

**MAATSKAPLIKE WERKERS SE FUNKSIONERING AS
BESTUURDERS VAN GELOOFSGEBASEERDE
ORGANISASIES**

deur

ELIZABETH KATRINA PIENAAR



**Tesis ingelewer ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir die graad
Magister in Maatskaplike Werk in die Fakulteit Lettere en Sosiale
Wetenskappe aan die Universiteit van Stellenbosch.**

STUDIELEIER: PROF SULINA GREEN

Cr t ki4014

VERKLARING

Deur hierdie tesis elektronies in te lewer, verklaar ek dat die geheel van die werk hierin vervat, my eie, oorspronklike werk is, dat ek die alleenouteur daarvan is (behalwe in die mate uitdruklik anders aangedui), dat reproduksie en publikasie daarvan deur die Universiteit van Stellenbosch nie derdepartyregte sal skend nie en dat ek dit nie vantevore, in die geheel of gedeeltelik, ter verkryging van enige kwalifikasie, aangebied het nie.

Datum: Maart 2014

Kopiereg © 2014 Universiteit van Stellenbosch
Alle regte voorbehou

OPSOMMING

Reeds van die vroegste tye af was die kerk of geloofsgemeenskappe betrokke by barmhartigheid en juis vanweë die toenemende sosiale probleme en die eise en uitdagings wat dit aan kerke gestel het, het geloofsgebaseerde organisasies soos, onder andere, Diakonale Dienste binne die VGK-konteks (Verenigende Gereformeerde Kerk-konteks) en Kerklike Maatskaplike Dienste binne die NG Kerk-konteks (Nederduits Gereformeerde Kerk-konteks) die lig gesien. Die organisasies dien as barmhartighedsbeen van die geloofsgemeenskappe en het tot stand gekom vanuit die geloofsoortuiging om die nood te help verlig in die gemeenskappe waar die kerk geleë is. Geloofsgebaseerde organisasies word gekonfronteer met baie uitdagings en moet effektief bestuur word ten einde die hedendaagse uitdagings te kan hanteer.

Geloofsgebaseerde organisasies as welsynsorganisasies vorm deel van die sogenaamde derdesektor-organisasies of nie-winsgewende organisasies en verskeie skrywers (Lewis, 2007; Goel en Kumar, 2004; Keys en Ginsberg, 1988) onderskryf ook die belangrikheid van die bestuurselement t.o.v. hierdie organisasies. Weinbach (2008:3) benadruk ook dat die veranderinge wat onlangs in die dienslewering aan mense begin kop uitsteek het, daarop dui dat daar 'n behoefte is aan 'n groter fokus op die kwessie van bestuur binne welsynsorganisasies, sowel as vir die bestudering van relevante teorie.

Maatskaplike werkers kan 'n effektiewe bestuursrol binne enige organisasie insluitende 'n geloofsgebaseerde organisasie vervul. Bestuurders van enige organisasie moet oor 'n verskeidenheid vaardighede beskik ten einde die bestuursfunksies of take effektief uit te voer. 'n Maatskaplike werker as deel van die bestuurspan van 'n geloofsgebaseerde organisasie moet oor die nodige bestuursvaardighede beskik om effektiewe bestuur te verseker.

Die doel van die studie is om 'n begrip te ontwikkel vir die bestuursvaardighede wat maatskaplike werkers as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies benodig. In hierdie studie is 'n kwalitatiewe benadering sowel as 'n kwantitatiewe benadering gevolg. Elemente van 'n kwalitatiewe benadering is gevolg om 'n beter begrip te kry van 'n onbekende of komplekse situasie en die studie was verkennend van aard (Leedy en Ormond, 2005:94-95; Struwig en Stead, 2002:12,19; Mouton en Marais, 1990:45). Die studie was verder ook beskrywend van aard. Mouton en Marais (1990:47) is van mening dat die verkryging van akkurate inligting/data oor die domeinverskynsel onder bestudering, die belangrikste oorweging is in beskrywende studies.

Na die afhandeling van die literatuurstudie, is 'n empiriese ondersoek gedoen met die doel om 'n beter begrip van die funksionering van die maatskaplike werker as bestuurder binne 'n geloofsgebaseerde organisasie te verkry. Die universum van hierdie studie is alle maatskaplike werk bestuurders wat binne geloofsgemeenskappe funksioneer, en spesifiek binne die Kerklike Maatskaplike Diens en NG Welsyn in Suid-Afrika. Dit was egter beperk tot die Kerklike Maatskaplike Diens in die Vrystaat, NG Welsyn in die Noordkaap en NG Welsyn Noordwes en Gauteng. Daar is gebruik gemaak van doelbewuste seleksie wat as nie-waarskynlikheidsteekproewe (Struwig en Stead, 2001:124; Blaxter Hughes en Tight, 2001:163; Huysamen, 1993:46) geklassifiseer word. Volgens Singleton et al (1988) in De Vos (1988:198-199), berus 'n doelbewuste steekproef heeltemal op die oordeel van die navorser. In die geval van hierdie studie kon die navorser die deelnemers kies wat aan die kriteria vir insluiting voldoen het.

'n Semi-gestruktureerde vraelys wat bestaan het uit oop en geslote vrae is na die voltooiing van die literatuurstudie opgestel en die self-geadministreerde vraelyste is aan die respondente verskaf om te voltooi. Twintig respondente het aan die empiriese studie deelgeneem.

Die resultate van die empiriese ondersoek is as basis gebruik vir die gevolgtrekkings en die aanbevelings wat in hierdie studie gemaak is. Die resultate van die studie toon dat geloofsgebaseerde organisasies as nie-winsgewende organisasies registreer en by die voorskrifte en vereistes van Die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk, 71 van 1997 hou. Laasgenoemde verseker dat hulle 'n gelyke kans het net soos ander nie-winsgewende organisasies vir befondsing van die staat en ander nasionale of internasionale donateurs. Uit die studie blyk dit dat die maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies oor 'n verskeidenheid van bestuursvaardighede moet beskik en sekere bestuursfunksies moet verrig ten einde effektiewe bestuur van geloofsgebaseerde organisasies te verseker. Dit blyk ook verder dat maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies nie formeel as bestuurders opgelei is nie.

Die uitkoms van die studie sal deur die besture van geloofsgebaseerde en nie-regeringsorganisasies gebruik kan word vir die aanstelling van maatskaplike werk bestuurders en prestasie-evaluasies van maatskaplike werk bestuurders. Dit kan ook deur bestaande maatskaplike werk bestuurders benut word met betrekking tot die bestuursvaardighede wat maatskaplike werkers as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies benodig vir effektiewe funksionering as bestuurders.

SUMMARY

Since the earliest times the church or faith communities had been involved in charity work and as a result of the increasing social problems, demands and challenges that the church was confronted with, faith-based organisations such as the Diaconal Services within the context of the URCSA (Uniting Reformed Church in Southern Africa) and Religious Social Services within the context of the DRC (Dutch Reformed Church) came into existence. These organisations serve as the compassionate components of the faith-based communities and they emerged as a result of the belief that it is important for the church to address the needs of the communities in which it is based. Faith-based organisations are confronted with many challenges and it is important that these organisations are managed effectively to cope with the current challenges.

