-organizational-structure-60870.html> Date of access: 12 June 2018.

Harris, M. & Raviv, A. 2002. Organisation design. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.7.852.2821> Date of access: 14 Jnie 2018.

Hawker, S. & Waite, M. 2009. 3rd edition. Oxford: Oxford University Press.

Hayes, F.H. 2005. Statistical methods for communication science. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Henning, E., Van Rensburg, W. & Smith, B. 2004 . Finding your way in qualitative research. Pretoria: Van Schaik.

Hong, J. 1999. Structuring for organisational learning. *The Learning Organization*, 6(4):173-186. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09696479910280631> Date of access: 13 June 2018.

Huang, X., Kristal, M.M. & Schroeder, R.G. 2010. The impact of organisational structure on mass customization capability: a contingency view. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1937-5956.2009.01117.x> Date of access: 10 June 2018.

IBM Corp. 2017. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 25.0. Armonk, NY: IBM Corp.

Ingram, D. 2014. Challenges of flat organisational structure. <https://smallbusiness.chron.com/challenges-flat-organizational-structure-11087.html> Date of access: 16 June 2018.

Kruger, W. 1997. Flat organisations can puncture employee morale. *Management Development Review*, 10(7):252-253. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004445> Date of access: 17 June 2018.

La Rooy, G. 2012. Executive management in a flat organisation. *Human Resource Magazine*, 17(1):18-19.

Leedy, P.D. & Omrod, J.E. & Johnson, L.R. 2010. Practical research: planning and design. 9th ed. Toronto: Pearson.

Louw, L. & Venter, P. 2013. Strategic management, developing sustainability in Southern Africa. Cape Town: Oxford Press.

Maree, K. 2010. First steps in research. Pretoria: Van Schaik.

Meehan, C.L. 2014. Flat vs. hierarchical organisational structure <https://smallbusiness.chron.com/flat-vs-hierarchical-organizational-structure-724.html> Date of access: 15 June 2018.

Mittan, S.R. 2012. Apple: a case study analysis. <https://www.bartleby.com/essay/Apple-a-Case-Study-Analysis-FKLLRUSJP6A5> Date of access: 12 June 2019.

Quain, S. 2018. The difference between tall & flat organizational structure. <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-tall-flat-organizational-structure-23345.html> Date of access: 12 June 2018.

Rishipal, D. 2014. Analytical comparison of flat and vertical organizational structures. *European Journal of Business and Management*, 6(36):56-65.

Roberts, K.J. 2002. Honest communications. *Executive Excellence*, 19(5):20-21

Salkind, N.J. 2012. Exploring research. Harlow: Pearson.

Sayle, B. & Kumar, S. 2006. Riding the blue train: a leadership plan for explosive growth. New York: Portfolio.

Schein, E.H. 1990. Organizational culture: what it is and how to change it. London: Palgrave Macmillan.

Simmering, M.J. 2014. Management levels. (*In Reference for business.* <https://www.referenceforbusiness.com/management/Log-Mar/Management-Levels.html> Date of access: 23 June 2018)

Stross, R.E. 2008. Planet Google: one company's audacious plan to organize everything we know. New York: Free Press.

Suttle, R. 2014. Tall & flat organisational structure. <https://smallbusiness.chron.com/tall-flat-organizational-structure-3796.html> Date of access: 16 June 2018.

Trochim, W.M. 2000. The research methods knowledge base. <http://www.socialresearchmethods.net/kb/> Date of access: 1 November 2019 2019.

Tustin, D., Ligthelm, A.A., Martins, J.H. & Van Wyk, H.J. 2005. Marketing research in practice. Pretoria: Van Schaik.

Van Rooyen, M.P.C. 2007. Internal communication at the DCSA (DaimlerChrysler South Africa) head office in Pretoria: a critical analysis. Potchefstroom: NWU (Mini-dissertation – Masters).

Visser, M. 2019. Akademia interne kommunikasie [persoonlike onderhoud]. 30 Jul., Pretoria.

Vrba, M.& Deysel, R. 2013. The management of change and renewal. Study guide for The Management of Organisational Change and Renewal – ORG4801. Pretoria: Unisa.

Welch, M. & Jackson, P.R. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2):177-198.

BYLAAG A (VRAELYS)

MBA-navorsingsprojek

Kwantitatiewe navorsing

Geagte deelnemer

U word uitgenooi om deel te neem aan 'n akademiese navorsingstudie deur mnr. P. K. Vogel, MBA-student aan die NWU Besigheidskool.

Hierdie studie het ten doel om jou menings oor die interne kommunikasie ten opsigte van die organisasiestruktuur van Akademia te bepaal.

