

Die verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid binne die Suid-Afrikaanse Polisie diens

Amanda May Agathagelou, Honns. BA

Skripsie voorgelê as gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister Artium in Bedryf- en Personeelsielkunde aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Studieleier: Dr. S. Rothmann

Potchefstroom
1999

OPMERKING

Die leser se aandag word op die volgende twee aangeleenthede gevestig:

- Die bibliografiese styl en tegniese versorging soos voorgeskryf deur die American Psychological Association (APA) se "Handleiding vir Publikasie" (Vierde uitgawe) is in hierdie skripsie gevolg. Laasgenoemde werkswyse is in ooreenstemming met die beleid van die Program in Bedryf- en Personeelsielkunde aan die PU vir CHO om vanaf Januarie 1999 die APA-styl in alle wetenskaplike dokumente te gebruik.
- Die navorser verwys telkens in die skripsie na die manlike vorm (hy). Laasgenoemde vorm is gekies om die leesbaarheid van die skripsie te vergemaklik en nie om teen die vroulike geslag te diskrimineer nie.

VOORWOORD

Graag wil ek my opregte dank en waardering teenoor die volgende persone en instansies uitspreek vir hul bydraes tot hierdie navorsing:

- Dr. S. Rothmann, my studieleier, vir sy bekwame leiding en ondersteuning.
- Prof. H.S. Steyn vir die statistiese verwerkings.
- Mev. E. Brand vir die vertaling.
- Mev. Jana Van Rensburg vir die taalversorging.
- Kommissaris Truter van die Suid-Afrikaanse Polisie vir sy toestemming om die studie in die organisasie te kan loods.
- Mnr. Pieter Van Rensburg vir sy hulp en ondersteuning.
- My man Michael en my kinders Andrea en Irini vir hulle ondersteuning, opoffering en hulp.
- My skoonouers Peter en Irene vir hulle hulp en ondersteuning.
- My vriende Karin en Lucas vir al hul motivering.
- My broers André en Denis, en my suster Treza vir al die ondersteuning.
- My skoonsuster Andrula Oelofse vir al haar gebede en ondersteuning.

INHOUDSOPGAWWE

	Bladsy
Lys van tabelle	vi
Opsomming	vii
Summary	ix

HOOESTUK 1 : INLEIDING

1.1	Probleemstelling	1
1.2	Navorsingsdoelstellings	3
1.2.1	Algemene doelstellings	3
1.2.2	Spesifieke doelstellings	3
1.3	Basiese Hipotese	4
1.4	Navorsingsmetode	4
1.4.1	Litteratuurstudie	4
1.4.2	Empiriese Ondersoek	5
1.4.2.1	Keuse van 'n navorsingsontwerp	5
1.4.2.2	Die samestelling van die ondersoekgroep	5
1.4.2.3	Die keuse van meetinstrumente	5
1.4.2.4	Statistiese verwerkings	6
1.5	Hoofstukindeling	7
1.6	Hoofstuksamevatting	7

HOOESTUK 2 : DIE TEORETIESE BASIS VAN WERKSTEVREDENHEID EN LOKUS VAN BEHEER

2.1	Werkstevredenheid	8
2.1.1	Omskrywing van werkstevredenheid	8
2.1.2	Komponente van werkstevredenheid	11
2.1.2.1	Taakverskeidenheid en posinhoud	12

2.1.2.2	Benutting van vermoëns	12
2.1.2.3	Outonomie	12
2.1.2.4	Erkenning en Terugvoer	13
2.1.2.5	Ondersteuning	13
2.1.2.6	Prestasie	14
2.1.2.7	Verantwoordelikheid	14
2.1.2.8	Kreatiwiteit	15
2.1.2.9	Outoriteit	15
2.1.2.10	Aktiwiteit	15
2.1.2.11	Bevordering	15
2.1.2.12	Vergoeding	16
2.1.2.13	Werkomstandighede	18
2.1.2.14	Werksekuriteit	18
2.1.2.15	Organisasiebeleid en prosedures	19
2.1.2.16	Toesighouers	19
2.1.2.17	Bestuursdoeltreffendheid	20
2.1.2.18	Medewerkers	21
2.1.2.19	Sosiale Status	21
2.1.2.20	Sosiale diens en morele waardes	22
2.1.3	Biografiese faktore wat werkstevredenheid kan beïnvloed	22
2.1.3.1	Invloed van beroepspeil	22
2.1.3.2	Ouderdom en aantal jare diens	22
2.1.3.3	Geslag	23
2.1.3.4	Etniese verskille	23
2.1.4	Faktore wat werkstevredenheid beïnvloed	24
2.1.4.1	Situasionele benadering	24
2.1.4.2	Disposisionele benadering	24
2.1.4.3	Persoons-omgewing integrasiebenadering	28
2.2.1	Omskrywing van lokus van beheer	28
2.2.2	Die rol van lokus van beheer in die werksituasie	30
2.3	Bespreking	32

2.4	Hoofstuksamevatting	33
-----	---------------------	----

HOOFSTUK 3 : EMPIRIESE ONDERSOEK

3.1	Ondersoekgroep	35
3.2	Die Metingsbattery	37
3.2.1	Die Minnesota Tevredenheidsvraelys	37
3.2.1.1	Rasionaal	37
3.2.1.2	Beskrywing	38
3.2.1.3	Afneem en nasien	38
3.2.1.4	Interpretasie	39
3.2.1.5	Betroubaarheid en Geldigheid	39
3.2.2	Lokus van Beheer (LVB)	40
3.2.2.1	Ontwikkeling en Rasionaal	40
3.2.2.2	Beskrywing	40
3.2.2.3	Afneem en nasien	41
3.2.2.4	Interpretasie	42
3.2.2.5	Betroubaarheid en geldigheid	43
3.2.2.6	Motivering vir die keuse van die LVB	46
3.3	Werkswyse	46
3.4	Statistiese ontledings	47
3.5	Navorsingshipotese	48
3.6	Hoofstuksamevatting	49

HOOFSTUK 4 : RESULTATE EN BESPREKING

4.1	Beskrywende statistiek	50
4.2	Die verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid	53
4.4	Beduidendheid van verskille tussen die werkstevredenheid van polisiepersoneel met 'n lae en hoë lokus van beheer	58
4.5	Hoofstuksamevatting	65

LYS VAN TABELLE

Tabel		Bladsy
I	Die kwalifikasie van die ondersoekgroep	36
II	Die diensjare van die ondersoekgroep	36
III	Die verspreiding van die ondersoekgroep ten opsigte van afdeling	36
IV	Die ouderdomsverspreiding van die ondersoekgroep	37
V	Die onderskeid tussen persone met 'n interne en eksterne lokus van beheer	43
VI	Beskrywende statistiek ten opsigte van LVB by Senior polisiepersoneel	50
VII	Beskrywende statistiek van die Minnesota-tevredenheidsvraelys by Senior polisiepersoneel	51
VIII	Die Produkthemomentkorrelasies tussen die LVB en die Minnesota-tevredenheidsvraelys	55
IX	Meervoudige korrelasiekoëffisiënte tussen die LVB en die Minnesota-tevredenheidsvraelys	58
X	Die verskille tussen werkstevredenheid van bestuurders met hoë en lae tellings ten opsigte van Eksterne lokus	59
XI	Die verskille tussen werkstevredenheid van bestuurders met hoë en lae Interne lokus van beheer	61
XII	Die verskille tussen die werkstevredenheid van bestuurders met hoë en lae outonomie	64

OPSOMMING

Onderwerp: Die verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid binne die Suid-Afrikaanse Polisie diens.

Sleutel terme: Lokus van beheer, werkstevredenheid, stres, polisiepersoneel, disposisionele faktore, neurotisme en selfesteem.

Empiriese data toon dat werkstevredenheid 'n invloed het op werksbywoning, besluite oor aftrede, algemene gedragsindrome wat 'n positiewe organisasie-oriëntasie aandui, pogings om werksituasies deur vakbondaktiwiteite te beïnvloed en ook sielkundige onttrekking. In die verlede is werkstevredenheid aan individuele, groeps- en organisatoriese faktore gekoppel. Daar word tans toenemend aandag geskenk aan die hipotese dat faktore binne die individu (disposisionele faktore) eerder as net die kenmerke van die pos, individue se werkstevredenheid beïnvloed.

In die huidige navorsing val die klem op die moontlike verband tussen 'n disposisionele faktor (lokus van beheer) en werkstevredenheid. Indien lokus van beheer wel 'n verband toon met werkstevredenheid, kan dit van groot nut vir enige organisasie wees, veral wat betref keuring en personeelontwikkeling. Die doelstelling van hierdie navorsing is om te bepaal of daar 'n verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid onder polisiepersoneel bestaan. In die literatuurstudie is gefokus op die konseptualisering van werkstevredenheid en die verband daarvan met lokus van beheer.

'n Opname-ontwerp (korrelasie-ontwerp) is gebruik om die hipoteses van die navorsing te toets. Elke individu in die proefgroep is op twee veranderlikes op dieselfde tydstip gemeet, en die verband tussen hierdie verkreë metings is bepaal. Die ondersoekgroep het uit 101 senior polisiepersoneel van die Suid-Afrikaanse Polisie diens (SAPD) in die Marico-area bestaan. 'n Beskikbaarheidsteekproef is gebruik. Twee vraelyse is in hierdie navorsing gebruik, naamlik die Lokus van beheer vraelys (LVB) en die Minnesota-

tevredeheidsvraelys. Statistiese ontledings is met behulp van die SAS-program gedoen. Daar is van beskrywende statistiek, t-toetse, produkmoment-korrelasies, meervoudige korrelasies en kanoniese korrelasies gebruik gemaak om gegewens te ontleed.

Wat die vlak van werkstevredenheid van senior polisiepersoneel betref, het hulle ontevredeheid getoon ten opsigte van die vergoeding wat hulle ontvang, asook fisiese werksomstandighede, bevorderingsgeleenthede, erkenning, sosiale status, toesighouding-mens, asook toesighouding-tegnies. Meer tevredeheid word ervaar ten opsigte van prestasie, outoriteit, onafhanklikheid en verantwoordelikheid. Die resultate van die empiriese ondersoek dui aan dat daar 'n matig negatiewe verband tussen eksterne lokus van beheer en werkstevredenheid van senior polisiepersoneel bestaan. Die kanoniese korrelasie dui aan dat daar 'n prakties betekenisvolle verband (van groot effek) tussen lokus van beheer en werkstevredenheid bestaan.

Ten slotte word aanbevelings vir toekomstige navorsing aan die hand gedoen.

ABSTRACT

Subject: The relationship between locus of control and work satisfaction within the South African Police Service.

Key words: Locus of control, work satisfaction, stress, police personnel, dispositional factors, neuroticism and self-esteem.

Empirical data indicates that work satisfaction has an effect on work attendance, decisions regarding retirement, general behavioural syndromes indicating a positive organizational orientation, attempts to influence work situations by means of trade union activities as well as psychological withdrawal. In the past work satisfaction has been coupled with individual, group and organizational factors. Increasing attention is currently paid to the hypothesis that factors within the individual (dispositional factors) rather than merely the characteristics of the position, affect individuals' work satisfaction. If locus of control does indeed show a relationship with work satisfaction, it could be of significant value for any organization, especially with regard to the selection and development of personnel. Die objectives of this research are to determine whether there is a connection between locus of control and work satisfaction. The literature study focussed on conceptualizing work satisfaction and the relationship thereof with locus of control.

A survey design (correlation design) was used to test the hypotheses of the research. Each individual in the subject group was tested on two variables simultaneously and the connection between the measurements that were obtained, was established. The survey group consisted of 101 senior police personnel of the South African Police Service (SAPD) in the Marico area. An availability sample was used. Two questionnaires were used in this research, namely the Locus of Control Questionnaire (LCQ) and the

Minnesota Job Satisfaction Index (Weiss *et al.*, 1976). Statistical analyses were done by means of the SAS programme. Descriptive statistics, t-tests, product moment correlations, multiple correlations and canonical correlations were used to analyze information.

With regard to the level of satisfaction of senior police personnel, they indicated dissatisfaction with regard to the remuneration that they receive, as well as physical working conditions, opportunities for promotion, acknowledgement, social status, supervision-human, as well as supervision-technical. More work satisfaction is experienced with regard to performance, authority, independence and responsibility. The results of the empirical survey indicate that there is a moderately negative relationship between the external locus of control and work satisfaction of senior police personnel. The canonical correlations indicate that there is a practically significant connection (large effect) between locus of control and work satisfaction.

In conclusion recommendations for future research are made.

HOOFSTUK 1

INLEIDING

Hierdie skripsie handel oor die verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid binne die Suid-Afrikaanse Polisiediens.

In hierdie hoofstuk word die probleemstelling, navorsingsdoelstellings en navorsingsmetode bespreek. Daarna word die hoofstukindeling gegee.

1.1 PROBLEEMSTELLING

Die meting van 'n werknemer se vlak van werkstevredenheid is een van die waardevolste stelle data waaroor 'n bestuurder kan beskik. Hierdie stelling word gemaak op grond van empiriese data wat daarop dui dat werkstevredenheid 'n invloed het op werksbywoning, besluite oor aftrede, algemene gedragsindrome wat 'n positiewe organisasieoriëntasie aandui, pogings om werksituasies deur vakbondaktiwiteite te beïnvloed en sielkundige ontrekking (Roznowski & Hulin, 1992).

Werkstevredenheid is in die verlede verbind met 'n hele aantal individuele, groeps- en organisatoriese faktore. In die afgelope jaar word toenemend aandag geskenk aan die hipotese dat faktore binne die individu (disposisionele faktore), eerder as net die kenmerke van 'n bepaalde pos individue se werkstevredenheid beïnvloed (Judge, Locke, Durham & Kluger, 1998). Hierdie disposisionele faktore beïnvloed ook individue se lewenstevredenheid. Judge, Locke en Durham (1997) verklaar disposisionele oorsake van werkstevredenheid in terme van "kernbeoordelings" ("core evaluations"). Judge et al. (1998) definieer hierdie kernbeoordelings as "fundamentele, onderbewuste gevolgtrekkings wat individue ten opsigte van hulself maak" (p.18). Hiervolgens word individue se beoordelings van situasies nie slegs beïnvloed deur attribute van objekte en individue se behoeftes ten opsigte daarvan (bv. salaris in vergelyking met verwagte salaris) nie, maar ook deur hul aannames ten opsigte van hulself, ander mense en situasies.

Volgens Judge et al. (1998) het kernbeoordelings 'n konsekwente effek op werkstevredenheid, ongeag die kenmerke van die pos. Kernbeoordelings beïnvloed ook individue se persepsies van werkskenmerke. Judge et al. (1998) onderskei vier kernbeoordelings ten opsigte van die self wat werkstevredenheid kan beïnvloed, naamlik selfesteem, selfdoeltreffendheid, neurotisme en lokus van beheer. King, Murray en Atkinson (1982) bevind dat daar 'n verband bestaan tussen 'n interne lokus van beheer en werkstevredenheid van bestuurders. Coetzee (1998) vind geen beduidende verband tussen selfkontrole (Rosenbaum, 1989), ervarende selfkontrole (Rosenbaum,1998) en werkstevredenheid nie. Coetzee en Rothmann (in druk) bevind dat daar 'n prakties betekenisvolle korrelasie van groot effek ($r = 0,54$) tussen koherensiesin en werkstevredenheid by bestuurders in die suiwelbedryf bestaan.

In die huidige navorsing val die klem op die moontlike verband tussen 'n disposisionele faktor (lokus van beheer) en werkstevredenheid. Indien lokus van beheer wel 'n verband toon met werkstevredenheid, kan dit tot groot nut van enige organisasie dien, veral wat keuring en personeelontwikkeling betref.

Die Suid-Afrikaanse Polisie (SAPD) word tans deur verskeie kragte beïnvloed. 'n Groot klemverskuiwing vind plaas wat betref die arbeidsmag. Met die amalgamasie van die SAPD met Bophuthatswana se polisie het die duisende swart werknemers tot die SAPD toegetree. Hierdie klemverskuiwing het 'n bepaalde uitwerking op werknemers. Selfverwaarlosing, selfbeelddisintegrasie en 'n gevoel van apatie is kenmerkend van baie lede. Spesifiek as gevolg van die veranderinge, ervaar lede wanhoop, spanning en lei baie lede aan stres en depressie. Die selfmoord en ontslagsyfer is skrikwekkend hoog, so ook lede wat as gevolg van stres- verwante siektes medies ongeskik verklaar word (Instituut vir gedragswetenskappe, 1994).

Ten einde oplossings te soek vir die probleme, is dit belangrik om faktore wat moontlik verband hou met suksesvolle aanpassing en werkstevredenheid te ondersoek. Die dominante lokus van beheer van 'n persoon speel 'n belangrike rol by werkstevredenheid. Die aanname wat gemaak word is dat 'n persoon met 'n interne lokus van beheer meer werkstevredenheid sal ervaar, aangesien hy beheer oor sy onmiddellike werksomgewing het en hy leiding neem indien 'n probleemsituasie hanteer moet word. 'n Persoon se lokus van beheer voorspel sy gedrag, aksies

en sy vlak van motivering.

Geen navorsing is egter tot op hede onderneem rakende die lokus die lokus van beheer en werkstevredenheid van senior polisiepersoneel, asook die verband tussen hierdie konstrakte in die Marico-area van die SAPD in die Noordwes Provinsie nie. Gebrekkige navorsing in hierdie verband lei moontlik ook daartoe dat min aandag geskenk word aan wetenskaplike ingrepe om probleme te hanteer.

Die volgende navorsingsvrae ontstaan op grond van bogenoemde uiteensetting van die navorsingsprobleem.

- Hoe word werkstevredenheid in die literatuur gekonseptualiseer?
- Hoe word die verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid in die literatuur gekonseptualiseer?
- Wat is die vlak van werkstevredenheid van senior polisiepersoneel in die Marico-area?
- Wat is die lokus van beheer van senior polisiepersoneel in die Marico-area?
- Wat is die verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid by senior polisiepersoneel in die Marico-Area?

1.2 NAVORSINGSDOELSTELLINGS

Die doelstellings van die navorsing word verdeel in 'n algemene en spesifieke doelstelling.

1.2.1 ALGEMENE DOELSTELLINGS

Die algemene doelstelling van die navorsing is om te bepaal wat die verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid in die Marico-area van die SAPD in die Noordwes-Provinsie is.

1.2.2 SPESIFIEKE DOELSTELLINGS

Die spesifieke doelstellings van die navorsing is soos volg:

- om werkstevredenheid vanuit die literatuur te konseptualiseer;
- om die verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid vanuit die literatuur te konseptualiseer;
- Om die vlak van werkstevredenheid van senior polisiepersoneel in die Marico-area te bepaal;
- Om die dominante lokus van beheer van senior polisiepersoneel in die Marico-area te bepaal;
- Om te bepaal wat die verband is tussen lokus van beheer en werkstevredenheid van senior polisiepersoneel in die Marico-area.

1.3 BASIESE HIPOTESE

Daar bestaan 'n verband tussen die lokus van beheer en werkstevredenheid van senior polisiebeamptes in die Marico-streek.

1.4 NAVORSINGSMETODE

Die navorsingsmetode bestaan uit twee fases, naamlik die literatuurstudie en 'n empiriese ondersoek.

1.4.1 Literatuurstudie

Die literatuurstudie bestaan uit die volgende stappe:

Stap 1 - om werkstevredenheid vanuit die literatuur te konseptualiseer; en

Stap 2 - om die verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid vanuit die literatuur te konseptualiseer.

1.4.2 Empiriese ondersoek

Die empiriese ondersoek bestaan uit die volgende stappe:

1.4.2.1 Keuse van 'n navorsingsontwerp

Die navorsingsontwerp wat in hierdie studie gebruik word, is 'n opname-ontwerp (korrelasie-ontwerp) (Huysamen, 1993). Elke individu in die proefgroep word op twee veranderlikes op dieselfde tydstip gemeet, en die verband tussen hierdie verkreë metings word bepaal. Die opname-ontwerp is geskik vir hierdie studie waar dit handel oor die bestudering van verbande wat sonder enige beplande ingreep tussen twee of meer veranderlikes voorkom.

1.4.2.2 Die samestelling van die ondersoekgroep

Die teikenpopulasie bestaan uit 142 bestuurslede met die rang van Kaptein en hoër in die Marico-Area van die Suid-Afrikaanse Polisiediens. Van hierdie teikenpopulasie sal 101 lede ewekansig getrek word. Die senior personeel is as ondersoekgroep gekies, aangesien baie meer druk op hulle geplaas word om die veranderingsproses te fasiliteer.

1.4.2.3 Die keuse van meetinstrumente

Die volgende gestandaardiseerde meetinstrumente om lokus van beheer en werkstevredenheid te evalueer, sal gebruik word.

- **Die Lokus van beheervraelys** (Scheppers, 1995) vir die meting van lokus van beheer. Die drie skale van hierdie meetinstrument is aan 'n itemontleding onderwerp en die

betroubaarheid daarvan is hoër as 0,80. Betekenisvolle korrelasies met die volgende meetinstrumente bevestig die konstrugeldigheid van die vraelys: Die Algemene skolastiese aanlegtoets, die Senior aanlegtoetse en matriekpunt; die Sestien-Persoonlikheidsfaktorvraelys; Die Jung-persoonlikheidsvraelys; die Persoonlike, huislike, sosiale en formele verhoudingsvraelys; die Opname van studiegewoontes en -houdings; die Loopbaanontwikkelingsvraelys en die 19 Veld-belangstellingsvraelys. Wat kriteriumverwante geldigheid betref, is bevind dat die vraelys korreleer met 'n saamgestelde kriterium van werksukses ($r=0,62$) (Schepeers, 1995).