Faith-based organisations as welfare organisations form part of the so called third sector organisations or non profit organisations and various authors (Lewis, 2007; Goel and Kumar, 2004; Keys and Ginsberg, 1988) also confirm the importance of the management element in respect of these organisations. Weinbach (2008:3) also emphasises that the emergence of recent changes regarding service delivery to people, suggests that there is a need for greater focus on the issue of management within welfare organisations as well as for the study of relevant theory.

Social workers can play an effective management role within any organisation, including a faith-based organisation. Managers need to have a variety of skills in order to perform management functions or tasks effectively. A social worker as part of the management team of a faith-based organisation needs to have the necessary management skills to ensure effective management.

The aim of the study is to develop an understanding of the management skills that social workers need to have as managers of faith-based organisations. A qualitative as well as a quantitative approach was used in this study. Elements of a qualitative approach were employed to develop a better understanding of a strange or complex situation and therefore the study is also explorative in nature (Leedy and Ormond, 2005:94-95; Struwig and Stead, 2002:12, 19; Mouton and Marais, 1990:45). Furthermore the study was also descriptive in nature. Mouton en Marais (1990:47) are of the opinion that the most important consideration with regard to descriptive studies is the gathering of accurate information or data.

After completion of the literature study, empirical research was undertaken with the aim to develop a better understanding of the functioning of the social worker as manager within a faith-based organisation. The statistical population of this study is the social work managers who operate within faith-based organisations and especially within the Religious Social Services and Dutch Reformed Welfare in the Northern Cape and Dutch Reformed Welfare in North-West and Gauteng. Deliberate selection classified as non-probability test sampling was used (Struwig and Stead, 2001:124; Blaxter Hughes and Tight, 2001:163; Huysamen, 1993:46). According to Singleton et al (1988) in De Vos (1988:198-199), a purposeful test sample depend totally on the judgement of the researcher. The researcher was able to select participants who complied with the criteria of inclusion.

A semi-structured questionnaire consisting of open and closed questions was compiled after the completion of the literature study and the self-administrated questionnaires were distributed to the respondents to complete. Twenty respondents participated in the empirical study.

The results of the empirical research were used as a basis for the conclusions and the recommendations that were made. The results of the study show that faith-based organisations as non profit organisations register and adhere to the regulations and requirements of the Nonprofit Organizations Act, 71 of 1997. The latter ensures that faith-based organisations have an equal change with other non profit organisations for funding from government as well as other national and international donors. It is evident from the research that social work managers need to have a variety of management skills and have to perform certain management functions in order to ensure effective management of faith-based organisations. It is also evident that social work managers are not formally trained as managers.

The outcome of the study can be used by management boards of faith-based, as well as non governmental organisations to appoint social work managers as well as for performance appraisals of social work managers. It can also be used by current social work managers with regard to the management skills that social workers as managers of faith-based organisations need for effective functioning as managers.

ERKENNING

Hiermee wens ek my opregte waardering en dank uit te spreek aan die volgende persone en organisasies vir hul bydrae tot die afhandeling van die studie:

- Abba Vader vir bonatuurlike krag, inspirasie en insig. Aan die Heilige Drie-enige God, Vader, Seun en Heilige Gees kom al die eer en dank toe, want ek is tot niks in staat sonder Hom nie.
- Die direkteure van die geloofsgebaseerde organisasies wat betrek was in die studie vir hul goedkeuring sowel as die respondente vir hul bydrae met die voltooiing van die vraelyste.
- Prof S Green vir haar professionele leiding, geduld en ondersteuning.
- Ruth Botman vir die taalversorging van die tesis.
- My familie en vriende, my eggenoot en kinders vir hul aanmoediging en ondersteuning.

INHOUDSOPGAWE

Verklaring	ii
Opsomming	iii
Summary	v
Erkenning	vii

HOOFSUK 1: INLEIDING

1.1.	MOTIVERING VIR DIE STUDIE.....	1
1.2.	PROBLEEMSTELLING	7
1.3.	DOELSTELLINGS EN DOELWITTE VAN DIE NAVORSINGSTUDIE	8
1.3.1.	Doelstelling	8
1.3.2.	Doelwitte	9
1.4.	NAVORSINGSMETODOLOGIE	9
1.4.1.	Literatuurstudie	9
1.4.2.	Navorsingsbenadering en -metode	9
1.4.3.	Populasie en steekproefneming	11
1.5.	DATA-INSAMELING	12
1.6.	DATAVERWERKINGSPROSEDURES	12
1.7.	BEPERKINGE VAN DIE STUDIE	12
1.8.	BEGRIPSOMSKRYWING	12
1.8.1.	Geloofsgemeenskap	13
1.8.2.	Geloofsgebaseerde Organisasie	13
1.8.3.	Geloofsgebaseerde Inisiatiewe	13
1.9.	ETIESE VERKLARING	14
1.10.	DIE AANBIEDING VAN DIE STUDIE	14

HOOFSTUK 2: DIE FUNKSIONERING VAN DIE KERKLIKE MAATSKAPLIKE DIENSTE (KMD) AS GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE

2.1.	INLEIDING	16
2.2.	DIE PLEK VAN NIE-WINSGEWENDE ORGANISASIES BINNE DIE WELSYNBEDELING IN SA	17
2.2.1.	Begripsomskrywing	17
2.2.2.	Registrasie van nie-regeringsorganisasies	19
2.2.3.	Die rol van nie-regeringsorganisasies in die samelewing	22
2.3.	DIE BESTUUR VAN GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIES	23
2.3.1.	Begripsomskrywing van bestuur	24
2.3.2.	Samestelling van die bestuurskomitee van nie-regeringsorganisasies	25
2.3.3.	Bestuursfunksies van die bestuurskomitee van ‘n geloofsgebaseerde organisasie	28
2.3.3.1.	Bronbestuur	28
2.3.3.2.	Die funksies van die bestuur	30
2.3.4.	Die uitdagings wat aan die bestuur van ‘n geloofsgebaseerde organisasie gestel word	32
2.4.	DIE KERKLIKE MAATSKAPLIKE DIENSTE (KMD), VRYSTAAT AS GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE	35
2.4.1.	Geskiedenis van die KMD	35
2.4.1.1.	Ontstaan: vyftigerjare	35
2.4.1.2.	Sestigjare	37
2.4.1.3.	Sewentigerjare	38
2.4.1.4.	Tagtigerjare	38
2.4.1.5.	Negentigerjare	39
2.4.1.6.	Die eerste dekade van die twintigste eeu	39
2.4.2.	Die slagspreuk, visie en missie van die Kerklike Maatskaplike Dienste	41
2.4.3.	Die struktuur en bestuur van KMD	41
2.4.4.	Die programme van die KMD	45
2.4.5.	Die kantore en werksareas van die KMD	45
2.4.6.	Verantwoordelikheid van die bestuur	47

2.4.7.	Benutting van bestuurslede	48
2.4.8.	Die programme van die KMD	48
2.4.9.	Die kantore en werksareas van die KMD	49
2.5.	SAMEVATTING	50

HOOFSTUK 3: DIE PLEK, VERANTWOORDELIKHEID EN TAKE VAN 'N BESTURDER VAN 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE

3.1.	INLEIDING	51
3.2.	DIE ROL VAN 'N BESTURDER VAN 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE	52
3.2.1.	Begripsoms krywing van 'n bestuurder	52
3.2.2.	Vlakke van bestuurders	52
3.2.3.	Bestuursvaardighede waarvoor 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie moet beskik	54
3.2.3.1.	Vergelyking van kernbestuursvaardighede soos deur die drie groepe skrywers geïdentifiseer	57
3.2.3.2.	Kombinasie van die kernbestuursvaardighede	57
3.2.3.3.	Implementering van vaardighede	59
3.2.3.4.	Ontwikkeling van bestuursvaardighede	61
3.3.	DIE VERANTWOORDELIKHEID VAN 'N BESTURDER VAN 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE	62
3.3.1.	Die verskillende rolle wat bestuurders vervul	62
3.3.1.1.	Interpersoonlike rol	63
3.3.1.2.	Inligtingsrol	64
3.3.1.3.	Besluitnemingsrol	65
3.4.	DIE TAKE VAN 'N BESTURDER VAN 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE	65
3.4.1.	Beplanning	65
4.4.1.1.	Soorte beplanning	66
3.4.2.	Organisering	68

3.4.2.1.	Verdeling van die werk	69
3.4.2.2.	Die formele organisasiestrukture	69
3.4.3.	Leierskap	71
3.4.4.	Kontrolering/Beheer	72
3.5.	SAMEVATTING	73

HOOFSTUK 4: DIE BESTUURSFUNKSIES EN VAARDIGHEDE VAN 'N MAATSKAPLIKE WERKER OM 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE TE BESTUUR

4.1.	INLEIDING	74
4.2.	DIE BESTUURSFUNKSIES EN VAARDIGHEDE OM 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE TE BESTUUR	74
4.2.1.	Definisie van Maatskaplike Werk bestuur/administrasie	74
4.2.2.	Die bestuursfunksies om 'n geloofsgebaseerde organisasie te bestuur	76
4.2.2.1.	Konseptualisering van bestuursfunksies	76
4.2.2.2.	Beplanning	82
4.2.2.3.	Die tipes planne wat binne welsynsorganisasies voorkom	90
4.2.2.4.	Personeelvoorsiening	92
4.2.2.5.	Ondersteuning van personeelgroei	100
4.2.2.6.	Organisering	111
4.2.2.7.	Kontrolering	113
4.2.2.8.	Leierskap	117
4.3.	SAMEVATTING	121

HOOFSTUK 5: DIE BESTUURSWAARDIGHEDE WAT MAATSKAPLIKE WERKERS BINNE GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIES BENODIG

5.1.	INLEIDING	122
5.2.	IDENTIFISERENDE BESONDERHEDE VAN GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIES	123

5.2.1.	Registrasie kriteria van geloofsgebaseerde organisasie	123
5.2.2.	Die tipe geloofsgebaseerde organisasie	125
5.3.	DIE BESTUURSFUNKSIES VAN DIE BESTUURDER VAN 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE	125
5.3.1.	Verantwoordelikheid vir die algehele bestuur van die geloofsgebaseerde organisasie	126
5.3.2.	Die beskrywing van die term bestuur	127
5.3.3.	Konfronteer met uitdagings	129
5.3.4.	Die tipe uitdagings waarmee die geloofsgebaseerde organisasie mee gekonfronteer word gekonfronteer word	130
5.3.4.1.	Befondsing	133
5.3.4.2.	Werksdruk	133
5.3.4.3.	Lae vergoeding van personeel	133
5.3.4.4.	Uitdagings met staat	133
5.3.4.5.	Bemaking en fondsinsameling	133
5.3.4.6.	Beheerliggaam	134
5.3.4.7.	Betrokkenheid	134
5.3.4.8.	Beperkte hulpbronne vir doeltreffende dienslewering	134
5.3.4.9.	Uitreiking na die gemeentes en gemeenskap	134
5.3.4.10.	Etiese kwessies	134
5.3.4.11.	Om die besondere organisasie kultuur te behou binne 'n samelewing wat andersoortige eise stel	135
5.3.5.	Die bestuursfunksies wat deur die bestuur van geloofsgebaseerde organisasies verrig word	135
5.3.6.	Die vereistes waaraan die bestuur van 'n geloofsgebaseerde organisasie moet voldoen	136
5.4.	DIE PLEK, DIE VERANTWOORDELIKHEID EN DIE TAKE VAN 'N BESTUURDER VAN 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE	138
5.4.1.	Definisie van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie	138
5.4.2.	Bestuursvaardighede van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie	140
5.4.3.	Die rolle wat vervul word deur 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie	142

5.5.	BESTUURSFUNKSIES VAN 'N MAATSKAPLIKE WERKER OM 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE TE BESTUUR	143
5.5.1.	Beskrywing van maatskaplike werk bestuur/administrasie	143
5.5.2.	Aktiwiteite wat deur 'n maatskaplike werk bestuurder uitgevoer word en die hoeveelheid tyd wat daaraan spandeer word	144
5.5.3.	Komponente van beplanning wat deur geloofsgebaseerde organisasies uit gevoer word	146
5.5.4.	Tipes planne wat voorkom binne geloofsgebaseerde organisasies	148
5.5.5.	Tipe personeel as deel van die personeelkorps van 'n geloofsgebaseerde organisasie	149
5.5.6.	Metodes om personeel groei te bevorder	150
5.5.7.	Die opsies van supervisie wat gebruik word	152
5.5.8.	Supervisie funksies wat verrig word deur 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie	153
5.5.9.	Die opsies vir voortgesette opvoeding van personeel	156
5.5.10.	Maniere van organisering binne 'n geloofsgebaseerde organisasie	157
5.5.11.	Meganismes van kontrole wat binne geloofsgebaseerde organisasie aangetref word	158
5.5.12.	Die skep van 'n gunstige klimaat binne geloofsgebaseerde organisasies	160
5.6.	AGTERGROND VAN MAATSKAPLIKE WERK BESTUURDERS VAN GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIES	162
5.6.1.	Posbenaming	162
5.6.2.	Geslag van respondente	163
5.6.3.	Ouderdom van respondente	163
5.6.4.	Aantal jare van maatskaplike werk ervaring	164
5.6.5.	Hoogste kwalifikasie in maatskaplike werk	165
5.6.6.	Opleiding as bestuurder	166
5.6.7.	Bevorderingskriteria	167
5.7.	SAMEVATTING	168

HOOFSTUK 6: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1.	INLEIDING	169
6.2.	GEVOLGTREKKINGS	169

6.2.1.	Identifiserende besonderhede van die geloofsgebaseerde organisasie	169
6.2.1.1.	Registrasie kriteria van die geloofsgebaseerde organisasie	169
6.2.1.2.	Die tipe geloofsgebaseerde organisasie	170
6.2.2.	Die bestuursfunksies van die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie	170
6.2.2.1.	Verantwoordelikheid vir die algehele bestuur van die geloofsgebaseerde organisasie	170
6.2.2.2.	Die beskrywing van die term bestuur	170
6.2.2.3.	Word die bestuur van geloofsgebaseerde organisasies gekonfronteer met uitdagings	170
6.2.2.4.	Die uitdagings waarmee die bestuur van 'n geloofsgebaseerde organisasie gekonfronteer word	171
6.2.2.5.	Die bestuursfunksies wat deur die bestuur van geloofsgebaseerde organisasies verrig word	171
6.2.3.	Die plek, die verantwoordelikheid en die take van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie	172
6.2.3.1.	Definisie van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie	172
6.2.3.2.	Bestuursvaardighede van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie	172
6.2.3.3.	Die rolle wat vervul word deur 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie	172
6.2.4.	Bestuursfunksies van 'n maatskaplike werker om 'n geloofsgebaseerde organisasie te bestuur	173
6.2.4.1.	Beskrywing van maatskaplike werk bestuur/administrasie	173
6.2.4.2.	Aktiwiteite wat deur 'n maatskaplike werk bestuurder uitgevoer word en die hoeveelheid tyd wat daaraan spandeer word	173
6.2.4.3.	Komponente van beplanning wat deur geloofsgebaseerde organisasies uitgevoer word	174
6.2.4.4.	Tipes planne wat voorkom binne geloofsgebaseerde organisasies	174
6.2.4.5.	Tipe personeel as deel van die personeelkorps van 'n geloofsgebaseerde organisasie	174
6.2.4.6.	Metodes om personeel groei te bevorder	174
6.2.4.7.	Opsies van supervisie	175