Die titel van die navorsing is: 'n Assessering van die interne kommunikasiestrategie van 'n privaat hoëronderwysinstelling

Hierdie vorm verskaf 'n beskrywing van u betrokkenheid en regte as 'n deelnemer. Hierdie ingeligte toestemmingsverklaring dien ter bevestiging van die volgende inligting soos dit betrekking het op die MBA skripsie:

1. Die uitsluitlike doel van hierdie studie is om inligting te bekom van werknemers in 'n privaat hoëronderwysinstelling oor hul persepsie van die kernwaardestellings van die instelling en die bydrae daarvan tot die kwaliteitsprosesse wat in die instelling geïmplementeer en gebruik word.
2. Die prosedure wat gevolg gaan word, is 'n kwantitatiewe navorsingsontwerp, wat semi-gestruktureerde soortgelyke vrae insluit, waar u die geleentheid kry om u opinie oor die betrokke onderwerp te kommunikeer deur 'n toepaslike vraelys in te vul.
3. Die vraelys sal hoogstens 10 minute duur.
4. Indien u op enige stadium tydens die vraelys nie meer wil voortgaan nie, kan u u deelname staak.
5. U deelname aan hierdie vraelys vind vrywillig plaas en word anoniem hanteer.
6. Die vertroulikheid van data word gewaarborg. Deelname sal anoniem bly.
7. 'n Opsommende eksemplaar van die finale proefskrif sal op versoek aan die deelnemer beskikbaar gestel word.
8. Die data wat uit die vraelys versamel is, sal slegs vir navorsingsdoeleindes gebruik word.
9. Deur die vraelys te voltooi, verklaar die deelnemer dat hy / sy die inhoud van die informele toestemmingsverklaring gelees en verstaan het en gee vir die navorser hul volle toestemming om met die navorsing voort te gaan en die inligting wat aan hom meegedeel word in sy MBA-skripsie te

gebruik.

In die lig hiervan word u uitgenooi om hierdie vraelys in te vul. Dit sal nie meer as tien minute neem nie.

Let wel: Die resultate gaan slegs vir navorsingsdoeleindes gebruik word en dat alle data en response anoniem hanteer sal word. Deelname aan die vraelys is vrywillig en deelnemers kan op enige tydstip onttrek. Opsommende resultate sal na afhandeling van die studie in die vorm van 'n verslag bekendgemaak word.

MBA-navorsingsprojek

Afdeling A Demografiese profiel

Merk die toepaslike opsie:

1. Geslag

- ☐ Manlik
☐ Vroulik

2. Ouderdom

- ☐ < 20
☐ 21-29
☐ 30-39
☐ 40-49
☐ 50-59
☐ > 59

3. Hoogste kwalifikasie behaal

- ☐ Nie Graad 12 voltooi nie
☐ Graad 12
☐ Sertifikaat
☐ Voorgraadse kwalifikasie
☐ Honneurs
☐ Gevorderde Diploma
☐ Meesters
☐ Doktors

4. Hoe lank is u al werksaam by Akademia?

- ☐ Minder as 'n jaar
☐ 1-3 jaar
☐ 4-5 jaar
☐ 6-10 jaar
☐ 11 + jaar

5. Hoe lank is u werksaam in u huidige posisie?

- | | |
|---|---------------------------------|
| ☐ Minder as 'n jaar | ☐ 6-10 jaar |
| ☐ 1-3 jaar | ☐ 11 + jaar |
| ☐ 4-5 jaar | |

6. In watter afdeling is u werksaam by Akademia?

- | | |
|--|---|
| ☐ Administrasie | ☐ Inligtingstechnologie |
| ☐ Akademie | ☐ Menslike hulpbronne |
| ☐ Bemaking en Kommunikasie | ☐ Oudiovisueel |
| ☐ Bestuur | ☐ Onderrig en leer |
| ☐ Finansies | ☐ Operasioneel |

Ander (spesifiseer asb.):

7. Dui u huidige posbenaming aan

- | | |
|---|---|
| ☐ Assistent (Persoonlik, Akademies, Intern) | ☐ Deeltydse dosent |
| ☐ Administratiewe beampte (Akademiese, e-leer , bemaking, admin) | ☐ Klerk (Debiteure en krediteure) |
| ☐ Afdelingsbestuurder | ☐ Koördineerder (projek, admin, studente) |
| ☐ Akademiese bestuur | ☐ Programkoördineerder |
| ☐ Beampte (bemarkings, kommunikasie, publikasie, MHB, IT, navrae) | ☐ Studentewerwer |
| ☐ Bestuur | ☐ Tegnikus |
| ☐ Volydse dosent | ☐ Toesighouer |

Ander (spesifiseer asb.):

MBA-navorsingsprojek

Afdeling B Akademia-eienskappe

In hierdie afdeling word karaktereienskappe van interne kommunikasie en organisasiestruktuur getoets.

Voltooi asseblief die volgende afdeling deur Ja/Nee te merk. Slegs een opsie per vraag kan gekies word.