- **Die Minnesota-tevredenheidsvraelys** is ontwikkel nadat navorsing gedoen is deur Weiss, Dawis, Lofquist en England. Dié vraelys meet 'n verskeidenheid van werksaspekte, en die teorie fokus op die integrasie van die individuele persoonlikheid met die direkte werksomgewing (Cook et al., 1981:22). Die 20 subskale en items in die verkorte weergawe verteenwoordig 'n wye verskeidenheid van werksaspekte. Volgens Durham en Smith (1997:75-86) toon die Minnesota-tevredenheidsvraelys in die geheel gesien geldige metings van werkstevredenheid en die instrument bied stabiele en konsekwente resultate. Diesamestellers van die vraelys rapporteer hoë interne betroubaarheidskoeffisiënte vir al die subskale. Vorige resultate ondersteun die geldigheid en betroubaarheid van die vraelys (Schepeers, 1995). Toets-hertoets betroubaarheid oor verloop van een week word as 0,89, en oor een jaar as 0,70 gerapporteer (Cook et al., 1981:22).

1.4.2.4 Statistiese verwerkings

Die statistiese ontledings sal met behulp van die SAS-program (SAS Institute, 1985) gedoen word. In hierdie ondersoek sal daar met 'n volledige subpopulasie gewerk word en daarom sal daar van beskrywende statistiek gebruik gemaak word (Steyn, Smit du Toit & Strasheim, 1995).

Waar verskille tussen kontrasgroepe bepaal sal word, sal die praktiese betekenisvolheid van verskille (d) bereken word. Kandidate wat onder die 25ste en bo die 75ste persentiel op die LVB behaal, sal in die kontrasgroepe ingesluit word.

Die produkmomentkorrelasiekoëffisiënt (r) sal bereken word om die mate waarin een veranderlike met 'n ander verband hou, te bepaal (Kerlinger, 1986). 'n Kanoniese korrelasie sal bereken word om die verwantskap tussen die drie skale van die LVB en die Minnesota tevredenheidsvraelys te bepaal. Die gebruik van kanoniese korrelasies is toepaslik wanneer gepoog word om die verband tussen twee veranderlikes wat beide op 'n kontinuum gerangskik is, te bepaal (Marriott, 1974). Daar sal ook gebruik gemaak word van meervoudige korrelasies.

1.5 HOOFSTUKINDELING

Die hoofstukindeling van die skripsie is soos volg:

Hoofstuk 2: Werkstevredenheid en Lokus van beheer

Hoofstuk 3: Empiriese ondersoek

Hoofstuk 4: Resultate en bespreking

Hoofstuk 5: Gevolgtrekkings en aanbevelings

1.6 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die probleemstelling uiteengesit. Die algemene en spesifieke doelstellings is uiteengesit, waarna die navorsingsmetode bespreek is. Die hoofstukindeling is ten slotte gegee.

In Hoofstuk 2 word werkstevredenheid en lokus van beheer bespreek.

HOOFSTUK 2

WERKSTEVREDENHEID EN LOKUS VAN BEHEER

In hierdie hoofstuk word werkstevredenheid omskryf, waarna verskillende faktore wat werkstevredenheid beïnvloed, bespreek sal word. Hierna word lokus van beheer omskryf en die verband daarvan met werkstevredenheid vanuit die literatuur ondersoek.

2.1 WERKSTEVREDENHEID

Vervolgens word werkstevredenheid omskryf waarna die komponente daarvan bespreek sal word en faktore wat werkstevredenheid kan beïnvloed, ontleed sal word.

2.1.1 Omskrywing van werkstevredenheid

Die meting van 'n werknemer se vlak van werkstevredenheid is een van die waardevolste en mees insiggewende stelle data waarvoor enige bestuurder kan beskik (Roznowski & Hulin, 1992).

'n Oorsig van die prominentste werke toon dat enkele variasies ten opsigte van die omskrywing van werkstevredenheid voorkom, tog is daar algemeen konsensus dat werkstevredenheid 'n affektiewe (emosionele) reaksie op werk is. Hierdie reaksie spruit voort uit die werknemer se vergelyking van werklike uitkomst in die werk met dit wat hy van die werk verlang of verwag (Cranny, Smith & Stone, 1992).

Tradisioneel word werkstevredenheid beskou as "hoe die individu oor sy werk voel". Dit behels onder andere hoe 'n persoon oor sy werk, sy salaris, sy bevorderingsmoontlikhede en byvoordele voel. Indien 'n persoon ontevrede voel met enige van bovermelde aspekte, kan hy werksontevredenheid ervaar. Granny, Smith en Stone (1992) meld dat navorsing op die gebied van werkstevredenheid al vir jare gedoen word met die doel om individuele aanpassing en geestesgesondheid te verbeter, omdat individue so 'n groot deel van hul lewens by die werk spandeer.

Knowles (1975) definieer werkstevredenheid as 'n aangename of positiewe emosionele toestand wat 'n persoon ervaar as gevolg van die stimulering wat die pos bied. Baron (1983) beweer dat mense wat in 'n organisasie werk, spoedig bepaalde ingesteldhede teenoor die werk, toesighouding, medewerkers en vergoeding aanneem. Hierdie ingesteldhede kan as werkstevredenheid of werksontevredenheid beskou word.

Porter (1975) gaan van die veronderstelling uit dat wanneer 'n persoon se beloning - vir die resultate behaal - ooreenstem met sy persepsie van die beloning wat hy vir soortgelyke resultate verwag het, die persoon tevrede sal wees met sy werk.

Cherrington (1987) en Albanese en Van Fleet (1983) maak melding daarvan dat werkstevredenheid uit verskillende houdings oor verskillende komponente van die werk bestaan. Cherrington maak melding van die "houdings-teenoor-dinge-benadering" en die "interne-toestand-benadering" tot werkstevredenheid. Volgens laasgenoemde benadering het werknemers 'n interne disposisie wat hul tevredenheid of ontevredenheid met werk beïnvloed. Werkstevredenheid kan volgens die "interne-toestand-benadering" gemeet word deur werknemers oor verskeie aspekte van hul werk uit te vra. Sodoende word 'n algehele tevredenheidsindeks verkry.

Bretz, Boudreau en Judge (1994) het bevind dat arbeidsomset by bestuurders toegeskryf kan word aan ontevredenheid met aspekte van hul werk. Van Wyk (1988) verwys na werk as die terrein wat vryheid en bevryding kan beteken, maar ook verslawing en agteruitgang. As gevolg hiervan is dit noodsaaklik dat 'n persoon werkstevredenheid moet ervaar. Coetsee (1987) wys daarop dat die werk wat 'n mens verrig, 'n belangrike rol in selfagting speel. Hoe suksesvol 'n individu homself in sy omgewing sien, word bepaal deur sy eie en ander se persepsies van werksprestasie.

Werkstevredenheid word verskillend geïnterpreteer deur verskillende mense. Tevredenheid beteken ook nie dieselfde as motivering nie. Daar is egter 'n duidelike verband tussen motivering en werkstevredenheid (Schouwstra, 1992). Werkstevredenheid is meer 'n houding, 'n interne staat, en kan geassosieer word met 'n persoonlike gevoel van bereiking en sukses, hetsy

kwalitatief of kwantitatief. Motivering is 'n proses wat kan lei tot werkstevredenheid (Mullins, 1996).

Werkstevredenheid word ook gesien as die verband tussen 'n individu se verwagtings ten opsigte van die werksituasie en dit wat hy werklik in die werksituasie verkry (Milbourne & Francis, 1981). Porter en Lawler het al in 1968 melding gemaak van die verskil in waardes wat werknemer heg aan sekere uitkomst of belonings, byvoorbeeld vir een persoon is 'n goeie salaris belangriker as goeie verhoudings met medekollegas. Vir 'n ander persoon is goeie verhoudings met medekollegas egter baie belangriker as 'n goeie salaris (Porter & Lawler, 1986). Tevredenheid word beskou as "afleidend" in die sin dat 'n individu sekere afleidings maak wanneer hy 'n vergelyking tref. Individue vergelyk die vergoeding/beloning wat hul ontvang (werklike beloning) met dit wat hul verwag het om te ontvang. Die individu ervaar ontevredenheid indien die verwagte beloning die werklike beloning oorskry. Indien die werklike beloning wat ontvang is die verwagting oorskry, kan die individu tevredenheid ervaar (Porter & Lawler, 1986).

Lofquist en Dawis (1976) beskou werkstevredenheid in terme van hoe 'n individu by sy werk aanpas. Die individu sal werkstevredenheid ervaar indien hy aanpas by sy werk. Aanpassing hang af van hoe goed die individu se persoonlikheid by sy werksomgewing inskakel. Die aanname is dat elke persoon harmonie ("correspondence") met die werksomgewing wil bereik en wil instand hou. Harmonie kan beskryf word in terme van die individu se voldoening aan die vereistes van die werksomgewing, en die werksomgewing wat op sy beurt die individu se vereistes bevredig (Cook, Hepworth, Wall & Warr, 1981). Hierdie teorie vind dan ook direk aansluiting by die persoon-omgewing-integrasiemodel wat as uitgangspunt vir hierdie navorsing gebruik word. Die individu se persoonlikheid en sy vermoëns moet mekaar komplimenteer. Lofquist en Dawis (1976) fokus op die intrinsieke en ekstrinsieke dimensies van werkstevredenheid. Intrinsieke werkstevredenheid word beïnvloed deur faktore soos benutting van individuele vermoëns, prestasie, die vlak van onafhanklikheid, morele waardes en kreatiwiteit. Ekstrinsieke werkstevredenheid word bepaal deur faktore soos toesighouding, maatskappybeleid en praktyk, vergoeding, bevordering en erkenning.

Lofquist en Dawis (1976) het ook getoon dat werksbehoefte wel meetbaar is en dat dit apart gemeet kan word van werkstevredenheid. Die aanname word gemaak dat wanneer 'n individu aanpas by sy werk, hy werkstevredenheid sal ervaar. Die vermoë om aan te pas, hang weer af van hoe goed die individu se persoonlikheid en sy vermoëns verband hou.

Verskeie navorsers is van mening dat werkstevredenheid vanuit 'n behoeftebevredigingsperspektief verklaar kan word. Sulke teorieë en modelle postuleer dat:

- individue behoeftes het wat rondom sommige uitkomstes in die werk sentreer;
- die werksomgewing op verskeie vlakke sulke uitkomstes kan laat realiseer; en
- individue se houdings bepaal word deur die verband tussen die verlangde en ervaarde uitkomstes (Stone, 1992).

Die Minnesota-tevredenheidsvraelys wat in hierdie navorsing gebruik is, spruit voort uit die Minnesota-studies van Lofquist en Dawis en sluit aan by die behoeftebevredigingsperspektief soos hierbo gestel (Weiss et al., 1967). Die skrywers se teorie is gebaseer op die aanname dat elke persoon ooreenstemming met die werksomgewing wil bereik en dit in stand wil hou. Ooreenstemming kan beskryf word in terme van die individu se voldoening aan die vereistes van die werksomgewing, en die werksomgewing wat op sy beurt die individu se vereistes bevredig (Cook et al., 1981).

Afgelei uit bovermelde definisies kan werkstevredenheid omskryf word as die houding wat 'n individu inneem nadat hy sy werksomstandighede geëvalueer het. Evaluering vind plaas tydens interaksie tussen die individu se sielkundige self en sy werksomgewing. Werkstevredenheid bly 'n komplekse veranderlike en word beïnvloed deur die situasionele faktore in die werksomgewing, asook disposisionele eienskappe van die individu.

2.1.2 Komponente van werkstevredenheid

Vervolgens word die komponente van werk waarmee 'n werknemer tevrede of ontevrede kan wees, ontleed.

2.1.2.1 Taakverskeidenheid en posinhoud

Die aard van die taak wat die individu in die onderneming moet verrig, speel 'n belangrike rol betreffende werkstevredenheid. Smit en Cronje (1992) bevind dat werksinhoud dikwels die grootste invloed op werkstevredenheid het. Ongunstige werkskonteksfaktore neig om werksontevredenheid aan die hand te werk.

Chetty (1983) bevind dat sekere faktore soos herhalende werk, take wat as ondergeskik aan ander beskou word en 'n minderwaardige rol wat 'n individu bekleë, aanleiding kan gee tot werksontevredenheid. Mullins (1996) bevind dat indien werk meer interessant en uitdagend gemaak word vir werknemers, hulle sonder twyfel meer werkstevredenheid ervaar. Chetty (1983) het bevind dat werksinhoud faktore soos 'n uitdagende werk, werksoorlading en spesialisering 'n positiewe of negatiewe invloed op werkstevredenheid het. Rousseau (1977) asook Katz en Van Maanen (1977) het 'n positiewe verband gevind tussen werkstevredenheid en taakverskeidenheid.

Dit is dus van kardinale belang om 'n passing te bewerkstellig tussen 'n pos en die bekleër daarvan. Bestuur moet werknemers keur volgens hul vermoëns en behoeftes om by spesifieke poste aan te pas.

2.1.2.2 Benutting van vermoëns

Du Brin (1984) het in sy navorsing bevind dat die meerderheid werkers 'n behoefte daaraan het om intellektueel gestimuleer te word in hul werksituasie. Feldman en Arnold (1983) bevind dat die benutting van 'n persoon se vaardighede en vermoëns, trots en gevoelens van bevoegdheid en selfvertroue kweek.

2.1.2.3 Outonomie

Lawler en Hall (1970) bevind dat dit belangrik is om vir 'n individu die geleentheid te skep om outonoom te kan funksioneer aangesien outonome funksionering die werknemer sal lei tot hoër

vlakke van verantwoordelikheid en aanspreeklikheid, wat op sigself weer 'n invloed op die werknemer se selfkonsep uitoefen en uiteindelik tot werkstevredenheid lei. Katz en Van Maanen (1977) bevind ook dat daar 'n beduidende positiewe verband is tussen outonomie en werkstevredenheid.

2.1.2.4 Erkenning en terugvoer

Hackman en Lawler (1971) bevind dat terugvoer baie belangrik is vir werknemers. Hierdie terugvoer kan van ander persone soos medewerkers, toesighouers of die taak self wees. Bovermelde navorsers het ook bevind dat terugvoer 'n beduidende positiewe verband met werkstevredenheid toon.

Indien ondergeskiktes nie voldoende erkenning ontvang nie, kan hulle belangstelling verloor en nie meer optimaal produktief wees nie. Die individu moet deel voel van die groter span. Indien werknemers uitgesluit voel, kan dit lei tot werksontevredenheid (Twiss & Goodrige, 1989).

2.1.2.5 Ondersteuning

Ondersteuning aan werknemers binne 'n organisasie kan 'n uitwerking hê op werkstevredenheid. Shore en Shore (1995) sien 'n ondersteunende organisasie soos volg: "A supportive organisation would be synonymous with a caring workplace. Employees form these beliefs by examining such things as their relationships with their supervisor. When employees are satisfied they may feel obligated to respond to such behavior with increased effort, citizenships behavior and loyalty." (p. 80).

Hoe groter organisasie-ondersteuning, hoe meer werkstevredenheid word ervaar en hoe meer bereidwillig is individue om groter insette te lewer (Organ, 1990). Hulin (1991) dui aan dat werknemers minder geneig sal wees om te onttrek as ondersteuning binne die organisasie voldoende is. Lehman en Simpson (1992) bevind dat indien die werksomgewing gekenmerk word deur min ondersteuning, individue geneig is om psigologies te onttrek. Psigologiese onttrekking word gekenmerk deur dagdromery en gesprekvoering met medekollegas rondom

onderwerpe wat nie verband hou met die werk nie.

Randall (1994) bevind dat individue wat hoë vlakke van ondersteuning ervaar, laer vlakke van antagonistiese gedrag openbaar. Hulin (1991) is van mening dat 'n ondersteunende organisasie meer ingestel is op die persoonlike behoeftes van ondergeskiktes, wat daartoe lei dat hulle meer tevrede voel met hulle werk. Shore en Tetrick (1991) bevind dat daar 'n positiewe verband bestaan tussen werkstevredenheid en organisasie-ondersteuning. Thomas en Ganster (1995) bevind dat organisasieondersteunende praktyke, soos byvoorbeeld buigsame werksure en ondersteunende toesighouers 'n positiewe uitwerking op werknemers het, in so 'n mate dat hul persepsies rondom kontrole oor hul lewens toeneem.

2.1.2.6 Prestasie

Locke (1976) bevind dat 'n werknemer se gevoel van prestasie verhoog indien hy aan 'n hele 'stuk' werk. Hy wil voel dat sy persoonlike bydrae tot die geheel duidelik en herkenbaar moet wees. Hackman en Lawler (1971) bevind dat prestasie verhoog indien definitiewe terugvoer gegee word omtrent die vlak van prestasie. Indien 'n persoon ervaar dat hy presteer, kan hy meer werkstevredenheid ervaar.

Kontroversie bestaan oor die verhouding tussen werkstevredenheid en werksprestasie, maar die algemene gevolgtrekking wat gemaak word, is dat werksprestasie tot werkstevredenheid aanleiding gee (Clement, 1993).

2.1.2.7 Verantwoordelikheid

Verantwoordelikheid word beskryf as die vryheid van die werknemer om sy eie oordeel te gebruik, sy eie spertye daar te stel, self te besluit watter take of dele van die taak hy sal doen, en die geleentheid vir onafhanklike aksie. Tetrick en La Rocco (1987) het in hul navorsing 'n positiewe verband gevind tussen die geleentheid om verantwoordelikheid te aanvaar en werkstevredenheid.

2.1.2.8 Kreatiwiteit

Die verskil tussen werk en kreatiewe werk lê daarin dat die individu in die geval van kreatiewe werk, toegelaat word om sy eie doelwit en taak vas te stel, terwyl in 'n ander tipe werk, die doelwit en taak vir die werknemer deur 'n eksterne bron vasgestel word (Jaques, 1970). Kreatiwiteit kan beskryf word as die geleentheid vir 'n persoon om sy eie metodes te gebruik wanneer werk gedoen word (Cook et al., 1981). Indien 'n persoon die geleentheid kry om kreatief te wees, kan dit gebeur dat hy werkstevredenheid ervaar.

2.1.2.9 Outoriteit

Outoriteit verwys na "rights vested in the position occupied by the employee" (McKenna & Beech, 1995:30). Weiss et al. (1967) verwys na outoriteit as die geleentheid om take aan ondergeskiktes te deleger. Verskeie organisasies poog voortdurend om platter hiërargiese strukture daar te stel; tog is daar nog soveel organisasies waarin outokrasie te bespeur is.

2.1.2.10 Aktiwiteit

Volgens Weiss et al. (1967) is die geleentheid om voortdurend besig te bly 'n faktor wat die werkstevredenheid van die werknemer sal verhoog. Bandura (1986) het bevind dat aktiwiteit motivering en gedrag beïnvloed. Indien 'n persoon nie konstruktief besig is nie, kan verveeldheid intree en kan dit werksontevredenheid tot gevolg hê.

2.1.2.11 Bevordering

Die persepsie dat bevordering op 'n billike wyse geskied, is 'n belangrike komponent van werkstevredenheid. Dit kan gebeur dat 'n werknemer die bevorderingstelsel in 'n organisasie as regverdig beskou, maar steeds ontevrede sal wees omdat daar geen kans vir bevordering is nie. Dit kan gebeur dat 'n persoon die bevorderingstelsel binne 'n organisasie as onregverdig beskou, maar dat hy steeds werkstevredenheid sal ervaar omdat hy nie streef na bevordering nie. Bevordering wat vereis dat die individu belangrike aspekte in sy lewe sal moet prysgee, soos

byvoorbeeld gemeenskapsbande, deurdat hy moet verhuis, sal ook nie aantreklik vir hom wees nie (Bray, Campbell & Grant, 1974).

Organisasies verkil ten opsigte van die kriteria wat hulle gebruik waarvolgens bevordering toegeken word. In sekere organisasies word meriete en die vermoë om 'n taak korrek te kan uitvoer as 'n belangrike kriterium vir bevordering beskou. Ander organisasies is meer geneig om die suksesvolle aflegging van eksamens en senioriteit as 'n kriterium vir bevordering te beskou (Locke, 1976). Faktore soos regstellende aksie (Kemp, 1997) en die Wet op Gelyke Indiensneming (Christianson, 1998) kan 'n invloed hê op werknemers se persepsies van die regverdigheid van bevordering en dus hul werkstevredenheid beïnvloed.

Bozionelos (1996) het bevind dat die aantal bevorderings en die persepsie van geleentheid vir bevordering verband hou met werkstevredenheid. Bozionelos (1996) stel voor dat die menslike hulpbrondepartement 'n spesiale beleid moet implementeer wat sal vergoed vir die verlies aan geleentheid vir bevordering om sodoende werksontevredenheid teen te werk.

2.1.2.12 Vergoeding

Vergoedingstevredenheid word al vir jare nagevors en word erken as 'n belangrike determinant van werkstevredenheid (Heneman & Schwab, 1985). Vergoeding word gedefinieer as die geld wat aan personeel gegee word in ruil vir dienste wat aangebied word (Heneman & Schwab, 1985). Vergoeding sluit kontant, nie-kontant voordele en uitgestelde voordele in, maar sluit intrinsieke beloning soos prestasie en erkenning uit.

Werknemers is voortdurend besig om hul vergoeding met dié van medekollegas te vergelyk. Dit is vir werknemers belangrik om te weet of hulle vergoed word volgens die waarde van die werk wat hulle doen. Werknemers wil weet of daar 'n gemeenskaplike salarisstruktuur is. Faktore soos lewenskoste, produktiwiteit, vaardigheids gaping, senioriteit en minimum lone hou ook verband met salarisskale.