6.2.4.8.	Supervisie funksies wat verrig word deur 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie	175
6.2.4.9.	Die opsies vir voortgesette opvoeding van personeel	175
6.2.4.10.	Maniere van organisering binne 'n geloofsgebaseerde organisasie	176
6.2.4.11.	Meganismes van kontrole wat binne geloofsgebaseerde organisasie aangetref word	176
6.2.4.12.	Die skep van 'n gunstige klimaat binne geloofsgebaseerde organisasies	176
6.2.5.	Agtergrond van maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies	177
6.2.5.1.	Posbenaming	177
6.2.5.2.	Geslag	177
6.2.5.3.	Ouderdom	177
6.2.5.4.	Aantal jare van maatskaplike werk ervaring	177
6.2.5.5.	Hoogste kwalifikasie in maatskaplike werk	177
6.2.5.6.	Opleiding as bestuurder	178
6.2.5.7.	Bevorder deur range	178
6.3.	AANBEVELINGS	178
6.3.1.	Die bestuursfunksies van die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie	178
6.3.2.	Die plek, die verantwoordelikheid en die take van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie	179
6.3.3.	Bestuursfunksies van 'n maatskaplike werker om 'n geloofsgebaseerde organisasie te bestuur	179
6.3.4.	Agtergrond van maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies	181
6.3.5.	Verdere navorsing	181
6.4.	SAMEVATTING	181
	BRONNELYS	182
BYLAE 1:	Vraelys aan maatskaplike werkers wat as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies funksioneer	195

FIGURE

Figuur 2.1:	Organogram: Nederduits Gereformeerde Kerk in die Vrystaat (KMD)	42
Figuur 2.2:	Organogram van die KMD	43
Figuur 3.1:	Die oorvleueling van bestuurders se rolle	63
Figuur 4.1:	Bestuur volgens doelwitte	65
Figuur 5.1:	Konfrontasie met uitdagings	129
Figuur 5.2:	Die verskillende rolle wat deur bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies vervul word	142
Figuur 5.3:	Tipes planne wat voorkom binne geloofsgebaseerde organisasies	149
Figuur 5.4:	Die metodes wat gebruik word om personeel groei te bevorder	151
Figuur 5.5:	Supervisie funksies wat verrig word deur 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie	155
Figuur 5.6:	Die opsies vir voortgesette opvoeding van personeel	156
Figuur 5.7:	Geslag van respondente	163
Figuur 5.8:	Ouderdom van respondente	164
Figuur 5.9:	Hoogste kwalifikasie in maatskaplike werk	166
Figuur 5.10:	Opleiding as bestuurder	166
Figuur 5.11:	Bevorderingskriteria	167

TABELLE

Tabel 2.1:	Die gesag en funksies van besture van die KMD	46
Tabel 2.2:	Verantwoordelikheid van die bestuur van die KMD	47
Tabel 2.3:	Kantore en werksareas van die KMD	49
Tabel 3.1:	Ses Sleutel Bestuursvaardighede	54
Tabel 3.2:	Gekombineerde vier kernbestuursvaardighede	58
Tabel 4.1:	Ooreenkomste en verskille van bestuursfunksies	78
Tabel 5.1:	Die registrasie kriteria van geloofsgebaseerde organisasie	124
Tabel 5.2:	Die tipe geloofsgebaseerde organisasie	125
Tabel 5.3:	Verantwoordelikheid vir die algehele bestuur van die geloofsgebaseerde organisasie	126
Tabel 5.4:	Uitdagings waarmee organisasie gekonfronteer word	130
Tabel 5.5:	Die bestuursfunksies wat deur die bestuur van die geloofsgebaseerde organisasies verrig word	135
Tabel 5.6:	Die vereistes waaraan die bestuur van 'n geloofsgebaseerde organisasie moet voldoen	137
Tabel 5.7:	Beskrywing van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie	139
Tabel 5.8:	Die bestuursvaardighede wat bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies uitvoer	140
Tabel 5.9:	Die bestuursfunksies wat maatskaplike werkers as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies uitvoer	144
Tabel 5.10:	Aktiwiteite wat deur 'n maatskaplike werk bestuurder uitgevoer word en die hoeveelheid tyd wat daaraan spandeer word	145
Tabel 5.11:	Komponente van beplanning wat deur geloofsgebaseerde organisasies uitgevoer word	147
Tabel 5.12:	Tipe personeel as deel van die personeelkorps van 'n geloofsgebaseerde organisasie	150
Tabel 5.13:	Die opsies van supervisie wat gebruik word	152
Tabel 5.14:	Maniere van organisering	158
Tabel 5.15:	Meganismes van kontrole binne geloofsgebaseerde organisasies	159
Tabel 5.16:	Maniere hoe bestuurders 'n gunstige klimaat binne geloofsgebaseerde organisasie kan skep	161
Tabel 5.17:	Posbenaming	162
Tabel 5.18:	Aantal jare van maatskaplike werk ervaring	165

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1.1. MOTIVERING VIR DIE STUDIE

Daar is min organisasies of gemeenskappe in die samelewing wat met soveel sosiale probleme gekonfronteer word soos geloofsgemeenskappe. Die tyd waarin ons leef word gekenmerk deur onsekerhede rakende die ekonomie, die politiek, hoë omvang van armoede, geweld, misdaad en die vigsandemie. Volgens Dudley (1991) neem sosiale behoeftes en probleme nie net toe nie, maar dit raak ook meer kompleks. Hendriks (1992:43) verduidelik die rol van die kerk as volg: “Die kerk is geleë binne die konteks van ’n gegewe gemeenskap en moet ’n rol speel in die verband. Die kerkraad en gemeente moet verbind wees tot bepaalde projekte buite die gemeente: Sending, opheffing, ekumene.”

Die Alban Institute beywer hulle ook om bronne waarna hulle verwys as “faith-based initiatives”, beskikbaar te stel om gemeentes toe te rus om in dié era te funksioneer. Die skrywer Carl Dudley, sowel as die Alban Institute, was reeds oortuig daarvan dat die gemeentes ’n kritiese rol het om te speel in die aanspreek van basiese menslike en gemeenskapsbehoeftes. Verder word die feit dat kerke deur middel van maatskaplike bediening of welsynstrukture hul geloof in aksie moet uitleef, sterk beklemtoon.

Reeds van die vroegste tye af was die kerk of geloofsgemeenskappe betrokke by barmhartigheid en juis vanweë die toenemende sosiale probleme en die eise en uitdagings wat dit aan kerke gestel het, het geloofsgebaseerde organisasies soos, onder andere, Diakonale Dienste binne die VGK-konteks en Kerklike Maatskaplike Dienste binne die N.G. Kerk-konteks die lig gesien. Die organisasies dien as barmhartigheidsbeen van die geloofsgemeenskappe en het tot stand gekom vanuit geloofsoortuiging om die nood te help verlig in die gemeenskappe waar die kerk geleë is.