8. Kan jy die volgende eienskappe aan Akademia toe-eien?

	JA	NEE
a. Daar is effektiewe kommunikasie van die bestuur na werknemers	☐	☐
b. Daar is effektiewe kommunikasie tussen afdelings	☐	☐
c. Akademia volg 'n meer formele hiërargiese struktuur waarbinne streng reëls gevolg moet word	☐	☐
d. Akademia het 'n plat organisasiestruktuur (min bestuursvlakke)	☐	☐
e. Elke afdeling het duidelike grense waarbinne hulle moet funksioneer	☐	☐
f. Akademia het 'n duidelike visie	☐	☐
g. Elke werknemer het 'n goeie verstaan van Akademia se visie	☐	☐
h. Bestuur gee besluite deur sonder dat werknemers hul insette kan gee	☐	☐
i. Daar is min vlakke van bestuur bo my	☐	☐
j. Binne my pos is ek gemagtig om vinnig besluite te kan neem sonder die goedkeuring van bestuur	☐	☐
k. Spanwerk word bevorder	☐	☐
l. Strukture binne Akademia is so ingerig dat verskillende afdelings saam dink oor take en dit so uitvoer	☐	☐

	JA	NEE
m. Daar is genoeg ruimte om self te interpreteer hoe werk geïmplementeer en afgehandel kan word	☐	☐
n. Effektiewe kommunikasie is 'n tydige proses	☐	☐
o. Ek word op 'n uitkoms-eerder as insetgebaseerde model geëvalueer (Uitsette word gemeet i.p.v. insette)	☐	☐
p. Effektiewe kommunikasie word beloon	☐	☐
q. Ek is vertrouwd met die interne kommunikasie prosesse en beleide	☐	☐

MBA-navorsingsprojek

Afdeling C Akademia-strukture

Dui aan wat is u opinie rakende die volgende stellings oor Akademia se struktuur? Merk slegs een antwoord per vraag in die gepaste blokkie

9. Dui aan wat is u opinie rakende die volgende stellings oor Akademia se organisasiestruktuur en kommunikasieprosesse. Merk slegs een antwoord per vraag in die gepaste blokkie.

	Stem glad nie saam nie	Stem nie saam nie	Onseker	Stem saam	Stem volkome saam
a. Beter samewerking tussen afdelings sal die gehalte van my werk verbeter	☐	☐	☐	☐	☐
b. 'n Uitkomsgebaseerde eerder as 'n insetgebaseerde evalueringsmodel sal die gehalte van my werk verbeter (Uitsette word gemeet i.p.v. insette)	☐	☐	☐	☐	☐

	Stem glad nie saam nie	Stem nie saam nie	Onseker	Stem saam	Stem volkome saam
c. Ek sal take vinniger kan afhandel indien ek sekere besluite, soos deur die oomblik vereis, sonder die goedkeuring van bestuur kan maak	☐	☐	☐	☐	☐
d. Meer effektiewe kommunikasie tussen afdelingshoofde sal die gehalte van my werk verbeter	☐	☐	☐	☐	☐
e. 'n Burokratiese/hiërargiese struktuur (baie bestuursvlakke) sal 'n positiewe uitwerking op die kwaliteit van my werk hê	☐	☐	☐	☐	☐
f. Gereelde kommunikasie tussen afdelings sal my werksaamhede bevorder	☐	☐	☐	☐	☐
g. 'n Plat organisasiestruktuur (min bestuursvlakke) sal 'n positiewe impak op my werk hê	☐	☐	☐	☐	☐
h. Uitdagings ontstaan a.g.v. swak of geen kommunikasie	☐	☐	☐	☐	☐
i. Binne my pos is ek gemagtig om vinnig besluite te kommunikeer na relevante persone	☐	☐	☐	☐	☐
j. Spanwerk word bevorder deur effektiewe kommunikasie	☐	☐	☐	☐	☐
k. Afdelings binne Akademia kommunikeer op genoegsame grondslag met mekaar	☐	☐	☐	☐	☐
l. Daar is genoeg ruimte om vrae te vra indien daar onduidelikheid ontstaan	☐	☐	☐	☐	☐
m. Effektiewe kommunikasie is altyd 'n tydige proses	☐	☐	☐	☐	☐

BYLAAG B (INSTITUSIONELE TOELATINGSBRIEF)



INSTITUSIONELE TOELATINGSBRIEF

TITLE VAN NAVORSINGSPROJEK	Die daarstelling van interne kommunikasiestrategie binne 'n privaat opleidingsinstelling
NAVORSER	Paul Vogel
INSTELLING VAN STUDIES	Noordwes Universiteit

Hiermee word toestemming van Paul Vogel (studentenommer: 21137846) verleen om die data vir die bogenoemde navorsingstitel binne Akademia te versamel.

Die volgende voorwaardes word gestel:

1. Die data as vertroulik hanteer sal word.
2. Die bevindings slegs met toestemming gepubliseer sal word.
3. Alle aanbevelings sal geskied teen die agtergrond van die instelling se groei, industrie asook regulatoriese vereistes binne die industrie.
4. 'n Volledige voorlegging sal aan die bestuur gedoen word na die voltooi van die navorsing.

Die uwe

Prof. Danie Goosen

Akademiese Hoof