'n Sleutelvereiste waaraan enige vergoedingstelsel moet voldoen om motiveringswaarde te hê,

is dat dit billik en regverdig moet wees in vergelyking met dieselfde en soortgelyke werk wat deur ander verrig word. Berkowitz et al. (1987) meld dat billikheidsoorwegings die belangrikste voorspeller van vergoedingstevredenheid is. Hulle het bevind dat werknemers wat ervaar dat daar billik teenoor hulle opgetree word, meer tevrede was met die vergoeding wat hul ontvang het in vergelyking met diegene wat nie billikheid ervaar het nie.

Op grond van die billikheidsteorie is vergoedingstevredenheid die gevolg van vergoeding wat verkry word as gevolg van die individu se insette en uitsette, sowel as die vergelyking met ander individue se salarisse wat dieselfde pos beklee (Biesheuvel, 1984). Die billikheidsteorie identifiseer drie faktore wat bepaal wat 'n individu se salarisvlak is. Hierdie drie faktore sluit in:

- individuele kenmerke, soos bv. ouderdom, senioriteit, opvoeding en ondervinding;
- individuele aktiwiteite, soos bv. die hoeveelheid inspanning, kwaliteit van uitsette, kwantiteit van uitsette, kreatiewe innovasies; en
- posveranderlikes, soos bv. uitdaging en vlak van verantwoordelikheid.

Hierdie faktore word geëvalueer op 'n vergelykende basis, sodat die individu wat oor sekere vaardighede beskik, harder werk, of 'n meer veeleisende werk doen, dink hy moet meer betaal word (Locke, 1976).

Die waarde wat 'n individu heg aan die vergoeding wat hy ontvang, word ook beïnvloed deur sy finansiële posisie en sy persoonlike aspirasies. Die behoefte aan billike vergoeding kan gesien word as 'n behoefte aan regverdigheid, en dit word ook gesien as 'n beloning vir aktiwiteite wat uitgevoer is (Visser, 1990).

Ronen (1986) meld dat toesighoudende sowel as nie-toesighoudende werknemers hul salarisse met dié van kollegas vergelyk. Indien die vergoeding wat hul ontvang met dié van kollegas ooreenstem, ervaar werknemers werkstevredenheid. Indien daar 'n ongelykheid bestaan, ervaar hulle minder werkstevredenheid.

Summers en Hendrix (1991) bevind dat vergoedingsbillikheid 'n belangrike determinant van

vergoedingstevredenheid is, wat weer 'n belangrike determinant van algehele werkstevredenheid is. Bogenoemde bevindinge word bevestig deur navorsing van Carr, McLoughlin, Hodgson en MacLachlan (1996). Daar is ook in hul navorsing bevind dat werknemers wat gevoel het dat hulle te veel of te min betaal word, laer vlakke van werkstevredenheid ervaar het in vergelyking met werknemers wat regverdig vergoed word.

2.1.2.13 Werksomstandighede

Oor die algemeen verkies werknemers 'n omgewing wat nie gevaarlik of ongerieflik is nie. Wat aspekte soos temperatuur, humiditeit, ventilasie, beligting en geraas betref, word meer gematigde omstandighede as uiterstes verkies, aangesien fisiese ongerief die individu se vermoë om doeltreffend te werk, beïnvloed. Baie werknemers verkies hulle werksplek naby die huis, naby nuwe geboue, met skoon en genoegsame geriewe en instrumente (Robbins, 1996). Tevredenheid met die werksomstandighede is 'n belangrike komponent van werkstevredenheid .

Scandura en Lankou (1997) bevind dat vrouens wat die persepsie huldig dat hul organisasies buigsame werksure bied, meer werkstevredenheid ervaar het in vergelyking met vrouens wat nie buigsame werksure geniet het nie.

2.1.2.14 Werksekuriteit

Werksekuriteit kan gedefinieer word as die verwagtings van 'n persoon rakende kontinuïteit in die werksituasie (Davy et al., 1997). Bogenoemde definisie sluit egter meer in as bloot die bekommernis oor net die behoud van diens by 'n werkgewer, dit sluit ook die bekommernis oor die verlies van sekere poseienskappe, soos 'n gebrek aan bevorderingsmoontlikhede, huidige werksomstandighede en langtermynloopbaangeleenthede in (Borg & Elizur, 1992).

Werknemers se reaksie teenoor grootskaalse organisasieverandering noodsaak begrip vir die rol van werksekuriteit. Davy, Kinicki, Kilroy en Scheck (1988) meld dat werksekuriteit tydens grootskaalse organisasieverandering soos "downsizing" en samesmeltings, die meeste bedreig word. Navorsers soos Hunt (1986) is van mening dat organisasies hulself onbewus skade

aandoen deur aktiwiteite te onderneem wat werksonsekerheid skep. Onvoldoende begrip vir die omvang van sodanige aktiwiteite en die gevolglike werksonsekerheid, lei tot die ontwikkeling van 'n gealiënerde werksmag, ontneming van organisasieverbondenheid en onwilligheid om meer as die minimum vereiste inset te lewer. Uit bogenoemde kan die afleiding gemaak word dat indien werknemers 'n groot mate van werksonsekerheid ervaar, hulle ook werksontevredenheid kan ervaar.

O'Quin en Lo Tempio (1998) het bevind dat daar 'n betekenisvolle verband bestaan tussen werksonsekerheid en werksontevredenheid in 'n organisasie wat as onstabiel beskou kan word, maar kon nie dieselfde resultate verkry in 'n organisasie wat as stabiel beskou word nie.

2.1.2.15 Organisasiebeleid en -prosedures

Organisasiebeleid en -prosedures is 'n baie omvattende begrip. Die organisasie se beleid ten opsigte van onder meer bevordering, vergoeding, indiensneming, opleiding, arbeidsverhoudinge, griewe-prosedure, dissiplinêre prosedure, prosedure om dispute op te los en ontslag-prosedure word onderskei. Organ (1995) het bevind dat regverdigheid ten opsigte van die proses waardeur besluite geneem en voordele verdeel word, net so 'n groot invloed op werkstevredenheid kan uitoefen as die besluite en voordele self.

Steyn (1996) bevind dat 'n negatiewe arbeidsverhoudingeklimaat in verband gebring kan word met lae vlakke van werkstevredenheid. In aansluiting hierby bevind Chetty (1983) bevind dat werknemers wat ontevrede is met hulle werk, geneig is om by vakbonde aan te sluit.

2.1.2.16 Toesighouers

Volgens Howard en Frink (1996) kan tevredenheid met toesighouding algemene werkstevredenheid beïnvloed. Wesolowski en Mossholder (1997) het bevind dat werkstevredenheid van ondergeskiktes verhoog indien toesighouers en die ondergeskiktes van dieselfde ras is. Wesolowski en Mossholder (1997) het bevind dat werkstevredenheid van ondergeskiktes verhoog indien toesighouers en die ondergeskiktes van dieselfde ras is.

Yunkl (1989) het bevind dat toesighouers wat transformasie ondersteun verskeie aspekte by hul ondergeskiktes beïnvloed, byvoorbeeld om optimisme en entoesiasme by ondergeskiktes te skep, hul meer bewus te maak van sekere aspekte binne die organisasie, en hoëordebehoefte by ondergeskiktes te aktiveer. Ondergeskiktes word ook bemagtig om soms outonome bydraes in die werksplek te lewer, meer uitdagende en stimulerende doelwitte te stel, meer verantwoordelikheid te aanvaar en om innoverend en kreatief te wees. Die bevinding sluit nou aan by navorsing wat gedoen is deur Tetrick en La Rocco (1987) wat 'n positiewe verband tussen geleentheid om verantwoordelikheid te aanvaar en werkstevredenheid gevind het.

2.1.2.17 Bestuursdoeltreffendheid

Die kundigheid van bestuur binne enige organisasie is van kardinale belang aangesien die sukses van enige organisasie grootliks van sy bestuurslede afhang. Van bestuurslede word veral verwag om inisiatief te neem en leiding aan ondergeskiktes te verskaf. Indien werknemer van mening is dat hulle nie voldoende leiding ontvang nie, kan dit bydra tot werksontevredenheid.

Bestuurders moet deurlopend aan opleiding onderwerp word, aangesien hulle deurlopend aan verandering onderhewig is en verantwoordelik is om verandering te fasiliteer. Indien hulle nie tred hou met veranderde omstandighede nie, kan hul belangstelling in hul werk verloor en werksontevredenheid ervaar.

Savery (1987) meen dat die bestuursproses 'n betekenisvolle invloed op werkstevredenheid het, omdat dit die verspreiding van intrinsieke en ekstrasieke belonings beheer en omdat dit werknemers se persepsies ten opsigte van die inset (poging), prestasie en beloning beïnvloed.

Volgens Le Roux, Schmidt en Scheepers (1997) kan doeltreffende bestuur en veral deelnemende bestuur tot verbeterde kwaliteit, kreatiwiteit, innovering, verhoogde selfdoeltreffendheid, minder spanning en 'n toename in werksbevrediging aanleiding gee. Navorsing deur Bass (1990), Gibbons (1992), Lawless en Finch (1989), Novak (1984), Wayne en Ferris (1990) bevind dat doeltreffende bestuur met werkstevredenheid verband hou.

Volgens Novak (1984) gee 'n goeie bestuur-ondergeskikte verhouding aanleiding tot 'n toename in werkstevredenheid. Hollander en Offerman (1990) meld dat die kwaliteit van leier-ondergeskikte verhouding geassosieer word met werkstevredenheid.

Steers en Porter (1983) wys op die belangrikheid daarvan dat die bestuur van 'n organisasie verantwoordelik is om 'n aangename organisasieklimaat daar te stel waarin werknemers hul potensiaal ten volle benut en ontwikkel en sal daar in die rigting van hoërde behoeftevoorsiening beweeg word. Die afwesigheid van so 'n klimaat kan frustrasie en werksontevredenheid tot gevolg hê.

2.1.2.18 Medewerkers

Brass (1981) bevind dat die opvattinge wat werknemers oor hul werk huldig, deur hulle persepsies van toesighouding en medewerkers beïnvloed word.

2.1.2.19 Sosiale status

Sosiale status kan omskryf word as die maatskaplike posisie, rang en aansien wat 'n persoon in die samelewing beklee. Riordan (1991) het in sy navorsing bevind dat sosiale status die hoogste positiewe korrelasie met werkstevredenheid toon.

Chusmir (1985) bevind dat die mate van 'n persoon se werkstevredenheid wat hy ervaar afhang van sy behoefte aan status en affiliasie en die mate waarin hy sukses daarmee behaal het. Indien status vir 'n spesifieke persoon belangrik is en hy 'n statusvolle posisie beklee, sal hy meer werkstevredenheid ervaar teenoor die persoon wat groot behoefte het aan status, maar nie 'n statusvolle posisie beklee nie.

2.1.2.20 Sosiale diens en morele waardes

Gordon (1983) het verskeie kategorieë onderskei van gehalte van werkslewe, waarvan sosiale relevansie een is. Die aanname betreffende sosiale relevansie is dat die mens werk wil verrig wat tot voordeel is van almal in die werksomgewing en in die gemeenskap. Tydens hierdie proses van werksverrigting moet eerbare standaarde gehandhaaf word. Wanneer werksverrigting positief vir die medemens aangebied kan word en met verwagte morele waardes, sal werkstevredenheid verhoog.

2.1.3 Biografiese faktore wat werkstevredenheid kan beïnvloed

Vervolgens word die rol van enkele biografiese faktore ten opsigte van werkstevredenheid bespreek.

2.1.3.1 Invloed van beroepspeil

Carr en Human (1988) het bevind dat persone in hoëvlakposte 'n hoër mate van werkstevredenheid ervaar as gevolg van die mate van invloedrykheid wat aan die beroepsvlak gekoppel word. Medcof (1985) het bevind dat persone wat 'n posisie beklee met die titel "bestuurder" of een van sy variante, oor die algemeen 'n groter behoefte het aan mag en status in vergelyking met posisies met ander titels. Hy bevind voorts dat persone met die "bestuurder"-titel gemiddeld meer tevredenheid met hul werk ervaar teenoor ander titels.

2.1.3.2 Ouderdom en aantal jare diens

Clark, Oswald en Warr (1996) het bevind dat werkstevredenheid stelselmatig afneem tot op middeljarige ouderdom en dan weer styg namate ouderdom toeneem. Davis (1977) beweer dat werkstevredenheid positief korreleer met ouderdom.

Weaver (1980) het bevind dat die ouderdomsgroep 20 jaar en jonger die laagste vlakke van werkstevredenheid ervaar by beide manlike en vroulike werknemers. Quinn en Staines (1979) het ook bevind dat jonger werknemers die laagste vlakke van werkstevredenheid ervaar en dat ouer werknemers hoër vlakke van werkstevredenheid ervaar.

Kalleberg en Loscocco (1983) het bevind dat ouer werknemers (in vergelyking met jonger werknemers) hoër vlakke van werkstevredenheid ervaar. Hulle skryf dit toe aan die feit dat inkomste en bevorderingsmoontlikhede nie meer vir ouer persone baie belangrik is nie. Doering et al. (1983) meld dat die laagste vlakke van werkstevredenheid onder jong werknemers gevind word.

2.1.3.3 Geslag

Fields en Blum (1997) het bevind dat werkstevredenheid verband hou met die geslagsamestelling waaruit die werkgroep bestaan. Beide manlike en vroulike werknemers wat in geslagsgebalanseerde werkgroepe funksioneer, het hoër vlakke van werkstevredenheid getoon in vergelyking met werkgroepe wat homogeen is. Werknemers wat in groepe werk wat hoofsaaklik uit manlike werknemers bestaan, het die laagste vlakke van werkstevredenheid getoon.

Vorige navorsing (D'Reilly et al., 1989; Smith, 1992.; Tsui, Egan & O'Reilly, 1992) het bevind dat geslagsamestelling binne 'n werkgroep 'n belangrike determinant van werkstevredenheid is. Konrad, Winter en Gutek (1992) bevind dat die geslagsamestelling van 'n groep 'n invloed by beide manlike en vroulike werknemers kan uitoefen betreffende werkstevredenheid.

Wharton en Baron (1987; 1991) bevind dat mans en vrouens wat in 'n homogene situasie (bestaande uit meestal mans of vrouens) werk, hoër vlakke van werkstevredenheid toon, teenoor gelyke hoeveelhede van mans en vrouens. Tsui et al. (1992) bevind dat manlike en vroulike werknemers hoër vlakke van werkstevredenheid ervaar wanneer hul werk in groepe wat meer manlike werknemers het.

2.1.3.4 Etniese verskille

Carr en Human (1988) het bevind dat etniese verskille 'n beduidende verband toon met algehele, intrinsieke en ekstrasieke werkstevredenheid. Anderskleuriges toon beduidende laer vlakke van werkstevredenheid as blankes op al die onderskeie veranderlikes. Hierdie veranderlikes sluit in:

outonomie, fisiese werksomstandighede, erkenning, toesighouding, verantwoordelikheid, vergoeding, geleentheid om eie vermoëns te kan gebruik, arbeidsverhoudinge in die organisasie, bevorderingsmoontlikhede, werksure, taakverskeidenheid, werksekuriteit en medewerkers.

2.1.4 Faktore wat werkstevredenheid beïnvloed

Daar is verskeie faktore wat werkstevredenheid beïnvloed. Vervolgens sal faktore wat 'n direkte invloed het op werkstevredenheid of werksontevredenheid vanuit die literatuur ondersoek word. Drie benaderings ten opsigte van die oorsake van werkstevredenheid word onderskei, naamlik die situasionele benadering, die disposisionele benadering en die persoon-omgewing-integrasiebenadering.

2.1.4.1 Die situasionele benadering

Die aanname van die situasionele benadering is dat werkstevredenheid deur eksterne faktore soos eienskappe van die pos, die karaktereieskappe van toesighouers en medewerkers, en ander organisatoriese faktore 'n individu se werkstevredenheid beïnvloed (Hackman & Oldham, 1980).

Die eksterne faktore wat op die situasionele benadering van toepassing is, is reeds in paragraaf 2.1.2 bespreek.

2.1.4.2 Die disposisionele benadering

Volgens die disposisionele benadering word die individu se werkstevredenheid beïnvloed deur sy unieke eienskappe en attribute (Staw & Ross, 1985). Addisionele ondersteuning vir die disposisionele benadering lê daarin dat daar 'n positiewe verband tussen werkstevredenheid en lewenstevredenheid bestaan (Steiner & Truxillo 1989). Judge, Locke en Durham (1998) bevind dat selfevaluasie direk en indirek 'n invloed op werks- en lewenstevredenheid uitoefen.

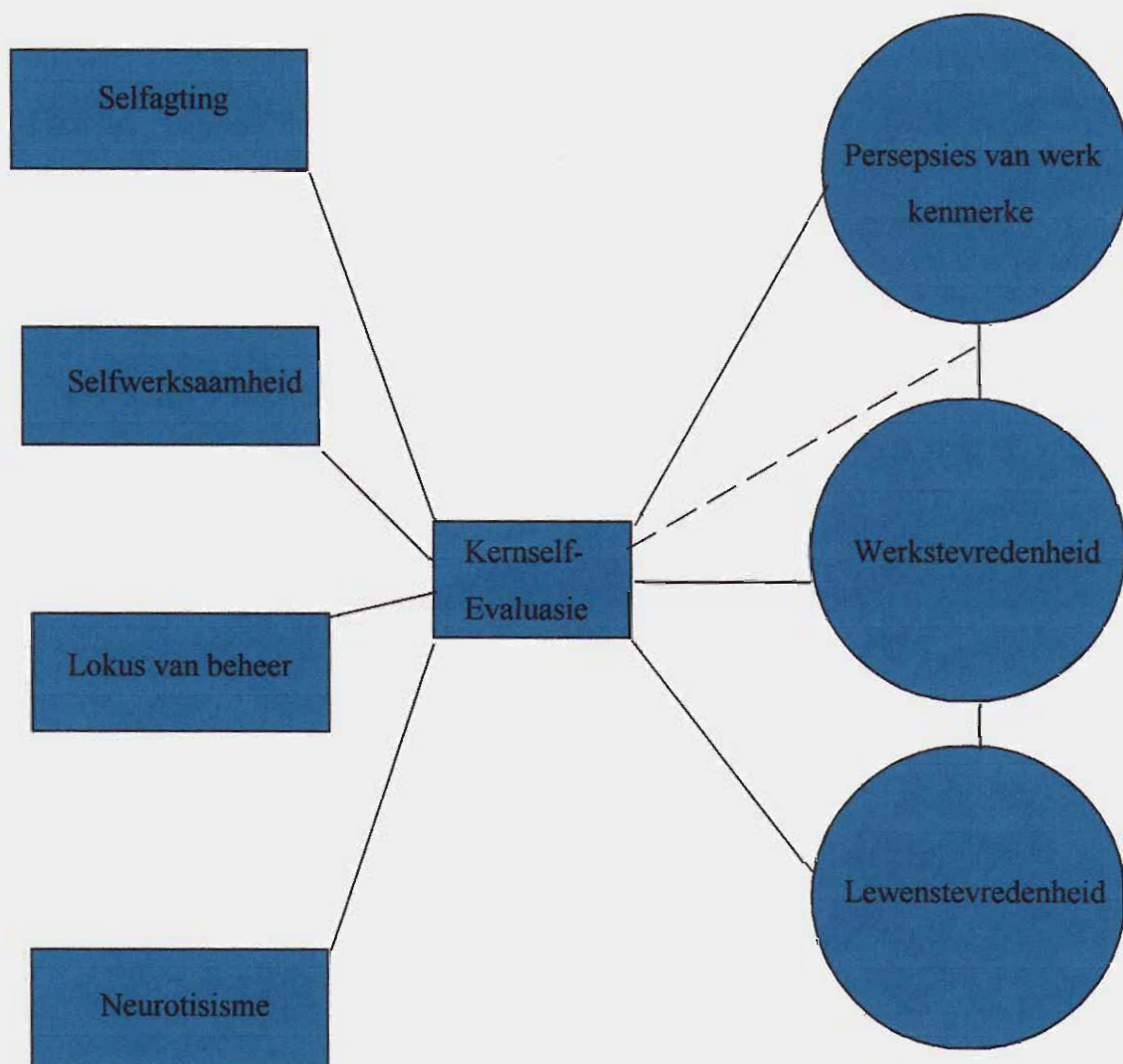
Brief, Butcher, George en Link (1993) bevind dat emosionele temperament verband hou met subjektiewe gesondheid - 'n konsep gelykstaande aan die betekenis van lewenstevredenheid.

Brief, Butcher en Robertson (1995) het aangedui dat individue, wanneer hulle blootgestel word aan dieselfde taak, die situasie as gevolg van hulle unieke disposisionele geneigdheid sal interpreteer en daarvolgens sal optree.

Judge, Locke en Durham (1997) maak melding van “kernbeoordelings” wat verwys na fundamentele, onbewuste gevolgtrekkings wat individue omtrent hulself, ander mense en die wêreld maak. Hierdie kernbeoordelings kan moontlik die disposisionele bronne van werkstevredenheid verklaar. Judge et al. (1997) meld dat die aannames en interpretasies wat 'n persoon omtrent sy eksterne wêreld maak, nie net beïnvloed word deur die attribute van die objek (bv. salaris) self nie maar ook deur sy diepe, metafisiese aannames omtrent homself, ander persone en die wêreld.