Vidal (2001:2) identifiseer drie tipes geloofsgebaseerde organisasies:

- Kerklike gemeentes
- Welsynstrukture binne denominasies, soos byvoorbeeld, Badisa, wat die welsynstruktuur van die Nederduits Gereformeerde Kerk en die Verenigende Gereformeerde Kerk van die Weskaap is
- Welsynorganisasies wat as gevolg van die stigters se geloofsoortuigings ontstaan het, maar wat los staan van 'n spesifieke gemeente of denominasie.

Geloofsgebaseerde organisasies soos die Kerklike Maatskaplike Dienste van die Nederduits Gereformeerde Kerk (NGK) en Diakonale Dienste van die Verenigende Gereformeerde Kerk (VGK) wat sedert 2003 in sekere provinsies in Suid-Afrika saamgesmelt het en bekend staan as Badisa, het in die verlede afsonderlik gefunksioneer en in sekere provinsies funksioneer dit steeds afsonderlik. Badisa lewer dienste in verskeie dorpe en distrikte in die Oos-, Noord- en Wes-Kaap. Dié organisasies is deel van die tweede kategorie van geloofsgebaseerde organisasies soos deur Vital (2001) geïdentifiseer, en vervul 'n baie belangrike rol in die gemeenskappe waar hulle funksioneer ten opsigte van noodverligting en die aanspreek van sosiale euwels en behoeftes. Geloofsgebaseerde organisasies word gekonfronteer met baie uitdagings en moet effektief bestuur word ten einde die hedendaagse uitdagings te kan hanteer.

Weinbach (2008:3) is van mening dat die veranderinge wat onlangs in die dienslewering aan mense begin kop uitsteek het, daarop dui dat daar 'n behoefte is vir 'n groter fokus op die kwessie van bestuur binne welsynorganisasies sowel as vir die bestudering van relevante teorie. Die skrywer maak verder die stelling dat vir 'n maatskaplike werker moet daar 'n meer noodsaaklike rede wees om bestuur te bestudeer, naamlik die feit dat maatskaplike werkers daartoe verbind is om die bes moontlike dienste aan kliënte te lewer. As bestuur op alle vlakke in welsynorganisasies effektief uitgevoer word, sal dit grootliks bydra om laasgenoemde doelwit te bereik, aldus die skrywer.

Literatuur binne maatskaplike werk en ander dissiplines soos besigheids- en bestuurswetenskappe, maak dit baie duidelik dat geen organisasie sonder effektiewe bestuur kan bestaan nie. Verskeie skrywers (Hellrigel, Jackson, Slocum, Staude en ander, 2001; Daft,

1995; Smit en Cronje, 1992) is dit eens dat effektiewe bestuur noodsaaklik is vir die algehele sukses van enige organisasie. Weinbach (2008:3-4) benadruk ook die belangrikheid van bestuur en gebruik die metafoor van die brein om dit te verduidelik. Hy noem dat 'n mens jou nie 'n wêreld sonder bestuur kan voorstel nie, want elke menslike aktiwiteit sluit bestuur in. Die menslike brein word soms voorgestel as 'n voorbeeld van 'n voltydse bestuurder. Dit bestuur ons asemhaling, ons beweging, ons denkwyse, ons spysvertering, en so meer. Dit bestuur selfs ons drome en aktiwiteite terwyl ons slaap. Verder beskryf Weinbach (2008) die brein as 'n besondere tipe bestuurder wat nooit 'n blaaskansie neem of 'n ander rol inneem nie. Die brein is 'n voltydse bestuurder wat 24 ure aan diens is, sewe dae per week en as ons breine nie so gefunksioneer het nie, sou ons nie eers kan asemhaal of 'n spier verroer nie. Geen menslike organisme kan vir meer as 'n paar sekondes sonder die bestuursaktiwiteite van die brein bestaan nie. Die situasie is baie ernstig, naamlik "bestuur" of "sterf". Volgens Weinbach (2008), bestaan dieselfde situasie binne organisasies en daarom kan geen organisasie floreer of selfs bestaan sonder 'n bestuur nie. Bestuur is dus volgens die outeur nie 'n keuse nie, maar 'n noodsaaklikheid. Die Kerklike Maatskaplike Dienste (KMD) as geloofsgebaseerde organisasie is dus nie uitgesluit uit die stelling wat Weinbach (2008) maak nie.

Geloofsgebaseerde organisasies as welsynsorganisasies vorm deel van die sogenaamde derdesektor-organisasies of nie-winsgewende organisasies en verskeie skrywers (Lewis, 2007; Goel en Kumar, 2004; Keys en Ginsberg, 1988) onderskryf ook die belangrikheid van die bestuurselement t.o.v. hierdie organisasies. Die term bestuur word dikwels deur mense gebruik om te verwys na die groep bestuurders wat binne 'n organisasie funksioneer, byvoorbeeld die Besturende Direkteur en ander uitvoerende bestuurders. In sommige literatuur wat bestudeer was, word selfs die vlakke van bestuur ten opsigte van die grootte van organisasies, in breë besonderheid bespreek. Verskeie outeurs (Coulshed, Mullender, Jones en Thompson, 2006; Austin, 2002; Patti 2000; Patti, 2002; Darvill, Edwards, Hearn, Moseley, Thomson, Walker, 1992) definieer bestuur as take, aktiwiteite of funksies wat effektief deur 'n bestuurder(s) of die bestuur van 'n organisasie uitgevoer moet word ten einde die doelwitte van die organisasie te bereik.

Die meerderheid van skrywers wat die navorser in hierdie verband bestudeer het (Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander, 2001; Daft, 1995; Smith & Cronje, 1992), verwys na vier bestuursfunksies naamlik beplanning, organisering, leierskap en beheer. Daar is self skrywers wat vyf funksies identifiseer, aldus Weinbach (2008) wat verduidelik: “The authors of one textbook commonly used in public administration and business and sometimes in social work courses, group its study of functions into five categories: planning, organizing, staffing, leading and controlling. (I have opted to organize this book loosely around these five functions.)”

Daft (1995:7-8) verwys na Mary Parker Follett, ’n bestuursstudent wat bestuur as volg gedefinieer het: “the art of getting things done through people”. Verder verwys hy ook na Peter Druker, ’n kundige op die gebied van bestuur wat die volgende verduidelik: “Managers give direction to their organizations, provide leadership and decide how to use organizational resources to accomplish goals”.

Geloofsgebaseerde organisasies vorm deel van welsynsorganisasies. Wellford en Gallagher (in Patti, 2000:114), beskou welsynsorganisasies (die voertuig waardeur meeste welsynsdienste voorsien word) as daardie organisasies wat tot die groei en ontwikkeling van individue en families bydra. Laasgenoemde outeurs beskryf die dienslewering deur welsynsorganisasies as tipies, uniek, intiem en persoonlik van aard.

Volgens Patti (2000:6), impliseer maatskaplike werk administrasie of bestuur dat maatskaplike werkers in vergelyking met ander professionele mense, oor ’n spesifieke kennis, waarde en vaardigheidsbasis beskik wat hulle vermoë om te lei/bestuur, bevorder. Coulshed, Mullender, Jones en Thompson (2006:20) het gevind dat mense met maatskaplike werk kwalifikasies en agtergrond in sleutelposisies aangestel word in ’n verskeidenheid van organisasies en multidissiplinêre situasies.

Laasgenoemde demonstreer volgens hulle dat maatskaplike werkers baie het om te bied op alle vlakke, want hulle ervaring in vergelyking met ander professionele mense en hul

organisasies, rus hulle goed toe om multidissiplinêre spanne te bestuur. Verder trek hulle ook voordeel uit die feit dat beide bestuur en maatskaplike werk oor mense en verhoudings gaan.

Die navorser se eie bestuurservaring die afgelope jare by onder ander die Departement Maatskaplike Ontwikkeling in Namakwaland, 'n nie-regeringsorganisasie en geloofsgebaseerde organisasies in Namibië en Suid-Afrika, het die besef gebring dat maatskaplike werkers wat aansoek doen vir bestuursposisies of bevorder word tot bestuurders, baat kan vind by riglyne vir effektiewe bestuur omdat maatskaplike werkers nie formeel as bestuurders opgelei word nie.

Maatskaplike werkers maak die grootste persentasie uit van die personeel van welsynsorganisasies en funksioneer op verskeie vlakke afhangende van hul ervaring, voorkeure, spesialiteite en opleiding. Dit maak nie saak wat die omvang van die maatskaplike werker se werk ten opsigte van dienslewering in die praktyk behels nie, dit vereis 'n mate van bestuur. Maatskaplike werkers wat vir die administrasie van welsynsorganisasies verantwoordelik is, moet hierdie funksie goed bestuur ten einde bv. te verseker dat die personeel 'n effektiewe diens lewer en dat die ontvangers van die diens tevrede is daarmee en dat die doelwitte van die diensorganisasie bereik word.

Weinbach (2008:14) beskryf breedvoerig die interafhanklikheid van bestuur en dienslewering en noem onder andere dat bestuur 'n integrale deel van maatskaplike werk praktyk is. Volgens hom kan bestuursbesluite op alle vlakke dien om die lewering van effektiewe diens te ondersteun of om dit in gevaar te stel. Dit kom voor in beide direkte en subtiele wyses volgens die outeur. Hy is verder van mening dat daardie besluite wat bepaal hoe dienste gelewer gaan word, 'n direkte effek het op die effektiwiteit van die dienste opsigself.

Die voorafgaande bespreking versterk die opinie dat die maatskaplike werker 'n effektiewe bestuursrol kan vervul binne enige organisasie insluitende 'n geloofsgebaseerde organisasie. Hierdie opinie word verder bevestig deur Weinbach (2008:14) wat van mening is dat maatskaplike werkers wat in hulself glo en 'n begeerte of belangstelling het om as bestuurder te funksioneer, die beste bestuurder binne 'n welsynsorganisasie uitmaak.

Fitzsimmons and Fitzsimmons (in Austin, 2002:3) bevestig ook dat welsynsorganisasies tred moet hou met die eksterne omgewing waarin hulle funksioneer en ook 'n positiewe impak moet maak. In hierdie wêreld van organisasies wat voortdurend verander, is begrip vir die aard van diensorganisasies en die magte wat sodanige organisasies vorm, ewe belangrik vir professionele beoefenaars betrokke in die frontlinie, direkte diens en welsynsdiens, as vir die bestuurders van organisasies en beleidmakers.

Bestuurders moet oor 'n verskeidenheid vaardighede beskik ten einde die bestuursfunksies of take effektief uit te voer. Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander (2001:5) beskryf die vaardighede of vermoëns waaroor 'n bestuurder moet beskik. Die outeurs beskou bestuursbevoegdheid as 'n reeks van kennis, vaardighede en ingesteldheid wat 'n persoon nodig het om effektief te wees in 'n wye reeks van bestuurswerk en 'n verskeidenheid van organisasies. Hulle definieer die term bevoegdheid as 'n kombinasie van kennis, vaardigheid, gedrag en ingesteldheid wat tot persoonlike doeltreffendheid bydra.

Uit die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat 'n maatskaplike werker as deel van die bestuurspan van 'n geloofsgebaseerde organisasie oor die nodige bestuursvaardighede moet beskik om effektiewe bestuur te verseker.

Daar bestaan 'n behoefte om ondersoek in te stel na die bestuurstake van maatskaplike werkers as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies. Die rol van 'n bestuurder is noodsaaklik vir enige organisasie, maar die keuse van 'n bestuurder moet sorgvuldig gedoen word veral in organisasies wat diens lewer. Dit is ook verder belangrik dat 'n individu 'n doelbewuste besluit moet neem of hy/sy werklik as bestuurder wil funksioneer met al die verantwoordelikhede en eise wat hierdie belangrike taak stel. Weinbach (2008:322) ondersteun bogenoemde met sy siening dat die belangrikste karaktertrek van 'n bestuurder, die begeerte is om die werk as bestuurder te doen. Volgens hom is dit hierdie begeerte wat dikwels 'n goeie bestuurder onderskei van diegene wat bitter en gefrustreerd is met hul werk.

Die bestuursvaardighede en take van 'n maatskaplike werker as bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie soos die Kerklike Maatskaplike Diens moet dus geïdentifiseer en beskryf word.

1.2. PROBLEEMSTELLING

Daar is 'n verband tussen die dissiplines Maatskaplike Werk en Teologie. Van der Merwe (in Van der Lill 2007) lig die ooreenkomste tussen die dissiplines, Teologie en Maatskaplike Werk uit, nl.:

- Beide fokus op mense en gemeenskappe in nood.
- Waardes soos geregtigheid kom by beide voor.
- Beide streef na verandering.

Verder kan hierdie twee dissiplines Maatskaplike Werk en Teologie ook komplimenterend werk volgens Van der Merwe (in Van der Lill 2007). Volgens Van der Lill (2007), kry die samewerking tussen die twee dissiplines gestalte in geloofsgebaseerde organisasies. Die manifestasie van hierdie samewerking is die Kerklike Maatskaplike Diens van die NG Kerk en die Diakonale Dienste van die VGK.

Maatskaplike werkers moet 'n rol speel in die bestuur van geloofsgebaseerde organisasies waar hulle betrokke of werksaam is. Die skrywers Coulshed, Mullender, Jones en Thompson (2006:24) beklemtoon die feit dat maatskaplike werkers 'n bestuursrol moet speel by die organisasies waar hulle betrokke is. Hierdie skrywers noem dat daar toenemend eise aan maatskaplike werk organisasies gestel word. Hierdie eise behels dat organisasies hul eie interne funksionering moet verbeter, maar ook na buite moet beweeg, en in vennootskap moet werk met ander organisasies ten einde responsief te wees tot die verwagtings van die algemene publiek en in besonder verbruikersgroepe. Geen organisasie kan slegs voortstropel op aangeleerde wysheid of goeie intensies nie, aldus die skrywers. Organisasies kan nie hulleself bestuur nie.

Geloofsgebaseerde organisasies, soos welsynsorganisasies word voortdurend gekonfronteer met nuwe uitdagings en moet hul bestuursfunksie opskerp ten einde meer effektief te funksioneer.