Cantor (1990) maak melding van kognitiewe meganismes wat betrekking het op persoonlikheidseienskappe en wat bepaal hoe 'n persoon sy omgewing interpreteer en optree. In Figuur 2.1 word aangedui hoe disposisionele eienskappe van 'n individu betrekking het op persepsies betreffende die kenmerke van die werk, werkstevredenheid en lewenstevredenheid. Die belangrikste beoordelings wat 'n persoon kan maak, is 'n beoordeling van homself, ander persone en die realiteit (Judge et al., 1997).

Figuur 2.1: Kernbeoordelings en werkstevredenheid



Die stippellyn in Figuur 2.1 dui 'n matige uitwerking van kernselfevaluasies aan op die verhouding tussen waargenome werkskenmerke en werkstevredenheid. Met die uitsondering van neurotisme word al die ander verbande as positief beskou (oorgeneem uit Judge, Locke, Durham & Kluger 1998:18).

wat 'n persoon van homself maak. Locke, McClear en Knight (1996) bevind dat daar 'n verband bestaan tussen selfagting en werkstevredenheid. Clausen (1991) het bevind dat selfagting by mans 'n voorspeller is van werkstevredenheid later in 'n persoon se lewe.

- **Selfdoeltreffendheid**

Judge et al. (1997) definieer selfdoeltreffendheid as 'n individu se persepsie van homself betreffende sy vermoë om motivering, kognitiewe bronne en bronne van aksie te mobiliseer wanneer dit benodig word, om sodoende algemene kontrole oor gebeure in sy lewe uit te oefen. Judge et al. (1998) bevind dat selfdoeltreffendheid verband hou met werkstevredenheid.

- **Lokus van beheer**

Lokus van beheer kan gedefinieer word as die mate waarin 'n persoon glo dat hy die uitkomst van sy gedrag kan beheer. 'n Persoon met 'n eksterne lokus van beheer glo dat hy nie die uitkomst van sy gedrag kan beheer nie. Beide selfdoeltreffendheid en lokus van beheer verteenwoordig 'n geloof in die self, relatief tot die omgewing. Die hoofrede waarom individue met 'n interne lokus van beheer meer werkstevredenheid ervaar as diegene met 'n eksterne lokus van beheer, is omdat hulle glo in hul vermoë om situasies te beheer. Lokus van beheer word in paragraaf 2.2 verder bespreek.

- **Neurotisme**

Neurotisme word beskou as die negatiewe pool van selfagting. Individue wat hoë tellings behaal by neurotisme is geneig om onseker, skuldig en skugter te wees (Costa & McCrae. 1988). Negatiewe gemoedstoestande word soms gesien as metings van neurotisme. Larsen en Ketelaar (1991) bevind dat negatiewe gemoedstoestande en neurotisme nou verwante konstrakte is. Hy meld verder dat negatiewe affek en neurotisme voorgehou word as lense waardeur die individu sy omgewing interpreteer. Persone met 'n hoë telling op negatiewe affek evalueer byvoorbeeld ondergeskiktes as minder aangenaam, sien hulself as die lydende party en is geneig om ontevrede te wees met sy, die werk en met die lewe in die algemeen (Clark &

Watson, 1991).

2.1.4.3 Die persoon-omgewing-integrasiebenadering

Volgens die persoon-omgewing-integrasiebenadering word werkstevredenheid beïnvloed deur die interaksie tussen die situasionele faktore van die werksomgewing en die disposisionele eienskappe van die individu. Die persoon-omgewing-integrasiemodel beskou werkstevredenheid dus vanuit die interaksie wat tussen die individu aan die een kant en die werksomgewing aan die ander kant bestaan.

2.2 LOKUS VAN BEHEER

Vervolgens word lokus van beheer omskryf, waarna die komponente daarvan bespreek sal word en faktore wat lokus van beheer kan beïnvloed, ontleed sal word.

2.2.1 Omskrywing van lokus van beheer

Die konstruk lokus van beheer het vanuit die sosiale-leerteorie (Rotter, 1966) en attribusieteorie (Heider, 1958) ontwikkel en het betrekking op die persoon se verwagtings van versterking van sy gedrag, komend uit die sosiale omgewing. Die sosiale leerteorie huldig die mening dat versterking van gedrag tot 'n verhoging van die verwagting lei en dat bepaalde gedrag tot 'n verhoging van die verwagting lei en dat bepaalde gedrag of 'n besondere gebeurtenis in die toekoms deur daardie versterking gevolg sal word (Rotter et al., 1972).

Bepalend van 'n individu se reaksie op 'n gebeurtenis, is die mate waarin hy waarneem dat beloning wel op sy gedrag volg, in teenstelling met die mate waarin ervaar word dat beloning beheer word deur eksterne kragte, onafhanklik van sy gedrag (Rosolak & Hampson, 1991). Daar bestaan dus 'n oorsaaklike verband tussen die beloning en die gedrag.

Die potensiaal vir gedrag om plaas te vind, hou verband met die verwagting dat die gedrag tot

'n sekere versterking sal lei, asook met die waarde wat die individu aan die besondere versterking heg. Wanneer versterking waargeneem word as volgend op eie gedrag, dog nie as gevolg daarvan nie - word dit tipies waargeneem as die resultaat van geluk, die noodlot, die invloed van andere, of as onvoorspelbaar. Indien die gebeurtenis so waargeneem word, word dit gedefinieer as 'n eksterne lokus van beheer. Indien die persoon waarneem dat die gebeurtenis plaasvind as gevolg van sy gedrag, eie insette, vermoëns of persoonlike eienskappe, word dit as 'n interne lokus van beheer gedefinieer (Lefcourt, 1981; Phares, 1976).

Persone wat glo dat hul beheer oor hul bestemming het, word gesien as persone met 'n interne lokus van beheer. Persone met 'n dominante eksterne lokus van beheer glo dat uitkomstes bepaal word deur faktore buite hulself, bv. geluk, noodlot, invloedryke ander of die onvoorspelbare (MacDonald, 1976). Intern-georiënteerde persone is geneig om te glo dat gegewe uitkomstes (suksesse of mislukkings) afhang van hul eie gedrag, vaardighede en bronne. Ekstern georiënteerde persone glo dat kontrole buite hulself lê in die vorm van geluk of invloedryke ander (Rotter et al., 1972).

Conner (1995) beskou die konstrakte interne en eksterne lokus van beheer as veralgemeende oortuigings dat tasbare en sosiale beloning óf verband hou met 'n persoon se eie aksies (interne beheer), óf dat dit die gevolg van omstandighede, toeval of deur die toedoen van ander mense is (eksterne beheer). Van Daalen, Van Niekerk en Pottas (1989) is van mening dat interne versus eksterne kontrole van versterking beskou kan word as 'n veralgemeende verwagte gedrag wat kan volg op versterking, in 'n verskeidenheid van situasies.

Volgens Plug et al. (1997) is die konsep lokus van beheer 'n persoonlikheidsdimensie van die mens wat te doen het met die mate waarin 'n persoon voel dat hyself (interne beheer), of faktore in die situasie waarin hy verkeer (eksterne beheer) hul gedrag bepaal.

Karnes en McGinnis (1996) sien die konstruk lokus van beheer as die mate waarin die verwantskap tussen 'n persoon se eie gedrag en die versterking daarvan waargeneem kan word. Indien versterking op gedrag volg, maar nie deel van die gedragsaspek uitmaak nie, word dit gesien as geluk, toeval of word dit toegeskryf aan ander se beheer. Hierdie gedrag sal gesien

word as eksterne lokus van beheer.

Vir die doel van hierdie skripsie word bogenoemde interpretasies van die konstruk lokus van beheer soos volg saamgevat. Individue met 'n dominante interne lokus van beheer is geneig om dit wat op hul gedrag volg te sien as gevolg van hul eie insette, inisiatiewe en karaktereienskappe. Hierdie persone openbaar vertroue in hulself en hul eie vermoë om hul omgewing en ander te kan beïnvloed. Sukses wat behaal word, word toegeskryf aan eie vermoëns. Individue met 'n dominante eksterne lokus van beheer word beïnvloed deur invloedryke ander. Hul skryf gebeure toe aan geluk of die noodlot. Hulle is meer passief en wag vir dinge om te gebeur en het min beheer oor dit wat gebeur.

2.2.2 Die rol van lokus van beheer in die werksituasie

Rahim (1996) bevind dat persone met 'n eksterne lokus van beheer nie in staat is om die druk, onsekerhede en uitdagings van veeleisende werk te hanteer nie. Navorsing gedoen deur Latham en Yukl (1976) dui aan dat persone met 'n interne lokus van beheer beter presteer met moeilike take wat aan hulle opgedra word teenoor persone met 'n eksterne lokus van beheer. Dit word toegeskryf daaraan dat die intern-georiënteerde persone hul gedrag sien as 'n funksie van hul vaardighede en met 'n toename in moeilikheidsgraad word meer vaardighede en inspanning vereis om die spesifieke doel te bereik.

Wicham en Oyasato (1983) en Eichler (1980) het bevind dat persone met 'n interne lokus van beheer ten opsigte van komplekse take beter gevaar het as persone met 'n eksterne lokus van beheer, maar dat die omgekeerde ook waar is ten opsigte van eenvoudiger take. Persone met interne lokus van beheer verkies eenvoudiger take wat 'n groot verskeidenheid vaardighede en outonomie in besluitneming vereis, wat ook as betekenisvol ervaar word en wat ook terugvoer jeens prestasie verskaf. Perrewè en Mizerski (1987) het lokus van beheer en taakkompleksiteit, asook persepsies ten opsigte van posdimensies ondersoek. Die onderskeie studies het getoon dat persone met 'n interne lokus van beheer groter werkstevredenheid beleef in die uitvoering van komplekse take, teenoor persone met 'n eksterne lokus van beheer.

Moerdyk (1986) het 'n duidelike korrelasie gevind tussen persone met 'n eksterne lokus van beheer aan die een kant en passiwiteit, stadige besluitneming en onrealistiese verwagtinge van die werksomgewing aan die ander kant.

Volgens Oosthuizen (1995) is individue met 'n interne lokus van beheer meer doelgerig, volhardend en suksesvol is in die voltooiing van take, terwyl individue met 'n eksterne lokus van beheer minder suksesvol is en makliker tou opgooi.

Nystrom (1983) het bevind dat individue wat oor 'n interne lokus van beheer beskik, meer verdien as individue wat oor 'n eksterne lokus van beheer beskik. Individue wat oor 'n interne lokus van beheer beskik, glo dat die belonings wat ontvang word met hul eie optredes verband hou, terwyl individue met 'n eksterne lokus van beheer, glo dat gevolge slegs oppervlakkig aan gedrag gekoppel kan word.

Kren (1992) het bevind dat persone met 'n interne lokus van beheer beter presteer as persone met 'n eksterne lokus van beheer wanneer insentiewe teenwoordig is. Daarteenoor het hy bevind dat individue wat oor 'n eksterne lokus van beheer beskik, geensins hul pogings probeer verbeter wanneer insentiewe aangebied word nie. Wanneer insentiewe afwesig is, het persone met 'n interne lokus van beheer swakker presteer as persone met 'n eksterne lokus van beheer.

Wege (1988) het bevind dat persone met 'n eksterne lokus van beheer oor oneffektiewe probleemoplossingsvaardighede beskik en ook negatiewe verwagtings ten opsigte van selfwerkzaamheid handhaaf. Persone met 'n interne lokus van beheer het beter probleemoplossingsvaardighede getoon en het met meer selfvertroue probleme hanteer en opgelos.

Nystrom (1983) meld dat individue wat oor 'n interne lokus van beheer beskik, hoër salarisse verdien as individue met 'n eksterne lokus van beheer. Die aanname wat hieruit gemaak kan word, is egter dat 'n interne lokus van beheer inisiërende en prestasiegedrag bevorder en daarom deur die organisasie beter beloon word.

Vinokur en Seltzer (1985) dui aan dat persone met 'n dominante interne lokus van beheer minder geneig is om negatiewe gebeure as faktore buite hulle beheer te aanvaar. Daarom is persone met 'n interne lokus van beheer meer geneig om aksie te neem en gebruk te maak van ondersteunende netwerke om sodoende die negatiewe te elimineer.

Aneshensel en Stone (1982) het in hul navorsing gemeld dat dit belangrik is dat individue sosiale ondersteuning moet ontvang. Indien 'n persoon sosiaal aanvaar word en voldoende ondersteuning ontvang, sal sy behoefte aan affiliasie, respek, sosiale erkenning en affeksie bevredig word. Indien 'n persoon nie voldoende sosiale ondersteuning ontvang nie, tesame met 'n eksterne lokus van beheer, kan hy onvergenoegd voel.

Jamal (1984) en Landy (1989) het 'n statisties beduidende verband gevind tussen werkstevredenheid en lokus van beheer. King, Murray en Atkinson (1982) het bevind dat daar 'n verband bestaan tussen interne lokus van beheer en werkstevredenheid van bestuurders.

Cummins (1989) bevind dat individue met 'n interne lokus van beheer meer werkstevredenheid ervaar in vergelyking met persone met 'n eksterne lokus van beheer.

2.3 SAMEVATTING EN BESPREKING

Die belangrikheid dat individue werkstevredenheid moet ervaar, kan nie oorbeklemtoon word nie. Deur te werk, slaag die persoon daarin om aan sy lewensbehoefte te voorsien en om sodoende 'n sinvolle lewe te kan lei. Werk dui ook die individu se posisie in die samelewing aan en gee betekenis aan menswees. Die siening van werk verskil van persoon tot persoon. Wat vir een persoon tevrede stel, sal nie noodwendig 'n ander persoon tevrede stel nie. 'n Werknemers identifiseer hom met die organisasie waarin hy werksaam is en is deurlopend besig om vergelykings te tref met die voordele wat deur ander organisasies gebied word. Persoonlike groei volg, indien die werker daarin slaag op persoonlik gestelde doelwitte te kan bereik, en indien hy die vryheid het om keuses te maak, besluite te mag neem en verantwoordelikheid te kan dra.

Vanuit die literatuur is dit duidelik dat daar drie benaderings ten opsigte van die oorsake van

werkstevredenheid bestaan. Dié benaderings is die situasionele benadering, disposisionele benadering en die persoon-omgewing-interaksiebenadering. Die situasionele benadering beklemtoon die feit dat werkstevredenheid beïnvloed word deur eksterne faktore, soos eienskappe van die pos, die karaktereieskappe van toesighouers en medewerkers, asook ander organisatoriese faktore. Die disposisionele benadering meld weer dat werkstevredenheid beïnvloed word deur die unieke eienskappe en attribute van die individu. Die persoon-omgewing-integrasiebenadering is van mening dat werkstevredenheid beïnvloed word deur die mate waarin daar 'n ooreenstemming tussen die situasionele faktore van die werksomgewing en die disposisionele eienskappe van die individu bestaan.

Dit blyk dat werkstevredenheid 'n subjektiewe, affektiewe houding teenoor die werk en spesifieke faktore in die werksituasie is, wat tot groot voordeel van die organisasie en die individu sal strek, indien dit verhoog kan word. Arbeidsomset en werksafwesigheid verhoog as gevolg van ontevredenheid en dit kan verder aanleiding gee tot verhoogde vakbondaktiwiteite, aggressie, stakings en sabotasie. Werkstevredenheid is egter 'n komplekse veranderlike wat deurlopend beïnvloed word deur die unieke eienskappe (disposisies) van werknemers en die situasionele eienskappe van die werksituasie. Die werknemer met sy individuele eienskappe het sekere verwagtings ten opsigte van die situasie. Indien werknemers se verwagtings ooreenstem met uitkomstes kan dit werkstevredenheid tot gevolg hê. Indien verwagtings nie met uitkomstes ooreenstem nie, kan dit lei tot werksontevredenheid. Verskeie navorsers (Jamal, 1984; King, Murray & Atkinson, 1982; Landy, 1989) het 'n verband gevind tussen lokus van beheer en werkstevredenheid, daarom kan daar verwag word dat daar in hierdie studie ook 'n verband gevind kan word.

2.4 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is gekyk na die betekenis van werkstevredenheid asook die invloed van verskillende faktore op werkstevredenheid. Daar is ook gepoog om werkstevredenheid vanuit die literatuur te konseptualiseer. Die begrip lokus van beheer is ook vanuit die literatuur omskryf en aan organisatoriese gedrag gekoppel ten einde die verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid te beklemtoon.

Hiermee is die eerste en tweede spesifieke navorsingsdoelstelling, naamlik om werkstevredenheid en die verband daarvan met lokus van beheer vanuit die literatuur te konseptualiseer, bereik, en die eerste en tweede navorsingsvrae beantwoord.

In Hoofstuk 3 sal die empiriese ondersoek bespreek word.

HOOFSTUK 3

EMPIRIESE ONDERSOEK

Hiermee is die empiriese ondersoek bereik. Die empiriese ondersoek bestaan uit die volgende stappe:

Stap 1: Samestelling van die ondersoekgroep

Stap 2: Keuse van 'n metingsbattery

Stap 3: Afneem en nasien van die metingsbattery

Stap 4: Statistiese ontleding

Stap 5: Hipoteseformulering

Stap 6: Rapportering en bespreking van resultate

Stap 7: Gevolgtrekkings en aanbevelings

In hierdie hoofstuk word die samestelling van die ondersoekgroep bespreek. Die metingsbattery, die werkswyse tydens die empiriese ondersoek, asook die verwerking van data word bespreek.

3.1 ONDERSOEKGROEP

Die teikengroep het bestaan uit 142 kandidate waarvan 101 name met die rang van Kaptein en hoër beskikbaar was. Die offisiere is as ondersoekgroep gekies, aangesien baie meer druk op hulle geplaas word om die veranderingsproses in die SAPD te fasiliteer. Al die takke en eenhede van die SAPD is tydens die ondersoek betrek.

Die steekproef is getrek van 31 stasies en verteenwoordig die totale Marico-area. Vraelyste is deur 76 Kapteine, 16 Superintendente en 9 Senior Superintendente ingevul. Die steekproef het bestaan uit 79 manlike lede en 22 vroulike lede.

Die biografiese kenmerke van die ondersoekgroep word in Tabel 4.1 tot 4.4 uiteengesit.

Tabel I: Die Kwalifikasie van die Onderzoekgroep

Laer as Standerd 10	3 lede
Standerd 10	34 lede
Diplomas	9 lede
Polisie Diploma	45 lede
Graad	10 lede

Wat kwalifikasies betref, is dit duidelik dat die grootste proporsie lede oor 'n naskoolse kwalifikasie beskik.

Tabel II : Die Diensjare van die Onderzoekgroep

0-10 jaar diens:	28 lede
11-20 jaar diens:	57 lede
21-34 jaar diens:	16 lede

Dit blyk uit Tabel II dat die meeste lede meer as elf jaar diens het.

Tabel III: Die Verspreiding van die Onderzoekgroep t.o.v. Afdeling

Administratief	36 lede
Tegnologiese dienste	2 lede
Dienslewering	22 lede
Onderzoek van misdaad	41 lede

Dit blyk dat die meeste lede werksaam is met die ondersoek van misdaad, terwyl 'n groot hoeveelheid ook in die administratiewe afdeling is.

Tabel IV: Die Ouderdomsverspreiding van die Onderzoekgroep

18-25 jaar	2 lede
26-40 jaar	76 lede
41-55 jaar	23 lede

Dit blyk uit Tabel IV dat die meeste lede tussen die ouderdom 26 tot 40 jaar val.

3.2 DIE METINGSBATTERY

In hierdie gedeelte sal die rasionaal en ontwikkeling, beskrywing, afneem en nasien, interpretasie en die betroubaarheid en geldigheid van die meetinstrumente beskryf word. Die meetinstrumente wat in hierdie studie gebruik is is die Minnesota- tevredenheidsvraelys en die Lokus van beheervraelys (Schepers, 1995).

3.2.1 DIE MINNESOTA TEVREDENHEIDSVRAELYS

Die Minnesota -tevredenheidsvraelys is een van die meetinstrumente wat met Lofquist en Dawis se teorie van werksaanpassing geassosieer word (Cook et al., 1981). Die Minnesota-tevredenheidsvraelys is ontwikkel nadat navorsing gedoen is deur Weiss, Dawis, Lofquist en England. Die vraelys meet 'n verskeidenheid van werksaspekte, en die teorie fokus op die integrasie van die individuele persoonlikheid met die direkte werksomgewing. Navorsing in dië verband het daarop gedui dat verskille ten opsigte van die werk bestaan met betrekking tot die versterkers wat verantwoordelik is vir die bevrediging van behoeftes. Individuele verskille veroorsaak dat individue verskillende grade van werkstevredenheid ervaar, en die Minnesota tevredenheidsvraelys maak dit moontlik om hierdie individuele verskille te meet.

3.2.1.1 Rasionaal

Die rasionaal vir die gebruik van die Minnesota-tevredenheidsvraelys is dat werkstevredenheid bestaan uit tevredenheid met aspekte van die werk en werksomgewing, asook 'n algehele graad

van werkstevredenheid (Weiss et al.,1967). Dunham en Smith (1997) meld die rasonaal van die Minnesota-tevredenheidsvraelys as volg:

- die instrument identifiseer 'n wye reeks faktore wat werkslewe en organisasie-effektiwiteit beïnvloed; en
- die bewoording van die items in die vraelys is geskik en kan in verskillende organisasies aangewend word.

Verskeie faktore beïnvloed 'n individu se werkstevredenheid binne 'n spesifieke werksituasie en die Minnesota-tevredenheidsvraelys is spesifiek ontwikkel om die verskillende faktore te meet. Cook et al. (1981) meen dat die vraelys 'n betroubare meting van veral algehele werkstevredenheid bied.