Dit is algemeen dat maatskaplike werk bestuurders na hul werksomgewing as onstabiel en onseker verwys. Hierdie onstabiele en onsekere toestand bestaan in beide die ekologiese sowel as die institusionele komponent. Die beskikbaarheid van tasbare bronne sowel as die normatiewe raamwerk vir die wettiging van maatskaplike dienste verander voortdurend en sal steeds in die toekoms verander. Teen bogenoemde agtergrond is Menefee en Thompson, 1994 (in Patti 2000), sterk oortuig daarvan dat hierdie veranderinge niks minder nie as 'n paradigmaskuif meebring t.o.v. die verwagtings wat vir maatskaplike werk bestuurders daar gestel word vir 'n groter en wyer reeks van bestuursvaardighede en bevoegdhede nie.

Joubert (2006:133) huldig dieselfde oortuiging, want volgens haar behoort die bestuursfunksie 'n groot prioriteit te wees binne welsynsorganisasies. Sy is van mening dat bestuurders 'n nuwe denkwyse en verwysingsraamwerk nodig het om die uitdagings wat aan welsynsorganisasies gestel word, effektief te kan bestuur. Sy maak die volgende stelling: "Dit is ook uit die bespreking duidelik dat maatskaplike werkers nie noodwendig oor bestuurskennis beskik om die uitdagings te kan hanteer nie en baat sal vind by die nuwe bestuursraamwerk vir kwaliteit". (Joubert, 2006:133). Nortje (2010) het gevind dat min of geen maatskaplike werkers wat as bestuurders binne geloofsgebaseerde organisasies funksioneer, formeel as bestuurders opgelei is. Dit is teen hierdie agtergrond dat hierdie studie op die bestuursvaardighede, funksies en take van maatskaplike werkers as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies fokus ten einde effektiewe bestuur van sodanige organisasies te bevorder en te verseker.

1.3. DOELSTELLINGS EN DOELWITTE VAN DIE NAVORSINGSTUDIE

1.3.1. Doelstelling

Die doelstelling van die studie is om 'n begrip te ontwikkel vir die bestuursvaardighede wat maatskaplike werkers as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies benodig.

1.3.2. Doelwitte

Die doelwitte om die doelstelling te bereik is die volgende:

- Om die funksionering van die Kerklike Maatskaplike Diens as geloofsgebaseerde organisasie te verduidelik.
- Om die plek, verantwoordelikheid en take van 'n bestuurder binne 'n geloofsgebaseerde organisasie te beskryf.
- Om die bestuursfunksies wat 'n maatskaplike werker as bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie moet uitvoer, toe te lig.
- Om ondersoek in te stel na watter bestuursvaardighede maatskaplike werkers in geloofsgebaseerde organisasies nodig het.

1.4. NAVORSINGSMETODOLOGIE

Die navorsingsmetodologie wat die studie ondersteun het, behels die volgende.

1.4.1. Literatuurstudie

'n Deeglike literatuurstudie is onderneem oor die navorsingsonderwerp. Relevante dokumente, tydskrifartikels m.b.t. die onderwerp is bestudeer deur die gebruik van die biblioteke van die Universiteite van die Vrystaat en Stellenbosch. Die Erica Theron Leeskamer van die Departement van Maatskaplike Werk is ook benut. Gerekenariseerde databasisse sowel as die internet was ook benut.

1.4.2. Navorsingsbenadering en -metode

In hierdie studie is 'n kwalitatiewe benadering sowel as 'n kwantitatiewe benadering gevolg. Elemente van 'n kwalitatiewe benadering was gevolg om 'n beter begrip te kry van 'n onbekende of komplekse situasie en die studie was dus ook verkennend van aard. (Leedy en Ormond, 2005:94-95; Struwig en Stead, 2002: 12,19; Mouton en Marais, 1990:45). Volgens Maxwell (1996:17-19), is een van die sterkpunte van kwalitatiewe navorsing dat die spesifieke konteks waarbinne deelnemers optree en die invloed wat hierdie konteks op hul optrede het, beter verstaan word.

Kwalitatiewe navorsers bestudeer ook 'n relatief klein getal individue of situasies en beskerm die individualiteit van elkeen in hul analise. Hulle is dus in staat om te verstaan hoe prosedures, aksies en betekenis gevorm word deur die unieke situasies waarin dit voorkom (Maxwell, 1996:19). 'n Beter begrip vir die funksionering van die maatskaplike werker as bestuurder binne 'n geloofsgebaseerde organisasie is verkry deur die uitvoering van die studie. Die funksionering van die Kerklike Maatskaplike Diens as geloofsgebaseerde organisasie, as konteks waarbinne die maatskaplike werk bestuurder funksioneer, is ook beter verstaan.

'n Diepgaande studie is verder gedoen om 'n beskrywing te gee van wat die rol van maatskaplike werk bestuurders binne die geloofsgebaseerde organisasie behels (Babbie & Mouton, 2001: 270 – 271). Die studie was dus ook beskrywend van aard. Mouton en Marais, (1990:47) is van mening dat die verkryging van akkurate inligting/data oor die domeinverskynsel onder bestudering, die belangrikste oorweging is in beskrywende studies. Mouton en Marais (1990: 163-167) identifiseer bepaalde kenmerke van die kwantitatiewe benadering in die waarnemingsproses. Die waarnemingsproses is volgens die outeurs die proses waardeur die navorser die werklikheid met sy teoretiese veronderstelling in verbinding stel. Die kenmerke sluit onder andere die volgende in:

- Die kwantitatiewe navorser dwing gewoonlik 'n stelsel op die verskynsel af deur 'n stel kategorieë vir inhoudsanalise of 'n gestruktureerde skedule vir 'n onderhoud, of responskategorieë in 'n vraelys of toets, of wat ook al.
- Die navorser bly afsydig. Die kwalitatiewe navorser is meer betrokke in en by die verskynsel terwyl die kwantitatiewe navorser meer van 'n afstand af na die verskynsel kyk. Terwyl die kwalitatiewe navorser bereid is om meer deel te wees van dit wat bestudeer word, sal die kwantitatiewe navorser eerder byvoorbeeld gebruik maak van 'n gestruktureerde, objektiewe, gestandaardiseerde waarnemingstegniek.
- Die kwantitatiewe navorser het dikwels probleme om gedragsuiting wat nie voorsien is nie, in sy waarneming te akkommodeer. In teenstelling hiermee het die kwalitatiewe navorser meestal 'n openheid om waar te neem as en soos die handeling hulle voordoet.

- Die kwalitatiewe benadering word beskou as relatief oper en wyer in impak as die kwantitatiewe benadering.

Die kwantitatiewe element in die studie is die vraelyste wat in die waarnemingsproses gebruik word en die feit dat navorser dus ook op 'n afstand is en nie noodwendig betrokke is in die gebeure nie.