3.2.1.2 Beskrywing

Tydens die ontwikkeling van die Minnesota Tevredenheidsvraelys is navorsing gedoen met 'n poel van 80 items. Hierdie poel is later uitgebrei na 100 items wat in groepe van vyf die 20 subskale in die vraelys verteenwoordig (Cook et al., 1981). Die enkele items wat telkens die hoogste korrelasie met die 20 subskale toon, is egter in 'n verkorte weergawe van die vraelys saamgevoeg. Die 20 subskale en items in die verkorte weergawe verteenwoordig 'n wye verskeidenheid van werksaspekte en meet tevredenheid met aspekte soos: vermoëns, prestasie, aktiwiteit, bevordering, outoriteit, organisasiebeleid en -prosedures, vergoeding, medewerkers, kreatiwiteit, onafhanklikheid, morele waardes, erkenning, verantwoordelikheid, sekuriteit, sosiale diens, sosiale status, toesighouding ten opsigte van menseverhoudinge, toesighouding ten opsigte van die tegniese sy van die werk, verskeidenheid van die werk en die fisiese werksomgewing (Weiss et al., 1967).

3.2.1.3 Afneem en nasien

'n Sewepuntskaal word gebruik op grond waarvan respondente 'n keuse maak. Die keuse wat

die respondent maak, dui die mate van tevredenheid of ontevredenheid wat hy ten opsigte van die betrokke aspek ervaar, aan. Die vraelys kan in groepe of individueel afgeneem word. Die vraelys word uitgedeel, die respondent lees self die instruksies deur en daarna voltooi hy die 100 items deur telkens 'n keuse te maak.

'n Gemiddelde telling word daarna vir elke aspek bepaal deur die gemiddeld van die tellings op al vyf vrae te bereken. Daarna word die gemiddelde telling van al 100 responstellings verkry.

3.2.1.4 Interpretasie

Die gemiddeld van responstellings word bereken en dit gee 'n aanduiding van die mate van tevredenheid wat 'n individu ten opsigte van die spesifieke werksaspek ervaar. Die gemiddelde telling van al 100 items dui op die algehele werkstevredenheid wat 'n individu ervaar. Indien die algehele telling van al 100 items hoog is, kan die afleiding gemaak word dat die individu 'n hoë mate van werkstevredenheid ervaar. Indien die gemiddelde telling laag is, dui dit daarop dat die individu 'n lae mate van werkstevredenheid ervaar.

3.2.1.5 Betroubaarheid en geldigheid

Volgens Dunham en Smith (1997) toon die Minnesota-tevredenheidsvraelys in die geheel gesien geldige metings van werkstevredenheid, asook stabiele en konsekwente resultate. Die navorsers van die vraelys rapporteer hoë interne betroubaarheidskoëffisiënte vir al die subskale.

Tans word die vraelys gestandaardiseer vir Suid-Afrikaanse omstandighede. Voorlopige resultate ondersteun die geldigheid en betroubaarheid van die vraelys (Schepers,1997).

Toets-hertoets-betroubaarheid oor verloop van een week word as 0,89, en oor een jaar as 0,70 gerapporteer (Cook et al. 1981). Coetzee bevind in 'n Suid-Afrikaanse studie dat die interne konsekwentheid van die verskillende skale tussen 0,49 en 0,88 varieer.

3.2.2 LOKUS VAN BEHEER VRAELYS (LVB)

Vervolgens word die rasionaal, beskrywing, afneem, nasien, interpretasie, betroubaarheid en geldigheid en motivering vir die keuse van die LVB vanuit die literatuur bespreek.

3.2.2.1 Ontwikkeling en rasionaal

Sedert die verskyning van Rotter (1966) se lokus van beheer vraelys, genaamd die I-E Skaal, het talle ander meetinstrumente van lokus van beheer die lig gesien. Die rasionaal vir die ontwikkeling van die LVB is dat die bestaande lokus van beheer-skale op die een of ander wyse aanvegbaar is (Schepers,1995).

As gevolg van die aanvegbaarheid van al die bestaande meetinstrumente gerig op die meting van lokus van beheer is, besluit om van die LVB gebruik te maak.

Die ontwikkeling van Schepers se Lokus van beheer-vraelys word konseptueel op die attribusieteorie van Heider (1958) en die sosiale leerteorie van Rotter (1966) gefundeer. (Schepers, 1995). Die konstruk *Lokus van beheer* wat deur Rotter geskep is, het betrekking op 'n persoon se verwagting van versterking van sy gedrag, komende uit die sosiale omgewing. Rotter (1966) meld dat persone met 'n eksterne beheeroriëntasie glo dat toevallige gebeure, die noodlot, die gelukkiggodin en sekere invloedryke persone verantwoordelik is vir versterking van hul gedrag. Persone met 'n interne beheer is oortuig dat hul gedrag toegeskryf kan word aan hul eie prestasies, vermoëns en toewyding.

3.2.2.2 Beskrywing

Die LVB bestaan uit 80 items wat aan drie skale toegeken is (Schepers,1995). Hierdie drie skale sal vervolgens bespreek word.

- **Interne beheer:** Bepalend van hierdie skaal is of die respondent prestasie aan oorsake binne sy eie beheer (vermoëns, gedrag en persoonlike eienskappe) toeskryf. Daar is 26

items wat hierdie skaal meet.

- **Eksterne beheer:** Hierdie skaal bepaal die mate waarin die respondent prestasie aan oorsake buite sy beheer (geluk, noodlot, omstandighede of invloedryke persone) toeskryf. Daar is 25 items wat hierdie skaal meet.
- **Outonomie:** Hierdie skaal bepaal of die respondent in staat is om in sy eie vermoëns te glo, met selfvertroue onafhanklik kan handel en om self besluite en aksiestappe te neem wat tot probleemoplossing sal lei. Daar is 26 items wat hierdie skaal meet.

3.2.2.3 Afneem en nasien

Die LVB kan deur die respondent self ingevul word deur items op 'n sewepuntskaal te beoordeel, waar:

1 = die respondent stem glad nie saam met die stelling nie; en

7 = die respondent stem in 'n groot mate saam met die betrokke stelling.

Die LVB handel oor verskeie faktore en omstandighede wat in 'n meerdere of mindere mate 'n invloed op 'n persoon se gedrag uitoefen en het geen regte of verkeerde antwoorde nie. Die vraelys bepaal in watter mate die verskillende faktore en omstandighede wat in die vraelys gemeld word die respondent se beoordeling van en besluitneming oor sake beïnvloed (Schepers, 1995).

Die respondent moet elke vraag in die vraelys noukeurig deurlees voordat besluit word in watter mate die bepaalde faktor (omstandigheid) wat in die stelling vermeld word, gedrag beïnvloed. Dit is egter belangrik dat die respondent die eerste indrukke weergee wat by hom opkom nadat hy die vraag gelees het. Alle vrae moet beantwoord word. Al bogenoemde instruksies word ook aan die begin van die sessie verbaal aan al die respondente meegedeel.

Hierdie vraelys kan ook individueel of in groepverband afgeneem word. Elke respondent word

voorsien van 'n potlood, uitveer, antwoordblad en vraeboekie.

Die meetinstrument word soos volg nagesien:

- Die volgende sewe items in die vraelys is negatief gestel en moet omgekeer word sodat 'n hoër telling altyd gesonde beheer en oordeel kan beteken: 1, 15, 39, 59, 71, 72 en 73.

- Die telling ten opsigte van eksterne beheer word verkry deur die waardes van die volgende items bymekaar te tel: 4, 9, 11, 12, 20, 21, 34, 35, 36, 38, 41, 43, 45, 47, 51, 52, 53, 56, 57, 58, 65, 77, 78, 79 en 80.
T = 25

- Die telling ten opsigte van interne beheer word verkry deur die waardes van die volgende items bymekaar te tel: 6, 7, 8, 10, 16, 18, 25, 26, 27, 31, 32, 32, 37, 40, 42, 48, 49, 54, 55, 59, 60, 61, 63, 69,75 en 76.
T = 26

- Die telling ten opsigte van outonomie word verkry deur die waardes van die volgende items bymekaar te tel: 1, 2, 3, 5, 13, 14, 15, 17, 22, 24, 28, 29, 30, 39, 44, 46, 62, 64, 66, 67, 68, 79, 71, 72, 73 en 74.
T = 26

3.2.2.4 Interpretasie

Wanneer die subskale van die LVB, naamlik Eksterne beheer, Interne beheer en Outonomie geïnterpreteer word, behoort dit gesamentlik sowel as in logiese samehang gedoen te word. Hiervolgens behoort 'n individu met 'n hoë telling ten opsigte van Interne beheer en Outonomie en 'n lae telling ten opsigte van Eksterne beheer as 'n gesonde en goed aangepaste individu beskou te word wat in staat is om die lewenseise effektief te kan hanteer en goed te presteer. Die teenoorgestelde is waar van 'n individu met lae tellings ten opsigte van Interne beheer en Outonomie en 'n hoë telling ten opsigte van Eksterne beheer. 'n Individu met hierdie tellings

mag geneig wees om eksterne faktore en die omgewing verantwoordelik te hou vir sake wat verkeerd loop en swak prestasie.

Schepers (1995) tref die volgende onderskeid tussen persone met 'n interne en eksterne lokus van beheer.

Tabel V: Die Onderskeid tussen Persone met 'n Interne en Eksterne Lokus van Beheer

INTERNE LOKUS VAN BEHEER	EKSTERNE LOKUS VAN BEHEER
Emosioneel stabiel	Emosioneel gevoelig
Volwasse, kalm	Onvolwasse, onseker
Selfhandhawend	Minderwaardig
Onafhanklik	Afhanklik van goedkeuring
Onkonvensioneel	Konvensioneel, verkies die bekende
Avontuurlustig	Oorversigtig
Sosiaal vrypostig	Inkennig, terughoudend
Onversetlik	Baie insiklik, beïnvloedbaar
Verantwoordelik	Nalatig
Intelligent, goeie insig	Gebrekkige selfkennis
Selfversekerd	Onseker
Analities	Minder noukeurig
Vrydenkend	Tonnelvisie, beperkte insig
Ontspanne, rustig	Gespanne, gejaagd

3.2.2.5 Betroubaarheid en geldigheid

Vervolgens sal die betroubaarheid en geldigheid van die LVB bespreek word.

- **Betroubaarheid**

Die drie skale soos vervat in die LVB is aan itemontleding onderwerp. Die betroubaarhede van die drie skale is met behulp van Cronbach se alfa-koëffisiënt bepaal. Die betroubaarheid is hoër as 0,80 (Schepers,1995).

Die betroubaarhede (alfakoëffisiënte) van die drie subskale van die Lokus van Beheer-vraelys van Schepers is soos volg (Schepers, 1995:12):

- Eksterne beheer: 0,80
- Interne beheer: 0,77
- Outonomie: 0,80

Al die items beskik gevolglik oor aanvaarbare indekse van betroubaarheid. Die huidige navorsing bevestig die interne konsekwentheid van die drie skale van die LVB met alfa-koëffisiënte van 0,81 (Eksterne beheer), 0,77 (Interne beheer), en 0,72 (Outonomie).

Interkorrelasies van 0,10 (tussen Eksterne beheer en Interne beheer), -0,29 (tussen Eksterne beheer en Outonomie), en -0,49 (tussen Interne beheer en Outonomie) is behaal. Laasgenoemde bevinding bevestig die onafhanklikheid van Interne Beheer en Eksterne Beheer.

- **Geldigheid**

Die konstrukgeldigheid van die LVB word bevestig deur betekenisvolle korrelasies met ander meetinstrumente. Van die meetinstrumente sal vervolgens bespreek word:

- **Die Jung-persoonlikheidsvraelys:** Persone met hoër tellings op Outonomie en Interne beheer en 'n lae telling op Eksterne beheer is meer ekstroversief en intuïtief as persone met lae tellings op Outonomie en Interne Beheer en hoër tellings op Eksterne Beheer. Laasgenoemde persone is meer introversief en meer ingestel op waarneming (Schepers, 1995).

- **Die 16-Persoonlikheidsfaktorvraelys:** Persone met hoë tellings op Outonomie en Interne Beheer, en lae telling op Eksterne Beheer kan beskryf word as emosioneel stabiel, volwasse, kalm, selfhandhawend, onafhanklik, onkonvensioneel, avontuurlustig, sosiaal vrymoedig, onversetlik, verantwoordelik, slim, selfversekerd, analities, vrydenkend, ontspanne en bedoord. Persone met lae tellings op Outonomie en Interne Beheer en hoë tellings op Eksterne Beheer val op die teenpool van al bogenoemde persoonlikheidseienskappe (Schepers, 1995).
- **Die Persoonlike, Huislike, Sosiale en Formele Verhoudingsvraelys (PHSF):** Persone met hoë tellings op Outonomie en Interne Beheer en 'n lae telling op Eksterne Beheer is beter aangepaste persone as persone met lae tellings op Outonomie en Interne Beheer en 'n hoë telling op Eksterne Beheer ten opsigte van hulle persoonlike, huislike, sosiale en formele verhoudings. Daar is statisties beduidende verskille ten opsigte van die volgende faktore van die PHSF: Selfvertroue, Eiewaarde, Senuweeagtigheid, Gesondheid, Persoonlike Vryheid, Sosialiteit-G, Sosialiteit-S, Morele inslag en Formele Verhoudings (Schepers, 1995).
- **Die Opname van studiegewoontes en -houdings (OSGH):** Persone met hoë tellings op Outonomie en Interne Beheer en lae tellings op Eksterne Beheer toon goeie aanpassing binne onderwysverband. Hulle het goeie studiegewoontes en werkmodes, vermy uitstel en openbaar 'n positiewe gesindheid teenoor onderwys (Schepers, 1995).
- **Die Loopbaanontwikkelingsvraelys (LOV):** Persone met hoë tellings op Outonomie en Interne beheer is oor die algemeen meer loopbaanvolwasse as persone met lae tellings op Outonomie en Interne Beheer en hoë tellings op Eksterne Beheer (Schepers, 1995).
- **Die 19-veld-belangstellingsvraelys (19-VBV):** Persone met hoë tellings op Outonomie en Interne Beheer en 'n lae telling op Eksterne Beheer stel veral in kreatiewe denke belang (Schepers, 1995).

Ten opsigte van die kriteriumverwante geldigheid is bevind dat die LVB met 'n saamgestelde

kriterium van werksukses ($r = 0,62$) korreleer. Die interkorrelasies lyk soos volg (Schepers,1995)

- Die skaal van outonomie het 'n korrelasie van 0,49 met die skaal van interne beheer. Albei hierdie skale korreleer negatief met die skaal van eksterne beheer.
- Die skaal van outonomie het 'n korrelasie van -0,26 met die skaal van eksterne beheer.
- Die skaal van interne beheer het 'n korrelasie van -0,17 met die skaal van eksterne beheer.

Interne beheer en eksterne beheer is gevolglik nie bipolar-teenoorgesteldes nie, maar is onafhanklike konstrakte. Albei hierdie skale lewer dus in eie reg 'n unieke bydrae (Schepers, 1995).

3.2.2.6 Motivering vir die keuse van die LVB

Die LVB-vraelys is in Suid-Afrika ontwikkel en is geldig en betroubaar ten opsigte van ander kultuurgroepe (Bothma & Schepers, 1997). Op grond van die LVB se geldigheid en betroubaarheid is besluit om die vraelys te gebruik in plaas van enige ander instrument wat ook lokus van beheer meet. Schepers het in sy navorsing bewys dat ander instrumente vir die bepaling van lokus van beheer ipsatief is. Die LVB kan met vrug gebruik word om inter-individuele verskille te bepaal.

3.3 WERKSWYSE

Vervolgens sal aandag geskenk word aan die werkswyse wat gevolg is tydens die afneem en nasien van die vraelyste.

Al die senior persone met die rang van Kaptein en hoër is versoek om op 'n spesifieke dag, tyd en plek bymekaar te kom vir 'n vergadering deur die Areakommissaris. Goedkeuring vir hierdie studie is vooraf verkry by die Areakommissaris. Voor die aanvang van die vergadering het die

navorser al die vraelyste uitgedeel en afgeneem. Die navorser het aan die lede verduidelik dat die navorsing deel is van die afhandeling van haar Magistergraad in Bedryfsielkunde. Geen probleme is ervaar tydens die afneem van die vraelyste nie. Aan die lede is gemeld dat daar na die afloop van hierdie studie aan hulle terugvoer gegee sal word.

3.4 STATISTIESE ONTLEDINGS

Die statistiese ontledings van hierdie navorsing is deur middel van die SAS-program (SAS Institute, 1985) gedoen. Beskrywende en inferensiële statistiek word in hierdie navorsing gebruik.

Wat die vergelyking en beskrywing van resultate betref, word dit aan die hand van rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings gedoen. Rekenkundige gemiddeldes word vir elke subitem bereken. Die rekenkundige gemiddelde is die enkele getal of skaalwaarde wat die verspreiding as geheel die beste verteenwoordig. Standaardafwykings weerspieël die afstand van die individuele waarde van die rekenkundige gemiddelde, en hoe groter die standaardafwyking, hoe verder lê die waarde gemiddeld van die rekenkundige gemiddelde (Steyn et al., 1995)

Die alfa-koëffisiënt word ook in bereken ten einde die interne konsekwentheid van die onderskeie vraelyste bepaal. Die resultaat is aanduidend van die mate waarin al die items in die vraelys dieselfde eienskap meet (Huysamen, 1993).

Die praktiese betekenisvolheid (d) van verskille tussen metings van die onderskeie vlakke van werkstevredenheid en lokus van beheer onderskeidelik, is bereken. Volgens Cohen (1977) geld die volgende afsny punte vir praktiese betekenisvolheid:

- $d > 0,2$ klein effek
- $d > 0,5$ medium effek
- $d > 0,8$ groot effek.

Vir die doeleindes van hierdie studie sal d-waardes van 0,5 en hoër as prakties betekenisvol beskou word.

Die produkmomentkorrelasiekoëffisiënt (r) is gebruik om die mate waarin een veranderlike met 'n ander verband hou, te bepaal. Die r is op die veronderstelling gebaseer dat, indien twee veranderlikes gesamentlik varieer, daar 'n korrelasie of verband tussen hulle voorkom. (Kerlinger, 1986). Indien daar wel 'n verband voorkom, kan dit 'n positiewe of 'n negatiewe verband wees. By die negatiewe verband lei 'n afname in die meting van een veranderlike tot 'n toename in die ander veranderlike (Ferguson, 1981).

Die produkmomentkorrelasiekoëffisiënt varieer tussen -1.00 en $+1.00$. Hoe nader die absolute waarde van 'n korrelasiekoëffisiënt (r) aan -1.00 of $+1.00$ is, hoe akkurater is die voorspelling dat een veranderlike met 'n ander verband hou (Ferguson, 1981:122).

Volgens Cohen (1977) kan 'n korrelasie (r) beter begryp word deur r^2 te bereken. Die kwadraat van die korrelasiekoëffisiënt dui op die proporsie van die variansie in enige van die twee veranderlikes wat voorspel word deur die variansie in die ander.

Kanoniese korrelasies is bereken om die verwantskap tussen die drie skale van die LVB en die Minnesota-tevredenheidsvraelys te bepaal. Die gebruik van kanoniese korrelasies is toepaslik wanneer gepoog word om die verband tussen twee stelle veranderlikes wat beide op 'n kontinuum gerangskik is, te bepaal (Marriott, 1974).

Volgens Cohen (1977) geld die volgende afsnyppunte vir die praktiese betekenisvolheid van korrelasies tussen veranderlikes:

- $r = 0,10$ - klein effek
- $r = 0,30$ - medium effek
- $r = 0,50$ - groot effek

Vir die doeleindes van hierdie ondersoek sal r - waardes groter as 0,30 as prakties betekenisvol

beskou word.

3.5 NAVORSINGSHIPOTESE

Die volgende navorsingshipotese word gestel:

H1: Daar bestaan 'n betekenisvolle verband tussen Eksterne lokus soos gemeet deur die LVB en komponente van werkstevredenheid.

H2: Daar bestaan 'n betekenisvolle verband tussen Interne Beheer soos gemeet deur die LVB en komponente van werkstevredenheid.

H3: Daar bestaan 'n betekenisvolle verband tussen Outonomie soos gemeet deur die LVB en komponente van werkstevredenheid.

H4: Daar bestaan 'n betekenisvolle verband tussen skale van die LVB en werkstevredenheid.

H5: Daar bestaan 'n betekenisvolle verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid.

H6: Daar bestaan betekenisvolle verskille tussen die werkstevredenheid van kontrasgroepe met 'n hoë en lae eksterne lokus van beheer.

H7: Daar bestaan betekenisvolle verskille tussen werkstevredenheid van kontrasgroepe met 'n hoë en lae interne lokus van beheer.

H8: Daar bestaan betekenisvolle verskille tussen werkstevredenheid van kontrasgroepe met 'n hoë en lae outonomie.

3.6 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die navorsingsmetodologie beskryf betreffende die ondersoekgroep, die

metingsbattery en die navorsingsprosedure. Statistiese verwerkings is gegee en die hipotese is geformuleer.

In Hoofstuk 4 sal die resultate van die empiriese ondersoek gerapporteer en bespreek word.

HOOFSTUK 4

RESULTATE EN BESPREKING

In hierdie hoofstuk word die resultate van die empiriese ondersoek gerapporteer en bespreek. Die beskrywende statistiek ten opsigte van lokus van beheer en werkstevredenheid word eerstens bespreek. Tweedens sal die verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid bespreek word. Laastens sal die resultate van die kontrasgroepe weergegee word. Die rekenkundige gemiddelde (RG), standaardafwyking (s), minimum- (MIN) en maksimumwaardes (MAKS), korrelasie (r) en praktiese betekenisvolheid van verskille (d) word gerapporteer.

4.1 BESKRYWENDE STATISTIEK

Vervolgens sal die beskrywende statistiek van die LVB en die Minnesota-tevredenheidsvraelys bespreek word.

Beskrywende statistiek ten opsigte van die LVB by senior polisiepersoneel word in Tabel VI weergegee.

Tabel VI: Beskrywende Statistiek ten opsigte van die LVB by Senior Polisiepersoneel

ITEM	RG	s	Skeefheid	Kurtosis
Ekstern	85,79	19,16	0,05	-0,34
Intern	148,91	13,62	0,05	-0,53
Outonomie	141,73	13,10	0,17	0,13

Wat skeefheid en kurtosis betref blyk dit dat daar slegs 'n geringe afwyking vanaf 0 is, wat aandui dat die tellings redelik normaal versprei is.

Die rekenkundige gemiddelde (RG), standaardafwyking (s), skeefheid en kurtosis van die algemene werkstevredenheidstelling en die twintig subfaktore op die Minnesota-

tevredenheidsvraelys is vir die totale ondersoekgroep bereken. Die waardes wat in hierdie verband verkry is word in Tabel VII weergegee.

Tabel VII: Beskrywende Statistiek van die Minnesota Tevredenheidsvraelys by Senior Polisiepersoneel

Item	RG	s	Skeefheid	Kurtosis
Werkstevredenheid: Totaal	439,78	58,06	0,33	-0,66
Vermoë	26,82	5,38	-1,15	2,45
Prestasie	28,15	4,17	-0,39	0,28
Aktiwiteit	24,43	4,82	-0,06	-0,77
Bevordering	21,13	6,01	-0,10	-0,18
Outoriteit	27,24	4,11	-0,23	-0,08
Maatskappybeleid	19,86	6,27	0,02	-0,23
Vergoeding	17,16	6,29	0,08	0,02
Medewerkers	25,07	4,99	0,01	-0,70
Kreatiwiteit	26,18	5,14	-0,23	-0,44
Onafhanklikheid	27,77	5,33	-0,38	-0,53
Morele waardes	26,43	6,03	-0,45	-0,52
Erkenning	21,73	7,16	-0,06	-0,45
Verantwoordelikheid	27,58	4,08	-0,31	-0,28
Sekuriteit	22,38	6,16	-0,08	-0,14
Sosiale diens	26,21	4,94	-0,48	-0,17
Sosiale status	26,44	4,15	-0,14	0,23
Toesighouding - Mens	21,93	6,18	-0,03	-0,46
Toesighouding - Tegnies	22,62	6,14	-0,13	-0,10
Verskeidenheid	25,56	5,13	-0,25	-0,32
Fisiese werksomstandighede	21,08	7,23	-0,35	-0,56

Op grond van die resultate in Tabel VII blyk dit dat die tellings redelik normaal versprei is. Die algemene werkstevredenheidstelling van die respondente is 439,78. As gevolg van die resultate in Tabel VII blyk dit dat die ondersoekgroep se werkstevredenheidstelling redelik gemiddeld is. In vergelyking met Coetzee (1998) se bevindings in die Suiwelbedryf is die

gemiddelde werkstevredenheid van Senior Polisiepersoneel egter laer. Laasgenoemde bevinding is te verwagte indien die huidige situasie binne die SAPD in aanmerking geneem word asook klagtes wat gereeld aangehoor word.

Wat die vlak van werkstevredenheid ten opsigte van subfaktore van werkstevredenheid van senior polisiepersoneel betref, kan die afleiding gemaak word dat respondente veral ontevrede is met die volgende komponente van hul werk:

- **Vergoeding**, dit wil sê die bedrag wat senior personeel ontvang vir die hoeveelheid werk wat hulle verrig. In die praktyk word daar gereeld met polisiepersoneel gesprek gevoer oor die ontevredeheid met salarisse. Laasgenoemde bevestig ook gerugte van ontevredeheid met hul vergoeding asook klagtes dat dit uiters swak vergelyk met die vergoeding van ander beroepe (veral met die private sektor).
- **Fisiese werksomstandighede**, dit wil sê die werksomstandighede waaronder senior polisiepersoneel daagliks moet werk. Dit is alombekend dat polisiepersoneel daagliks beseer of gedood word. Daar word ook van personeel verwag om in kantore sonder lugversorgers en dikwels in uiters gevaarlike omstandighede te werk. Sekere polisiestasies is onlangs eers van telefone voorsien.
- **Bevordering**, dit wil sê die geleentheid vir vooruitgang. Polisiepersoneel spreek gereeld hul frustrasies met die huidige bevorderingstelsel uit. Tans is daar 'n moratorium op bevorderings en geen polisiepersoneel kan, ten spyte van bo-gemiddelde werksverrigting, kwalifiseer vir bevordering nie.
- **Erkenning**, dit wil sê die lof wat 'n individu ontvang vir goeie werk gelewer. Daar word gereeld negatiewe kritiek teenoor polisiepersoneel uitgespreek. Indien personeel goeie werk gelewer het, moet hul gewoonlik vra dat bevelvoerders dit moet boekstaaf.
- **Sosiale status**, dit wil sê die geleentheid om "iemand" in die gemeenskap te wees. Polisiepersoneel kry soveel negatiewe kritiek vanaf die publiek en die media dat hulle

selde 'n gevoel van "status" kan ervaar.

- **Toesighouding-mens**, die wyse waarop hoofde hul werknemers hanteer. Die aantal griewe wat ontvang word, weerspieël die ontevredenheidsgevoel onder personeel oor hoe hulle toesighouers hul hanteer.
- **Toesighouding-tegnies**, die bevoegdheid van seniors om besluite te neem. Dit blyk dat senior polisiepersoneel nie tevrede is met die wyse waarop hul toesighouers besluite neem nie. Daar word gereeld besluite onder topstruktuur geneem sonder dat personeel op grondvlak enige insette gelewer het.

Dit blyk uit Tabel VII dat die hoogste werkstevredenheid ten opsigte van die volgende komponente van werkstevredenheid ervaar word:

- **Prestasie**, dit wil sê die gevoel van bereiking wat die individu van sy werk verkry.
- **Outoriteit**, dit wil sê die geleentheid om vir ander te sê wat om te doen.
- **Onafhanklikheid**, dit wil sê die geleentheid om alleen te kan werk. In 'n groot organisasie soos die SAPD is dit nie maklik om behoorlike toesig en beheer toe te pas nie. Personeel het egter baie vryheid om eie inisiatief aan die dag te lê en heeltemal onafhanklik te funksioneer. Veral in die funksionele lyn, werk elke polisielid op eie inisiatief en onafhanklik.
- **Verantwoordelikheid**, dit wil sê die geleentheid om eie diskresie te mag gebruik. Omdat polisiepersoneel baie op hul eie aangewese is, is daar voldoende geleentheid om eie verantwoordelikheid te aanvaar en eie diskresie te kan gebruik.

4.2 DIE VERBAND TUSSEN LOKUS VAN BEHEER EN WERKSTEVREDENHEID

Vervolgens word die verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid bespreek

Eerstens word die produkmomentkorrelasies tussen die LVB en Minnesota tevredenheidsvraelys gerapporteer en bespreek. Hierna word die meervoudige korrelasies en kanoniese korrelasies tussen die LVB en Minnesota tevredenheidsvraelys gerapporteer en bespreek.

Die produkmomentkorrelasies tussen die LVB en die Minnesota-tevredenheidsvraelys word in Tabel VIII weergegee.

Tabel VIII: Die Produktemomentkorrelasies tussen die LVB en die Minnesota-tevredenheidsvraelys

Tevredenheidsdimensie	Eksterne lokus	Interne lokus	Outonomie
Werkstevredenheid	-0,44*	0,14	0,20
Vermoë	-0,32*	-0,09	-0,02
Prestasie	-0,18	0,24	0,22
Aktiwiteit	-0,41*	-0,07	0,07
Bevordering	-0,18	0,16	-0,01
Outoriteit	-0,27	0,27	0,27
Maatskappybeleid	-0,29	0,15	-0,01
Vergoeding	-0,18	-0,02	-0,07
Medewerkers	-0,23	0,01	0,06
Kreatiwiteit	-0,21	0,05	0,13
Onafhanklikheid	-0,28	-0,09	0,28
Morele waardes	-0,33*	0,19	0,29
Erkenning	-0,04	0,26	-0,01
Verantwoordelikheid	-0,10	0,25	0,21
Sekuriteit	-0,33*	0,07	0,19
Sosiale diens	-0,34*	-0,09	0,17
Sosiale Status	-0,25	0,26	0,25
Toesighouding - Mens	-0,32*	0,04	0,09
Toesighouding-Tegnies	-0,42*	-0,00	0,15
Verskeidenheid	-0,36*	0,06	0,25
Fisiese werksomstandighede	-0,16	0,04	-0,05

* $r > 0,30$ verband is beduidend (medium effek).

Op grond van die resultate in Tabel VIII word H1 aanvaar ten opsigte van nege komponente van werksontevredenheid. Hierdie komponente sluit in: Totale Werkstevredenheid, Vermoë, Aktiwiteit, Morele waardes, Sekuriteit, Sosiale diens, Toesighouding-mens, Toesighouding-tegnies en Verskeidenheid. H1 kan nie aanvaar word ten opsigte van die ander komponente nie.

Die volgende afleidings kan ten opsigte van die resultate in Tabel VIII gemaak word:

- Dit blyk dat polisiepersoneel met 'n eksterne lokus van beheer nie tevrede is met hul werk nie. Die afleiding kan gemaak word dat persone met 'n eksterne lokus van beheer nie goed aanpas by hul werk nie (Lofquist & Dawis, 1976). Aanpassing hang af van hoe goed die individu se persoonlikheid by sy werksomgewing inskakel.
- Dit blyk dat polisiepersoneel met 'n eksterne lokus van beheer ontevrede voel met die geleentheid om hul eie vermoëns in die uitvoering van pligte te kan benut. Hierdie bevinding kan moontlik verklaar word deur die feit dat individue met 'n eksterne lokus van beheer ervaar dat hul gedrag deur kragte buite hul beheer beïnvloed word, en dat hulle dus nie by magte is om hul eie vermoëns in die uitvoering van hul pligte te benut nie.
- Dit blyk dat polisiepersoneel met 'n eksterne lokus van beheer ontevrede is met die geleentheid om voortdurend besig te bly. In ooreenstemming met Bandura (1986) se bevinding kan afgelei word dat polisiepersoneel met 'n eksterne lokus van beheer verveling kan ervaar, maar dat hulle magteloos voel om kragte wat dit veroorsaak, te beheer.
- Polisiepersoneel met 'n eksterne lokus van beheer voel ontevrede met die geleentheid om werk te verrig wat nie teen hul beginsels en morele waardes indruis nie. 'n Verklaring vir laasgenoemde bevinding is moontlik dat diegene met 'n eksterne lokus van beheer werk aanvaar wat teen hul beginsels indruis, maar dat hulle magteloos voel om dit te verander.
- Polisiepersoneel met 'n eksterne lokus van beheer is geneig om ontevredenheid te ervaar ten opsigte van sekuriteit. 'n Verklaring hiervoor kan wees dat diegene met 'n eksterne lokus van beheer sekuriteit in die situasie buite hulself soek. Persone met 'n eksterne lokus van beheer fokus op ander persone om sekuriteit te verseker, terwyl 'n persoon met 'n interne lokus van beheer voel dat hyself verantwoordelik is om stappe te neem om

sekuriteit te bewerkstellig.

- Polisiepersoneel met 'n eksterne lokus van beheer voel ontevrede met hul geleentheid om iets vir ander te doen (sosiale diens). 'n Verklaring hiervoor kan moontlik wees dat individue wat meen dat kragte buite hulself hul gedrag beheer, nie die geleentheid om iets vir iemand anders te doen as 'n vrye keuse interpreteer nie.
- Toesighouding-mens, die wyse waarop hoofde hul werknemers hanteer blyk 'n bron van ontevredeheid te wees onder persone met 'n eksterne lokus van beheer. Die individu wat glo dat kragte buite homself sy gedrag beheer, mag dit moeilik vind om probleme met sy toesighouer produktief te hanteer, wat moontlik daartoe lei dat hy ontevrede voel met sy toesighouer. Dieselfde argument geld vir Toesighouding-tegnies, dit wil sê die bevoegdheid van seniors om besluite te neem.
- Polisiepersoneel met 'n eksterne lokus van beheer voel ontevrede met die geleentheid om verskillende take te verrig. Hierdie bevinding hou moontlik verband met die individu met 'n eksterne lokus van beheer se gevoelens van magteloosheid om sy situasie te verander.

Op grond van die resultate in Tabel VIII word H2 en H3 verwerp vir al die komponente van werkstevredenheid. Dit blyk dus dat werkstevredenheid nie betekenisvolle korrelasies met 'n Interne Lokus en Outonomie toon nie.

Die afleiding kan dus gemaak word dat 'n eksterne lokus van beheer wel 'n betekenisvolle verband met werkstevredenheid toon, maar dat 'n interne lokus van beheer en outonomie op sigself nie 'n praktiese betekenisvolle verband met werkstevredenheid toon nie.

Meervoudige korrelasies tussen LVB en Minnesota-tevredenheidsvraelys word in Tabel IX weergegee

Tabel IX: Meervoudige Korrelasiekoëffisiënte tussen die LVB en die Minnesota-tevredenheidsvraelys

	R	R ²
Interne Lokus van Beheer	0,3737*	0,1400
Eksterne Lokus van Beheer	0,4519*	0,2042
Otonomie	0,3123*	0,1000

* $r > 0,30$ (medium effek)

Op grond van die resultate in Tabel IX word H4 aanvaar ten opsigte van al drie die skale van die LVB. Al hierdie skale van die LVB toon prakties betekenisvolle meervoudige korrelasies met werkstevredenheid. Dit blyk uit bogenoemde resultate dat 14% van die variansie in werkstevredenheid verklaar word deur 'n interne lokus van beheer en 20,42% van die variansie in werkstevredenheid verklaar word deur 'n eksterne lokus van beheer. Verder word 10% van die variansie in werkstevredenheid verklaar deur outonomie.

Dit blyk dus uit hierdie bespreking dat die konsep lokus van beheer 'n betekenisvolle verband met werkstevredenheid toon indien al drie die skale se bydraes oorweeg word.

Die kanoniese korrelasie tussen lokus van beheer en werkstevredenheid is 0,69. Dit bevestig dat daar 'n prakties betekenisvolle verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid bestaan.

4.3 BEDUIDENDHEID VAN VERSKILLE TUSSEN DIE WERKSTEVREDENHEID VAN POLISIEPERSONEEL MET 'N LAE EN HOË LOKUS VAN BEHEER

Vervolgens is kontrasgroepe gebruik om die werkstevredenheid van respondente met hoë en lae tellings op die LVB te vergelyk.

Die praktiese betekenisvolheid van verskille tussen die werkstevredenheid van senior polisiepersoneel met 'n hoë en lae telling ten opsigte van Eksterne Beheer word in Tabel X gerapporteer.

Tabel X: Die Verskille tussen Werkstevredenheid van Bestuurders met Hoë en Lae tellings ten opsigte van Eksterne lokus

ITEM	Hoë eksterne LVB		Lae eksterne LVB		d
	RG	S	RG	S	
Totaal	412,16	34,13	465,32	67,22	-0,79*
Vermoë	25,17	5,36	28,74	5,84	-0,61*
Prestasie	27,88	4,48	29,38	4,48	-0,34
Aktiwiteit	22,85	4,02	27,23	4,60	-0,95**
Bevordering	19,22	5,13	21,58	7,29	-0,32
Outoriteit	26,00	3,42	28,26	4,81	-0,47
Maatskappybeleid	17,57	5,65	21,39	6,68	-0,58*
Vergoeding	15,00	4,90	17,46	7,53	-0,33
Medewerkers	23,62	4,89	26,52	5,00	-0,58*
Kreatiwiteit	25,81	5,01	27,26	5,60	-0,26
Onafhanklikheid	25,26	4,76	28,93	4,44	-0,77*
Morele waardes	24,77	6,81	28,65	5,55	-0,57*
Erkenning	21,38	5,78	21,03	8,62	-0,04
Verantwoordelikheid	27,38	4,13	28,35	4,41	-0,22
Sekuriteit	20,00	5,43	24,87	6,54	-0,74*
Sosiale diens	24,88	5,04	28,35	4,36	-0,69*
Sosiale status	25,12	3,51	27,53	4,47	-0,54*
Toesighouding - Mens	19,74	4,90	24,16	6,88	-0,64*
Toesighouding - Tegnies	19,11	4,64	24,61	5,93	-0,93**
Verskeidenheid	23,20	4,19	27,45	5,04	-0,84**
Fisiese werksomstandighede	19,81	6,68	21,19	8,47	-0,16

* Verskil is prakties betekenisvol $d > 0,50$ (medium effek)

** Verskil is prakties betekenisvol $d > 0,80$ (groot effek)

Op grond van die resultate in Tabel X word H6 aanvaar ten opsigte van 13 items van Minnesota-tevredenheidsvraelys. Dit blyk dus dat daar prakties betekenisvolle verskille van medium of

groot effek bestaan tussen persone met hoë en lae eksterne lokus van beheer ten opsigte van die Totale werkstevredenheid, Vermoë, Aktiwiteit, Maatskappybeleid, Medewerkers, Onafhanklikheid, Morele waardes, Sekuriteit, Sosiale diens, Sosiale status, Toesighouding-mens, Toesighouding-tegnies en Verskeidenheid.

Dit blyk uit Tabel X dat polisiepersoneel wat oor 'n lae eksterne lokus van beheer beskik oor die algemeen meer werkstevredenheid ervaar vergeleke met personeel met 'n hoë eksterne lokus van beheer. Dit blyk verder dat 'n eksterne lokus van beheer nie 'n praktiese betekenisvolle verband met faktore soos: Prestasie, Bevordering, Outoriteit en Vergoeding toon nie.

Vervolgens word afleidings ten opsigte van die verskille tussen die werkstevredenheid van senior polisiepersoneel met 'n hoë en lae eksterne lokus van beheer gemaak. Polisiepersoneel met 'n hoë eksterne lokus van beheer is beduidend meer ontevrede met die volgende aspekte van werkstevredenheid (as diegene met 'n lae eksterne lokus van beheer).

- Totale Werkstevredenheid
- Geleentheid om hul vermoëns ten volle by die werk te gebruik
- Die beleid van die SAPD
- Medewerkers
- Onafhanklikheid
- Morele waardes
- Sekuriteit
- Sosiale diens
- Sosiale status
- Toesighouding-mens
- Toesighouding-Tegnies
- Verskeidenheid.

Tabel XI: Die Verskille tussen Werkstevredenheid van Bestuurders met Hoë en Lae Interne Lokus van Beheer

ITEM	Hoë interne LVB		Lae interne LVB		d
	RG	S	RG	S	
Totaal	446,80	63,95	430,37	57,06	0,26
Vermoë	25,93	5,88	26,89	4,48	-0,16
Prestasie	29,30	4,73	26,85	3,50	0,52*
Aktiwiteit	23,74	4,90	25,15	4,06	0,29
Bevordering	23,44	5,82	20,55	5,56	0,50
Outoriteit	28,30	4,28	25,89	3,81	0,56*
Maatskappybeleid	22,30	7,13	20,04	4,88	0,32
Vergoeding	16,90	5,62	17,48	6,39	0,09
Medewerker	24,63	5,77	24,33	4,09	0,30
Kreatiwiteit	26,96	6,01	25,70	4,30	0,21
Onafhanklikheid	25,02	5,67	26,18	4,88	0,32
Morele waardes	26,37	7,17	25,20	5,34	0,16
Erkenning	25,30	8,02	20,78	6,46	0,56*
Verantwoordelikheid	29,22	3,98	26,37	4,32	0,66*
Sekuriteit	22,15	5,83	21,44	6,09	0,12
Sosiale diens	24,59	4,98	26,04	4,97	-0,29
Sosiale Status	27,41	4,04	25,00	3,94	0,60*
Toesighouding - Mens	22,74	6,09	21,43	5,93	0,22
Toesighouding - Tegnies	22,43	5,74	22,37	6,10	0,00
Verskeidingheid	25,45	5,82	25,44	4,57	0,00
Fisiese werksomstandighede	21,03	6,93	20,44	7,53	0,08

* Verskil is prakties betekenisvol $d \geq 0,50$ (medium effek)

** Verskil is prakties betekenisvol $d \geq 0,80$ (groot effek)

Op grond van resultate in Tabel XI word H7 ten opsigte van vyf items van werkstevredenheid aanvaar. Dit blyk dus dat daar prakties betekenisvolle verskille van medium effek bestaan ten opsigte van Prestasie, Outoriteit, Erkenning, Verantwoordelikheid en Sosiale Status van

polisiepersoneel met 'n hoë en lae interne lokus van beheer.

- **Prestasie** - die gevoel van prestasie wat 'n persoon in sy huidige werk ervaar. Die persoon met 'n hoë interne lokus van beheer ervaar meer tevredenheid met hul geleentheid vir prestasie as diegene met 'n lae interne lokus van beheer. Spector (1982) het ook bevind dat intern-georiënteerde individue beter vaar in die werksituasie omdat hulle meer vertrou in die verband tussen pogings en belonings het en hulle na meer inligting soek en dit meer effektief gebruik.
- **Outoriteit** - die mate waarin daar geleenthede bestaan om aan ander opdragte te gee. Dit kan moontlik wees dat 'n individu met 'n hoë interne lokus van beheer gewoon is daaraan dat hy vir homself dink en besluite neem dat hy dieselfde van ander verwag.
- **Erkenning** - die erkenning wat 'n individu ontvang vir die goeie werk wat hy verrig. Dit mag wees dat 'n individu met 'n hoë interne lokus meer geneig is om erkenning vir die self te gee, omdat hy dalk geneig is om te glo dat hy die gevolge van sy gedrag kan beheer.
- **Verantwoordelikheid** - die vryheid om eie diskresie te mag gebruik. Aangesien intern-georiënteerde individue glo dat hulle die uitkoms van gebeure kan beïnvloed, is hulle meer geneig om verantwoordelikheid te aanvaar en hul eie diskresie te gebruik. Dit voorkom moontlik dat hulle ander persone of die situasie blameer indien hul vryheid om eie diskresie te gebruik, bedreig word.
- **Status** - die geleentheid om "iemand" te wees in die gemeenskap. Die persoon met 'n hoë interne lokus van beheer besef moontlik dat sy "posisie" in die gemeenskap hang van homself af. Indien hy aksie neem sal hy die verlangde status "posisie" bereik.

Persone met 'n hoë interne lokus van beheer ervaar op verskeie komponente hoër vlakke van werkstevredenheid. Dit kan toegeskryf word aan die feit dat hulle glo dat hul meer beheer oor hulle situasies het en ook meer verantwoordelikheid vir eie gedrag en denke aanvaar.

Die praktiese betekenisvolheid van verskille tussen die werkstevredenheid van senior polisiepersoneel met 'n hoë en lae telling ten opsigte van Outonomie word in Tabel XII uiteengesit.

Tabel XII: Die Verskille tussen die Werkstevredenheid van Bestuurders met Hoë en Lae Outonomie.

Item	Hoë Outonomie		Lae Outonomie		d
	RG	S	RG	S	
Totaal	463,98	70,08	434,07	52,92	0,43
Vermoë	26,96	7,33	26,93	3,88	0,00
Prestasie	29,81	4,66	27,59	3,65	0,48
Aktiwiteit	25,50	5,49	23,74	4,42	0,32
Bevordering	21,08	7,08	21,22	4,03	0,02
Outoriteit	29,56	4,25	26,37	3,54	0,75*
Maatskappybeleid	20,00	6,86	20,93	5,69	-0,14
Vergoeding	17,32	6,51	18,67	6,47	-0,21
Medewerkers	26,04	5,34	25,85	4,39	-0,03
Kreatiwiteit	27,58	5,81	25,81	5,11	0,30
Onafhanklikheid	28,68	5,62	25,30	5,87	0,58*
Morele waardes	28,92	5,92	24,43	6,35	0,71*
Erkenning	22,46	8,58	21,52	6,01	0,11
Verantwoordelikheid	29,27	4,41	26,78	3,30	0,56*
Sekuriteit	24,77	6,24	21,56	6,65	0,48
Sosiale diens	27,27	5,38	25,48	5,00	0,33
Sosiale Status	27,56	4,64	25,22	4,00	0,50*
Toesighouding - Mens	23,96	7,57	22,54	6,22	0,19
Toesighouding - Tegnies	24,62	6,68	22,35	6,55	0,34
Verskeidenheid	27,62	5,71	24,85	4,84	0,49
Fisiese werksomstandighede	21,00	7,27	21,41	7,34	0,06

* Verskil is prakties betekenisvol $d = 0,50$ (medium effek)

** Verskil is prakties betekenisvol $d > 0,80$ (groot effek)

Op grond van resultate in Tabel XII word H8 ten opsigte van vyf items van werkstevredenheid aanvaar. Dit blyk dus dat daar prakties betekenisvolle verskille van medium effek bestaan ten opsigte van Outoriteit, Onafhanklikheid, Morele waardes, Verantwoordelikheid en Sosiale

Status.

Vervolgens word afleidings ten opsigte van die verskille tussen die werkstevredenheid van polisiepersoneel met 'n hoë en lae telling ten opsigte van Outonomie gemaak. Polisiepersoneel met 'n hoë outonomie is beduidend meer tevrede met die volgende komponente van werkstevredenheid.

- **Outoriteit** - Senior polisiepersoneel met hoë tellings ten opsigte van Outonomie blyk tevrede te wees met outoriteit.
- **Onafhanklikheid** - Senior polisiepersoneel met hoë tellings ten opsigte van Outonomie blyk tevrede te wees met die geleentheid om onafhanklik te funksioneer
- **Morele waardes** - Senior polisiepersoneel met hoë tellings ten opsigte van Outonomie blyk tevrede te wees met die geleentheid om werk te verrig wat nie teen hulle beginsels en morele waardes indruis nie.
- **Verantwoordelikheid** - Senior polisiepersoneel met hoë tellings ten opsigte van Outonomie blyk tevrede te wees met hul geleentheid om eie diskressie te mag gebruik

4.4 HOOFSTUKSAMEVATTING:

In hierdie hoofstuk is die resultate van die empiriese ondersoek gerapporteer en bespreek. Eerstens is die beskrywende statistiek ten opsigte van die Minnesota-tevredenheidsvraelys en die LVB bespreek. Hierna is die verband tussen die LVB en die Minnesota-tevredenheidsvraelys gerapporteer en bespreek. Laastens is die resultate van kontrasgroepe ten opsigte van die LVB weergegee.

Hiermee is die derde en vierde navorsingsdoelstellings, naamlik om die dominante lokus van beheer en werkstevredenheid van Senior polisiepersoneel te bepaal en om die verband tussen die LVB en werkstevredenheid te bepaal, bereik.

In Hoofstuk 5 sal die gevolgtrekkings, leemtes en aanbevelings bespreek word.

HOOFSTUK 5

GEVOLGTREKKINGS, LEEMTES EN AANBEVELINGS

In hierdie hoofstuk word gevolgtrekkings oor die literatuurbevindings en die resultate van die empiriese ondersoek gemaak. Hierna word leemtes in die ondersoek bespreek waarna aanbevelings vir die organisasie en verdere navorsing aan die hand gedoen word.

5.1 GEVOLGTREKKINGS

Gevolgtrekkings sal gemaak word ten opsigte van die spesifieke teoretiese doelstellings en die resultate wat tydens die empiriese ondersoek verkry is.

Wat die eerste spesifieke doelstelling betref, kan die gevolgtrekking gemaak word dat daar enkele variasies by die definiëring van werkstevredenheid voorkom. Daar bestaan algemene konsensus dat werkstevredenheid 'n affektiewe (emosionele) reaksie op werk is, wat voortspruit uit die posbeker se vergelyking van werklike uitkomstes in die werk met dit wat hy of sy van 'n werk verlang of verwag. Werkstevredenheid is 'n funksie van die ooreenstemming tussen die werksomgewing en die individu se behoeftes.

Werkstevredenheid is 'n positiewe of negatiewe houding teenoor die werk wat ontstaan omdat die werknemer sekere behoeftes het waaraan die pos moet voldoen. Die werknemer vergelyk dan sy verwagte uitkomstes teenoor dit wat werklik in die werksituasie ontvang word. Indien dit wat werklik ontvang word minder is as wat die individu verwag, ontstaan 'n negatiewe affeksie ten opsigte van die werk, wat werksontevredenheid tot gevolg het. Die gevolgtrekking word gemaak dat werkstevredenheid uit tevredenheid met verskillende werkskomponente bestaan. Hierdie komponente sluit in Vermoë, Prestasie, Aktiwiteit, Bevordering, Outoriteit, Maatskappybeleid, Vergoeding, Medewerkers, Kreatiwiteit, Onafhanklikheid, Morele waardes, Erkenning, Verantwoordelikheid, Sekuriteit, Sosiale diens, Sosiale Status, Toesighouding-Mens, Toesighouding-Tegnies, Verskeidenheid en Fisiese Werksomstandighede. Wat die oorsake van werkstevredenheid betref, word die gevolgtrekking gemaak dat disposisionele faktore met

werkstevredenheid verband hou. Dispositionele oorsake van werkstevredenheid kan in terme van “kernbeoordelings” verklaar word. Hierdie kernbeoordelings kan gedefinieer word, as fundamentele, onderbewuste gevolgtrekkings wat individue ten opsigte van hulself maak.

Kernbeoordelings het ‘n konsekwente effek op werkstevredenheid, ongeag die kenmerke van die pos. Kernbeoordelings beïnvloed ook individue se persepsie van werkskenmerke. Vier kernbeoordelings wat werkstevredenheid kan beïnvloed is onderskei, naamlik selfsteem, selfdoeltreffendheid, neurotisme en lokus van beheer. Lokus van Beheer, een van die kernbeoordelings verwys na die mate waarin ‘n individu glo dat hy gebeurde in sy lewe kan beheer (interne lokus van beheer) of glo dat die omgewing en noodlot gebeurde beheer (eksterne lokus van beheer).

Die begrip *lokus van beheer* het vanuit die sosiale leerteorie en attribusieteorie ontwikkel. Die sosiale leerteorie gaan van die standpunt uit dat versterking van gedrag tot ‘n verhoging van die verwagting lei dat bepaalde gedrag of ‘n besondere gebeurtenis in die toekoms deur daardie versterking gevolg sal word. Wanneer die individu verneem dat versterking op eie gedrag volg, maar nie die gevolg van eie gedrag is nie, word dit tipies waargeneem as die resultaat van geluk, die noodlot, of die invloed van andere, of dit word as iets onvoorspelbaars waargeneem. Indien die gebeurtenis só waargeneem word, word dit gedefinieer as ‘n eksterne lokus van beheer. Indien die persoon waarneem dat die gebeurtenis plaasvind as gevolg van eie gedrag, vermoëns of persoonlike eienskappe, word dit as ‘n *interne* lokus van beheer gedefinieer. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat daar ‘n moontlike verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid bestaan. Verskeie navorsers (kyk Hoofstuk 2) het ‘n verband gevind tussen lokus van beheer en werkstevredenheid.

Wat die vlak van werkstevredenheid van Senior polisiepersoneel betref, blyk dit dat hulle ontevrede is met vergoeding, fisiese werksomstandighede, bevorderingsgeleenthede, erkenning, sosiale status, toesighouding-mens en toesighouding-tegnies. Dit wil voorkom of hul tevrede is met prestasie, outoriteit, onafhanklikheid en verantwoordelikheid.

Die resultate van die empiriese ondersoek dui verder aan dat daar ‘n matige negatiewe verband

tussen 'n eksterne lokus van beheer en werkstevredenheid onder Senior polisiepersoneel in die Marico-area bestaan. Dit het vanuit die resultate geblyk dat werkstevredenheid nie 'n betekenisvolle verband met 'n interne lokus van beheer en outonomie toon nie. Die resultate toon dat 14% van werkstevredenheid verklaar word deur 'n interne lokus van beheer en 20,42% van variansie in werkstevredenheid verklaar word deur 'n eksterne lokus van beheer. Verder word 10% van die variansie in werkstevredenheid verklaar deur outonomie. Dit blyk dus uit die resultate dat lokus van beheer 'n betekenisvolle verband met werkstevredenheid toon indien al drie die skale se bydraes oorweeg word.

Dit wil voorkom asof senior polisiepersoneel wat oor 'n lae eksterne lokus van beheer beskik, oor die algemeen meer werkstevredenheid ervaar in vergelyking met personeel met 'n hoë eksterne lokus van beheer. Senior polisiepersoneel wat oor 'n eksterne lokus van beheer beskik toon hoë vlakke van ontevredenheid met komponente soos Vermoë, Aktiwiteit, Morele waardes, Sekuriteit, Sosiale diens, Toesighouding-mens, Toesighouding-tegnies en Verskeidenheid.

5.2 LEEMTES VAN DIE ONDERSOEK

Die volgende leemtes het tydens hierdie ondersoek na vore gekom:

- Die ondersoekgroep het net bestaan uit lede van die bestuurskorps en verteenwoordig daarom nie werknemers van ander posvlakke nie. Inligting betreffende onderoffisiere se lokus van beheer en werkstevredenheid kan sinvol in die organisasie aangewend word.
- Slegs senior personeel in die Marico-Area is by die ondersoek betrek. Dit sou waardevol wees indien groepe van ander areas ook by die ondersoek betrek kon word.
- Die aard van die tegnieke wat gebruik is om die data te ontleed, beperk die afleidings wat op grond van die resultate gemaak kan word. Daar kan dus nie bepaal word of daar 'n oorsaaklike verband tussen werkstevredenheid en lokus van beheer bestaan nie.

- Die ondersoekgroep was te klein om 'n faktorontleding van die Minnesota-tevredenheidsvraelys te onderneem. Laasgenoemde sou sinvolle aanduidings ten opsigte van die konstrugeldigheid van die vraelys kon gee.

5.3 AANBEVELINGS

Aanbevelings vir die organisasie asook vir verdere navorsing word vervolgens aan die hand gedoen. Die volgende aanbevelings kan aan die hand gedoen word om die navorsingsprobleme (soos beskryf in Hoofstuk 1) op te los:

- Die SAPD behoort meer aandag te skenk aan faktore binne die individu (disposisionele faktore) wat verband hou met polisiebeamptes se werkstevredenheid.
- Lokus van beheer behoort tydens die indiensneming en ontwikkeling van senior polisiepersoneel in aanmerking geneem te word.
- Die SAPD moet aandag skenk aan die wisselwerking tussen disposisionele faktore en werksfaktore wanneer die loopbane van polisiepersoneel bestuur word.
- Indringende aandag moet aan faktore wat werksontevredenheid veroorsaak, geskenk word. Aspekte soos swak vergoeding kan ook beperkend inwerk op die ontwikkeling van 'n interne lokus van beheer.

Die volgende aanbevelings vir toekomstige navorsing kan aan die hand gedoen word:

- Die werkstevredenheid en lokus van beheer van ander lede van die SAPD behoort nagevors te word. Groter en meer verteenwoordigende steekproewe behoort gebruik te word.
- Die effek van die organisasie-omgewing van die SAPD (waaronder hiërgiese besluitneming) op die lokus van beheer van polisiepersoneel behoort nagevors word.

- Navorsing kan onderneem word betreffende maniere om die werkstevredenheid van polisiepersoneel te verhoog.
- Navorsing ten opsigte van die uitskakeling van 'n eksterne lokus van beheer en stimulering van 'n interne lokus van beheer behoort onderneem te word.
- Die mate waarin disposisionele faktore 'n oorsaaklike verband met werkstevredenheid toon, behoort verder nagevors te word.

VERWYSINGS

- Aizen, I. & Madden, T.J. (1986). Prediction of goal-directed behaviour: Attitudes, intentions and perceived behavioural control. *Journal of Experimental Social Psychology, 22*, 453-474.
- Albanese, R. & Van Fleet, D.D. (1983). *Organizational behavior: A managerial viewpoint*. Chicago. IL: Dryden Press.
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Aldwin, C.M. (1994). *Stress, coping and development: An integrative perspective*. New York: Guilford Press.
- Anderson, D.E. & Maes, W.R. (1990). *The relationship between teacher locus of control and selected indices of stress*. Unpublished manuscript.
- Andrisane, P.J. (1977). Internal-external attitudes, personal initiative, and the labour market experience of black and white men. *Journal of Human Resources, 12*(3), 308-325.
- Aneshensel, P.S & Stone, J.D. (1982). Stress and depression: testing the buffering model of social support. *Archives of General Psychiatry, 33*, 1523-1544.
- Atkinson, R.L., Atkinson, R.C , Smith, E.E., Bem, D.J. & Nolen- Hoeksma, S. (1996). *Hilgard's introduction to psychology*. 12th ed. Fort Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers:
- Bandura, A. (1969). *Principles of behaviour modification*. New York: Holt, Rinehart & Windston.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, R.A., Byrne, D. & Kantowitz, B.H. (1980). *Understanding behaviour*. 2nd ed. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of leadership*. 3rd ed. New York: Free Press.
- Beach, D.S. (1983). *The management of people at work*. New York: MacMillan.
- Berkowitz, L., Fraser, C., Treasure, F.P. & Cochran, S. (1987). Pay, equity, job gratifications and companions in pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 72*, 544-551.
- Biesheuvel, S. (1984-1985). *Work motivation and compensation*. Johannesburg. McGraw Hill.
- Blau, G. (1993). Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions. *Journal of Occupational Psychology, 66*, 125-138.
- Bluen, S.D. & Donalds, C. (1991). The nature and measurement of incompany industrial relations climate. *South African Journal of Psychology, 21*, 12-20.
- Blunt, P. & Jones, M.L. (1992). *Managing organizations in Africa*. Berlin: De Gruyter.
- Blum, T.C., Fields, D.L. & Goodman, J. (1994). Organizational level determinants

of the woman in management. *37(2)*, 241-268.

- Bothma, A.C. & Schepers, J.M. (1997). The role of locus of control and achievement motivation in the work performance of black managers. *Journal of Industrial Psychology*, *23(3)*, 44-52.
- Bozionelos, N. (1996). Organizational promotion and career satisfaction. *Psychological reports*, *79*: 371-375.
- Brass, D.J. (1981). Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. *Administrative Science Quarterly*, *26*, 331-348.
- Bray, D.W., Cambell, R.J. & Grant, D.L. (1974). *Formative years in bussiness: A long-term AT&T. study of managerial lives*. New York: Wiley.
- Bretz, R.D., Boudreau, J.W. & Judge, T.A. (1994). Job search behaviour of employed managers. *Personnel Psychology*, *47*, 275-301.
- Brief, A.P., Butcher M.J., George, J.M. (1988). Should negative effectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *Journal of Applied Psychology*, *73(2)*, 193-98.
- Brief, A.P., Butcher, A., & Roberson, L. (1995). Cookies, disposition, and management attitudes: The effect of positive mood inducing events and negative affectivity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, *62*, 55-62.
- Campbell, D.J. (1988). Task complexity: A review and analysis. *Academy of Management Review*, *13(1)*, 40-52.
- Cantor, R. (1990). Effects of leverage on corporate investment and hiring decisions. *Federal Reserve Bank of New York, Quarterly Review*, *15*. 31-41. Summer.
- Carr, M. & Human, P. (1988). Job satisfaction and its relationship with demographic and work-related variables: A case study in the Western Cape, South Africa. *South African Journal of Labour Relations*, *10(3&4)*, 60-67.
- Carr, S.C., & MacLachlan, M., Hodgson, M. & McLoughlin, D. (1996). Effects of unreasonable pay discrepancies for under- and overpayment on double demotivation. *Genetic, Social, and General Monographs*, *122(4)*, 475-494.
- Chandraiah, K. (1996). Occupational stress and job satisfaction among middle and senior managers. *Psychological Reports*, *23(2)*, 146-180.
- Chay, Y.W.E. (1992). Social support, individual differences and well-being: A study of small business entrepreneurs and employees. *Journal of Applied Business Research*, *8*, 83-88.
- Cherrington, D.I. (1987). Effects of contingent and non-contingent reward on the relationship between satisfaction and task performance. *Journal of Applied Psychology*, *55*, 531-536.
- Chetty, T.D. (1983). *Job satisfaction of Indian married woman in the clothing manufacturing industry in Durban and its effects on their interpersonal family relationships*. Durban (Report no. 8. University of Durban: Westville).
- Christianson, M. (1989). Essential labour law. *Labour Law Publications*, *5*, 78-88.

- Chusmer, L.H. (1985). *Matching Individuals to jobs*. New York: Amacom Books.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.
- Clark, L.A., & Watson, D. (1991). General affective dispositions in physical and psychological health. In C.R. Snyder & D.R. Forsyth (Eds.), *Handbook of Clinical and Social psychology* (pp.221-245). New York: Pergamon Press.
- Clausen, J. (1991). Adolescent competence and the shaping of the life course. *American Journal of Sociology*, 96, 805-842.
- Clement, R.W. (1983). Happy employees are not all alike. *Across the Board*, 51-52.
- Coetzee, L.D. (1987, Mei). Waarom werk mense? *Finansies en Tegniek*, 39(18), 54.
- Coetzee, E.L. & Schepers, J.M. (1997). Social learning theory and the prediction of achievement in telemarketers. *Journal of Social Psychology*, 134(4), 547-548.
- Coetzee, E.L. & Schepers, J.M. (1997). Die verband tussen lokus van beheer en die werkprestasie van swart bemarkers in die lewensversekeringbedryf. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 23(1), 34-41.
- Coetzee, S.C. & Rothmann, S. (In druk). Die verband tussen koherensiesin en werkstevredenheid by bestuurders. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Revised ed. Orlando: Academic Press.
- Cohen, S. & Edwards, J.R. (1989). Personality characteristics as moderators of the relationship between stress and disorder. In R.W.I. Neufeld (Ed.). *Advances in the investigation of psychological stress*, 59, 88-97. New York: Wiley.
- Connell, J.P. (1985). A new multidimensional measure of children's perceptions of control. *Child development*, 56, 1018-1041.
- Connor, M.J. (1995). Locus of control. *Therapeutic Care and Education*, 4 (1), 16-26.
- Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D. & Warr, P.B. (1981). *The experience of work: A Compendium and review of 249 measures and their use*. London: Academic Press.
- Costa, P.T., Jr., & McCrae, R.R. (1988). Personality on adulthood: A six-year longitudinal study off self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 853-863.
- Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affect their performances*. New York: Lexington Books.
- Cummins, R. (1989). Perceptions of social support, receipt of supportive behaviors and locus of control as moderators of the effects of chronic stress. *American Journal of Community Psychology*, 16, 685-699.
- Curry, J.F. & Craighead, W.E. (1990). Attributional style in clinically depressed and conduct disorder adolescents. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 58, 109-115.

- Daniels, K. & Guppy, A. (1994). Occupational stress, social support, job control and psychological well-being. *Human Relations*, 47(2), 1523-1544.
- Dastmalchian, A. (1990). Industrial relations climate and grievance outcomes. *Relations Industrielles*, 19, 1-4.
- Davis, W.L. (1977). Internal-External control and attributes, responsibility for success and failure. *Journal of Personality*, 40, 123-136.
- Davy, J., Kinicki, A., Kilroy, J. and Scheck, C. (1988). After the merger: Dealing with people's uncertainty, *Training and Development Journal*, 42(11), 56-61.
- De Brabander, B. & Hellemans, J. (1997). Locus of control sensation seeking and stress. *Psychological Reports*, 79, 1307-1312.
- De Villiers, M.B. (1989). *Bevordering van werkstevredenheid by hoëvlak mannekrag*. Ongepubliseerde meestersgraad skripsie, PU vir CHO, Potchefstroom.
- Dienesch, R.M. & Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Doering, M., Rhodes, S.R. & Schuster, M. (1983). *The aging worker*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Du Brin, A.J. (1984). *Human Relations: A job-orientated approach*. Reston, VA: Reston Publishing Company.
- Duda, J.L. & Allison, M.T. (1989). The attributional theory of achievement motivation: Cross cultural considerations. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 37-55.
- Dunham, R.B. & Smit C.A. (1997). The measurement and dimensionality of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 61, 404-409.
- Durham, J.W. & Smith, W.I. (1997). Securing lower cost for the present and future. *Electricity Journal*, 10(8), 20-26.
- Ebata, A.T. & Moos, R.H. (1991). Coping and adjustment in distressed and healthy adolescents. *Journal of Applied Development Psychology*, 12, 33-54.
- Eichler, V.L. (1980). Locus of control and occupational structure. *Psychological Reports*, 46, 957-958.
- Feldman, J.M. & Arnold, H.J. (1983). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 127-148.
- Ferguson, L.W. (1981). *The heritage of industrial psychology*. Hartford: Finlay Press.
- Fields D.L., & Blum, T.C. Employee satisfaction in work groups with different gender composition. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, 181-196.
- Findley, M. & Cooper, H.M. (1983). Locus of control and academic achievement. A literature review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 13-16.
- Fogas, B.S., Wotchik, S.A., Braver, S.L., Freedom, D.S. & Bay, C. (1992). Locus of control as a mediator of negative divorce-related events and adjustment problems in children. *American Journal Of Orthopsychiatry*, 62, 589-598.

- Fulmar, R.M. (1983). *The new management*. 3rd ed. Columbus, OH: Charles E. Merrill.
- Furnam, A. & Henry, J. (1980). Cross-cultural locus of control studies: Experiment and critique. *Psychological Reports*, 47, 23-29.
- Gerber, P.D., Nel, P.S. & Van Dyk, P.S. (1987). *Mannekragebestuur*. Bergvlei. Johannesburg: Southern Boekuitgewers.
- Gibbons, P.T. (1992). Impacts of organizational evolutions on leadership. *Roles and Behaviours*, 45(1), 1-18.
- Gordon, M.E. (1983). Training behavior as a predictor of trainability. *Personnel Psychology*, 26, 261-272..
- Gray, J.L. & Stark, F.A. (1984). *Organizational behaviour: Concepts and applications*. 3rd ed. Columbus, OH: Charles E. Merrill.
- Griffen, R.W. (1984). *Effective Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Gruneberg, M.M. (1976). *Job satisfaction*. London: MacMillan.
- Gruneberg, M.M. (1979). *Understanding job satisfaction*. London: Macmillan.
- Gul, E., Ferdinand, A., Tsui, J. & Mia, L. (1994). *Locus of control, task difficulty and their interaction with employees attitudes*. Hong Kong: Chinese University of Hong Kong.
- Hackman, J.R. & Lawler, E.E. (1971). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work-redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hawk, S.R. (1989). Locus of control and computer attitude: The Effect of user involvement. *Computers in Human Behaviour*, 199-206.
- Heider, F. (1958). *Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Henneman, H.G. & Schwabb, D.P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.
- Hennicks, B.A. (1994). *Werkstevredenheid en personeelomset*. PU vir CHO: Potchefstroom.
- Hollander, E.P. & Offerman, L.R. (1990). Power and leadership in organizations. *American Psychologist*, 45(2), 179-189.
- Howard, J.L. & Frink, D.D. (1996). The effects of organizational restructure on employee satisfaction. *Group and Organization Management*, 21(3), 278-303.
- Hulin, C.L. (1991). Adaptation, persistence and commitments in organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2nd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hunt, J. (1986). Alienation among managers: The new epidemic or the social scientists' invention? *Personnel Review*, 15, 21-26.
- Huysamen, G.K. (1983). *Metodologie vir die sosiale gedragwetenskappe*. Halfweghuis: Southern Boekuitgewers.
- Jamal, M. (1984). *Shift work related to job attitudes, social participation, and withdrawal behavior: A study of nurses and industrial workers*. *Personnel*

- Psychology*, 34, 535-548.
- James, I.R. & Sells, S.B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In D. Magnusson, (ed). *Towards a Psychology of Situations: an Interactional Perspective*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Janoff-Bulman, R. & Brickman, P. (1982). Expectations and what people learn from failure. In N.T. Geather (Ed.) *Expectancy incentive and action*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Jaques, E. (1970). *Work, creativity, and social justice*. New York: International Universities Press.
- Judge, T.A. (1992). The dispositional perspective in human resources research. In G.R. Ferris & K.M. Rowland (Eds.). *Research in personnel and human resources management. Journal of Applied Psychology*, 10(2), 31-72.
- Judge, T.A., Locke, E.A. & Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluation approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C., Kluger, A.N. (1998). Dispositional Effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 8(1), 17-34.
- Kalechstein, A. & Nowicki, S. (JR) (1994). Social learning theory and the prediction of achievement in telemarketers. *Journal of Social Psychology*, 134(4), 547-548.
- Kalleberg, A.L. & Loscocco, K.A. (1983). Aging, values and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. *American Sociological Review*, 48, 78-90.
- Karnes, F.A. & McGinnes, J.C. (1996). Scores on indicators of leadership skills, locus of control and self-actualization for student leaders in grades 6 to 10. *Psychological Reports*, 1235-1240.
- Katz, D. (1978). *The social Psychology of Organizations*. 2nd ed. New York: Wiley.
- Katz, R. & Van Maanen, J. (1977). The loci of work satisfaction: Job interaction, and Policy. *Human Relations*, 30(5), 469-486.
- Katzell, R. & Yankovich, D. (1975). *Work productivity and job satisfaction*. New York: Psychological Corporation.
- Kemp, N. (1997). Competence the key to successful affirmative action. *Management today*, 13(4), 26-27.
- King, M., Murray, A.M. & Atkinson, T. (1982). Background, personality, job characteristics and satisfaction with work in a national sample. *Human Relations*, 35(2), 119-132.
- Knowels, B.S. (1975). Psycho-social correlates of teacher burnout: A study of absenteeism, job satisfaction, job stress, and locus of control among special education teachers in selected countries of West Virginia, (Doctoral dissertation). *Dissertation Abstracts International*, 41, 5060 - A.
- Konrad, A.M., Winter, S. & Gutek, B.A. (1992). Diversity in workgroup sex composition: Implications for majority and minority members. *Research in the Sociology of Organizations*, 10, 115-140

- Koopman, A.D., Naser, M.E. & Nel J. (1987). The corporate crusaders. Johannesburg: Lexicon.
- Kraut, A.I. (1976). Developing managerial skills via modeling techniques: Some positive research findings. *Personnel Psychology*, 29, 325-328.
- Kren, L. (1992). The moderating effects of locus of control on performance incentives and participation. *Human Relations*, 45(9), 991-1011.
- Landy, F.J. (1989). The early years of I/O: "Dr" Mayo. *Industrial Organizational Psychologist*, 25(3), 53.
- Larsen, R.J. & Ketelaar, T. (1991). Personality and susceptibility to positive and negative emotional states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(1)132-140.
- Latham, G.P. (1988). Human Resource training and development. *Annual Review Psychology*, 77(2), 115-126.
- Latham, G.P. & Yukl, G.A. (1976). Effects of assigned and participative goal-setting on performance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61, 166-171.
- Lawler, E.E. & Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.
- Lawless, M.W. & Finsh, L.K. (1989). Choice and determinism: A test of Rebiniaak and Joyce's framework of strategic environmental fit. *Strategic Management Journal*. 38(4), 223-240.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. Springer: New York.
- Leftcourt, H.M. (1981). *Research with the locus of control construct*. New York: Academic Press.
- Leftcourt, H.M, Martin, R.A. & Saleh, W.E. (1984). Locus of control and social support: Interactive moderators of stress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 378-389.
- Lehman, W.E.K. & Simpson, D.D. (1992). Employee substance use and on the job behaviours. *Journal of Applied Psychology*, 47, 378-389.
- Lepore, S.J. (1993). Social conflict, social support and psychological distress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 857-867.
- Le Roux, C.A., Schmidt, C. & Scheepers, J.M. (1997). Achievement motivation, locus of control and individuality as predictors of participative management in the South African educational environment. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 16(3), 11-15.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp.1279-1350). Chicago, IL: Rand McNally.)
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal-setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Lofquist, L.H. & Davis, R.V. (1969). *Adjustment to work: A psychological view of the many problems in a work-orientated society*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Lofquist, L.H. & Davis, R.V. (1976). *Adjustment to work*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Louw, J.W. & Raubenheimer. (1997). Die verband tussen tydoriëntasie en lokus van kontrole. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 16(3), 11-15.
- Mac Donald, A.P. (1976). Internal, external locus of control. In J.P. Robinson & P.R. Shaver (Eds), *Measures of social psychology attitudes*, pp. 169-244. Ann Arbor, MI: *Institute for Social Research*.
- Maddi, S.R. (1989). *Personality Theories: A comparative analysis*. 5th ed. Homewood, IL: Dorsey.
- Maes, W.R. & Anderson, D.E. (1985). A measure of teacher locus of control. *Journal of Educational Research*, 79, 27-32.
- Maqsd, M. & Rouhani, S. (1991). Relationships between socio-economic status and academic achievement of Botswana adolescents. *Journal of Youth and Adolescence*, 20(1), 107-114.
- Marriott, F.H.C. (1974). *The interpretation of multiple observations*. London: Academic Press.
- Marx, F.W. & Churr, E.G, (1984). *Grondbeginsels van die Bedryfseconomie*. 2de Uitgawe. Pretoria: Van Schaik.
- McKenna, E. & Beech, N. (1995). *The essence of human resource management*. London: Prentice-Hall.
- Medcof, J.W. (1985). The power motive and organizational structure. A micro-macro connection. *Canadian Journal of Administrative Science*, 2(1), 95-113.
- Meichenbaum, D.H. & Goodman, J. (1971). Training impulsive children to talk to themselves. *Journal of Abnormal Psychology*, 77(2), 115-126.
- Mescon, M.H., Albert, M. & Khedourie, F. (1985). *Management: Individual and organizational effectiveness*. 2nd ed. New York:Harper & Row.
- Moerdyk, A.P. (1986). *Planning and implementing a black advancement programme*. (In Smollan, R. ed. *Black advancement in the South African economy*.) Houndmills. Basingtake: MacMillan.
- Morrow, P.C. & McElroy, J.C. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Vocational Behaviour*, 30, 330-346.
- Mullins, I.J. (1985). *Management and organizational behaviour*. London: Pitman Publishing.
- Mullens. L.J. (1996). *Management and organizational behaviour*. White Water University of Wisconsin.
- Neufeld, R. (Ed.). (1989). *Advances in the investigation of psychological stress*. New York: Wiley.
- Novak, M.A. (1984). *A study leader resources as determinants of leader-member exchange*. University of Cincinnati.
- Nunns, C.G. & Agirys, L. (1992). Exploring manager-subordinate dyads: A

moderating effect of supervisory support on the relationship between locus of control and job involvement. *South African Journal of Business Management*, 23(2), 40-45.

Nystrom, P.C. (1983). Managers salaries and their beliefs about reinforcement control. *Journal of Social Psychology*, 120, 291-292.

Oosthuizen, J.A. (1995). *Die rol van lokus van kontrole by die swak presteerder*. Ongepubliseerde meestersgraad verhandeling, Unisa, Pretoria.

O'Quin, K. & LoTempio, S. (1998). Job satisfaction and intentions to turnover in human services agencies perceived as stable or nonstable. *Perceptual and Motor Skills*, 86, 339-344.

Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behaviour. *Research in Organizational Behaviour*, 12, 43-47.

O'Reilly, C. (1989). Corporations, cultures and commitment: Motivation and social control in organizations: *California Management Review*, 31(4), 9-25.

Organ, D.W., & Greene, C.N. (1995). The perceived purposefulness of job behavior: Antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 17(9), 69-78.

Perrewè, P.L. & Mizerki, R.W. (1987). Locus of control and task complexity in perceptions of job dimensions. *Psychological Reports*, 61, 43-49.

Phares, E.J. (1976). *Locus of control in personality*. Morristown, New York: General Leading Press.

Phillips, J.M. & Gully, S.M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement and locus of control in self-efficiency and goal-setting process. *Journal of Social Psychology*, 82(5), 792-802.

Plug, C.L., Louw, D.A.P., Gouws, L.A. & Meyer, W.F. (1997). *Verklarende en vertalende Sielkundewoordeboek*. Johannesburg: Heinemann.

Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1986). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL.

Quinn, R.P. & Staines, G.L. (1979). *The 1977 Quality of employment survey*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Rahim, M.A. & Psenicka, C. (1996). A structural equations model of stress, locus of control, social support, psychiatric symptoms and propensity to leave a job. *Journal of Social Psychology*, 136(1), 69-84


Randall, M. & Cropanzano, R. (1978). *The relationship of organizational politics and organizational support to employees attitudes and behaviour*, 18.

Riordan, V.A. (1991). Locus of control in South Africa. *Journal of Social Psychology*, 115, 159-168.

Robbins, S.P. (1984). *Management: Concepts and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Roediger III H.L., Capaladi, E.D., Paris, S.G. & Polivy, J. (1991). *Psychology*. 3rd ed. New York: HarperCollins.

Ronen, S. (1986). Equity perceptions in multiple comparisons: A field study. *Human Relations*, 39, 333-346.

- Rosenbaum, M. (1989). Self-Control under stress: The role of learned resourcefulness. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 11, 249-258.
- Rosolak, T.K. & Hompson, S.E. (1991). A new typology of health behaviours for personality-health predictions: The case of locus of control. *European Journal of Personality*, 5, 151-168.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- Rotter, J.B., Chance, J.E. & Phares, E.J. (1972). *Application of a social learning theory of personality*, New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Rotter, J.B. (1982). *The development and applications of social learning theory*. New York: Praeger.
- Rotter, J.B. (1990) Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*, 45(4), 489-493.
- Roznowski, M. & Hulin, C. (1992). The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal. In C.J. Cranny, P.C. Smith & E.F. Stone. *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*, p. 123-164. New York: Lexington books.
- Sandle, I.N. & Lakey, B. (1982). Locus of control as stress moderator: The role of control perceptions and social support. *American Journal of Community Psychology*, 10, 65-80.
- Savery, K. (1982). The influence of job factors on employee satisfaction. *Journal of management psychology*, 4(1), 27-31.
- Scandura, T.A. & Lankou M.J. (1997). *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377-391.
- Schepers, J.M. (1992). *Toetskonstruksie: teorie en praktyk*. Johannesburg: RAU.
- Schepers, J.M. (1995). Die Lokus van Beheer-vraelys: Konstruksie en evaluering van 'n nuwe meetinstrument. Johannesburg: RAU.
- Schepers, J.M. (1997). Verband tussen lokus van beheer en die werksprestasie van swart bemarkers. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 23(1), 34-41.
- Shapiro, D.H. & Sandman, C.A. (1995). Aging and sense of control. *Psychological Reports*, 77, 616-618.
- Shore, L.M. & Tetric, L.S. (1991). A construct validity study of the survey of Perceived Organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 643-673.
- Shore, L.M. & Shore, T.H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Organizational Politics, Justice and support*.
-  Schouwstra, A.A. (1992). *Die verband tussen enkele eksterne werksfaktore en werkstevredenheid*. Ongepubliseerde meestersgraad skripsie, PU vir CHO, Potchefstroom.
- Siddique, C.M. & D'Archy, C. (1984). Adolescence, stress and psychological well-being. *Journal of Youth and Adolescence*, 13, 459-473.
- Smit, P.J. & Cronjè, G.J. De J. (1992). *Bestuursbeginsels, 'n Afrikaanse uitgawe*.

- Kaapstad: Juta.
- Smith, P.C. (1992). In pursuit of happiness. In: Cranny, C.J., Smith, P.C. and Stone, E.F. (Eds). *Job Satisfaction*. New York: Lexington.
- Smit, P.J. & Cronje, G.J. de J. (1992). Bestuursbeginsels. 'n Eietydse Suid-Afrikaanse uitgawe. Kaapstad: Juta.
- Spector, P.E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.
- Starness, D.M. & Zinzer, O. (1983). The effect of problem difficulty, locus of control, sex- and taskpersistence. *Journal of General Psychology*, 108, 249-255.
- Staw, B.M. & Ross, C.A. (1985). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.
- Steers, R.M. (1984). *Introduction to organizational behaviour*. 2nd ed. Dallas, TX: Scott & Foresman.
- Steers, R.M. & Porter. L.W. (1983). *Motivation and work behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Steers, R.M. & Spencer, D.G. (1977). The role of achievement motivation in job design. *Journal of Applied Psychology*, 62, 472-479.
- Steiner, D.D. & Truxillo, D.M. (1989). An improved test of disaggression hypothesis of job and life satisfaction. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 33-39.
- Steyn, A.G.W., Smit, C.F., Du Toit, S.H.C. & Strasheim, C. (1995). *Moderne stastiek vir die praktyk*. 5de Uitgawe. Pretoria: J.L. van Schaik Uitgewers.
- Steyn, D.W. (1996). *Unconventional Industrial Relations Climate: Evidence of relationship with job satisfaction*. University of South Africa.11.
- Stoner, J.A.F. (1982). *Management*. 2nd ed. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Strumpfer, D.J.W. (1990). *Salutogenesis: A new paradigm*. *South African Journal of Psychology*, 20(4), 265-276.
- Summers, T.P. & Hendrix, W.H. (1991). Modeling the role of pay equity perceptions: A field study. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 145-157.
- Tetrick, L.E. & La Rocco, J.M. (1987). Understanding, prediction, and control as moderators of the relationships between perceived stress, satisfaction and psychological well-being. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 538-543.
- Thomas, L.T. & Ganster D.C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 16-15.
- Torgenson, P.E. & Weinstock, I.T. (1972). *Management: An integrated approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Tsui, A., Egan, T. & O'Reily, C. (1992). Being different: relational demography and organizational attachment: *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-588.
- Twiss, B.C. & Goodrige, M. (1989). *Managing technology for competitive advantage: Integrating technological and organizational development*. London: Pitman.
- Van Daalen, H.J., Van Niekerk, E.C. & Pottas, C.D. (1989). The validation of

Furnham's locus of control scale for black South African group. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 15(1), 12-21.

Van der Zanten, J.W. (1990). *Sociology the core*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.

Van Wyk, J.A. (1988). *'n Christelike etiek van arbeid*. Pretoria: NG Boekhandel.

Vinokur, A., & Selzer, M.L. (1975). Desirable versus undersirable life events: The relationship to stress and mental disorders. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 329-337.

Visser, E., (1990) Organisasoriese veranderlikes en lewenstyl as voorspellers van werkstevredenheid en lewenstyl en prestasie. Ongepubliseerde meestersgraad skripsie, Universiteit van die Oranje Vrystaat, Bloemfontein.

Von Bergen, C.W. (1995). Locus of control and goal-setting. *Psychological Reports*, 76, 739-746.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley

Watson, D. & Baumal, B. (1967). Effects of locus of control and expectations of future control upon present performances. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 364-367.

Wayne, S.J. & Ferris, G.R. (1990). Influence tactics, affects and exchange quality in supervisor/subordinate interactions: A laboratory experiment and field-study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499.

Weaver, C.N. (1980). Black- White correlates of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 63, 255-258.

Webb, C.T., Waugh, F.E. & Herbert, J.D. (1993). The relationship between locus of control and performance on the national board of medical examiners among black medical students. *Psychological Reports*, 72(3), 1171-1177.

Wege, J.W. & Moller, A.T. (1995). Effectiveness of a problem solving training program. *Psychological Reports*, 76, 507-514.

Wege, I.W. (1988). *Effektiwiteit van 'n program in probleemoplossingsterapie*. Ongepubliseerde meestersgraad skripsie, Stellenbosch Universiteit, Stellenbosch.

Weigel, C., Wertlieb, D. & Fieldstein, M. (1989). Perceptions of control competence and contingency as influences on the stress-behaviour symptom relation in school-age children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 456-464.

Weiner, B. (1980). *Human Motivation*. New York: Holt, Rinehart & Windston.

Weiner, B. (1980). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 548-573.

Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. University of Minnesota.

Wesolowski, M.A., Mossholder, K.W. (1997). Relational demography in supervisor-subordinate job satisfaction, burnout, and perceived procedural justice. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, 351-362.

Wharton, A.S. & Baron, J.N. (1991). Satisfaction: The psychological impact of gender segregation woman at work. *The Sociological Quarterly*, 32(3), 365-387.

- Wicham, H.& Oyasato, A. (1983). Effects of locus of control and task complexity on perspective remembering. *Human Factors*, 25(5), 583-591.
- Wissing., M.P. & Du Toit, M.M. (1994, July). *Relations of Neo-PIR dimensions (NEO-FFI) to sense of coherence (SOC) and other measures of psychological well-being*. Paper presented at the 23rd International Congress of applied Psychology. Madrid, Spain.
- Yukl, G.A. (1976). Effects of assigned and participative goal setting on performance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61, 166-171.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 41, 176-188.