1.4.3. Populasie en steekproefneming

Die universum van hierdie studie is alle maatskaplike werk bestuurders wat funksioneer binne geloofsgemeenskappe en spesifiek binne die Kerklike Maatskaplike Diens en NG Welsyn in Suid-Afrika. Dit was egter beperk tot die Kerklike Maatskaplike Diens in die Vrystaat, NG Welsyn in die Noordkaap en NG Welsyn Noordwes en Gauteng. Die aantal maatskaplike werk bestuurders wat by hierdie studie as steekproef betrek was, was agt en twintig (11 KMD Vrystaat; 2 NG Welsyn Noordkaap; 12 NG Welsyn Noordwes en Gauteng). Daar was gebruik gemaak van doelbewuste seleksie wat as nie-waarskynlikheidssteekproewe (Struwig en Stead, 2001:124; Blaxter Hughes en Tight, 2001:163; Huysamen, 1993:46) geklassifiseer word. Volgens Singleton et al (1988) in De Vos (1988:198-199), berus 'n doelbewuste steekproef heeltemal op die oordeel van die navorser. Dié steekproef is saamgestel uit elemente wat hoogs waarskynlik die karakter, verteenwoordiging of tipiese kenmerke van die populasie besit. In die geval van hierdie studie kon die navorser die deelnemers kies wat aan die kriteria vir insluiting voldoen. Kwalitatiewe navorsing fokus primêr op die diepte en of rykheid van die data en daarom selekteer kwalitatiewe navorsers gewoonlik steekproewe doelgerig eerder as ewekansig/lukraak (Struwig & Stead, 2001:126). Laasgenoemde mening word ook deur Leedy en Ormund (2005:145) gehuldig. Die voordeel hieraan verbonde is dat dit minder gekompliseerd, gerieflik en koste-effektief is volgens (Huysamen, 1993:45). Daarom was die meerderheid van maatskaplike werk bestuurders van die Kerklike Maatskaplike Werk Diens in die Vrystaat, NG Welsyn Noordkaap en NG Welsyn Noordwes en Gauteng betrek. Die kriteria vir insluiting het die volgende behels:

- Geregistreerde maatskaplike werkers
- Maatskaplike werkers in diens van geloofsgebaseerde organisasies

- Maatskaplike werkers in bestuursposte (Direkteure, kantoorhoofde en supervisors).

1.5. DATA-INSAMELING

Vir die empiriese ondersoek het die navorser gebruik maak van 'n semi-gestruktureerde vraelys (Bylae 1) wat bestaan het uit oop en geslote vrae wat na die voltooiing van die literatuurstudie opgestel was vir die uitvoer van die empiriese studie. Self-geadministreerde vraelyste was in Afrikaans opgestel en aan die respondente verskaf om te voltooi. Die navorser het die Direkteur van die KMD in die Vrystaat, NG Welsyn Noordkaap en NG Welsyn Noordwes en Gauteng genader om toestemming te vra vir die deelname van hul organisasies aan die empiriese ondersoek. Die idee was dat deelnemers die vraelys tydens hulle kwartaalike vergadering voltooi ten einde te help om te verseker dat 'n minimum van 20 maatskaplike werk bestuurders die vraelyste voltooi.

1.6. DATAVERWERKINGSPROSEDURE

Die inligting was verwerk deur die toepassing van die kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingsbenadering. Tegnieke wat hierdie benaderings ondersteun was gevolg om die inligting te ontleed en gevolgtrekkings te maak.

1.7. BEPERKINGE VAN DIE STUDIE

Die maatskaplike werk bestuurders in die Vrystaat was minder as die beoogde 20 respondente en daarom was die NG Welsyn Noordkaap en NG Welsyn Noordwes en Gauteng ook betrek. Navorser het 'n uitdaging gehad om van die vraelyste terug te kry van sommige respondente en dit was baie tydrowend.

1.8. BEGRIPSOMSKRYWING

Ten einde verwarring en onsekerheid uit te skakel, word die volgende begrippe beskryf.

1.8.1. **Geloofsgemeenskap**

Die sinoniem vir die woord geloofsgemeenskap is kerk. Die woord dui op 'n groep mense wat die Drie-enige God, Vader, Seun en Heilige Gees aanbid en bely as Verlosser en Saligmaker (Burger, 1991:118).

1.8.2. **Geloofsgebaseerde Organisasie**

Parry (2003:13) verduidelik geloofsgebaseerde organisasies soos volg: “Faith-based Organisations are an integral part of life and society in most parts of Africa. They are to be found within every community and hold much credibility with the people because of their presence at grassroots, their involvement with the people at every aspect of their lives and for the many services they offer. They have the widest network coverage in the continent, the largest constituency of people, and an inviable infrastructure, extending from the international community, to the most marginalized. “

1.8.3. **Geloofsgebaseerde Inisiatiewe**

Geloofsgebaseerde inisiatiewe verwys na 'n bediening of projek wat deur 'n gemeente geïnisieer en bedryf word, byvoorbeeld om armoede te verlig. Christelike kerke het verslag gelewer dat hulle gemeenskapsbedieninge gevestig was uit gehoorsaamheid aan die groot opdrag wat Jesus aangehaal het uit die Hebreeuse teks (Deut.6:4 en Lev.19:8). Hierdie skrifgedeeltes lei as volg: Jy moet die Here jou God liefhê met jou hele hart en jou verstand en met jou hele siel en jy moet jou naaste liefhê soos jouself (Mark 12:30–31).

Christene het verder hulle toegewydheid toe te skryf aan die verwagting van Jesus in die gelykenis waar dit neerkom op die voeding van diegene wat honger ly, kleding van dié sonder klere, gasvryheid aan die vreemdeling en die bediening van die Woord aan diegene in die gevangenis. Hiermee saam gaan die herinnering aan Jesus se woorde naamlik: “Dit wat julle vir die geringes gedoen het, het julle ook aan My gedoen” (Mat.25:40).

1.9. ETIESE VERKLARING

In die onderneming van hierdie studie het die navorser ten alle tye gehou by die professionele etiese kode vir maatskaplike werkers soos wat dit voorgeskryf is deur die Suid-Afrikaanse Raad vir Maatskaplike Dienste Professions. Die navorser het etiese klaring verkry van die Etiekkomitee van die Universiteit van Stellenbosch. Verder het die navorser toestemming verkry van die Direkteure van die NGMD (vir die Kerklike Maatskaplike Diens in die Vrystaat), NG Welsyn in die Noordkaap en NG Welsyn Noordwes en Gauteng vir deelname aan die studie.

Deelnemers is verseker dat hulle privaatheid nie geskend sal word nie en dat die inligting deur hulle verskaf, vertroulik hanteer sal word. De Vos (1998:27-28) beskryf die handhawing van privaatheid as die reg tot selfbeskikking en vertroulikheid. Die outeur voer verder aan dat privaatheid na die element van persoonlike privaatheid verwys, terwyl vertroulikheid na die hantering van inligting op 'n vertroulike wyse verwys. Inligting wat anoniem verskaf word, verseker vanselfsprekend die privaatheid van die deelnemers aldus laasgenoemde outeur.

1.10. DIE AANBIEDING VAN DIE STUDIE

In hoofstuk een word die inleiding en aanloop van die studie gedek. Die doel van die voorstel word hierin vervat sowel as die navorsingmetodologie om die logiese verloop van die ondersoek en die verslag aan die leser duidelik te maak.

In hoofstuk 2 word die funksionering van die Kerklike Maatskaplike Diens as geloofsgebaseerde organisasie verduidelik.

Hoofstuk 3 fokus op die plek, verantwoordelikheid en take van 'n bestuurder binne 'n geloofgebaseerde organisasie.

In hoofstuk 4 word die bestuursfunksies en vaardighede beskryf waarvoor 'n maatskaplike werker moet beskik om as bestuurder van 'n geloofgebaseerde organisasie te funksioneer.

Hoofstuk 5 word die empiriese ondersoek en die resultate van die studie weergee.

Hoofstuk 6 bied die gevolgtrekkings en aanbevelings aan na aanleiding van die literatuur en empiriese studie.

HOOFSTUK 2

DIE FUNKSIONERING VAN DIE KERKLIKE MAATSKAPLIKE DIENSTE (KMD) AS GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE

2.1. INLEIDING

Hospitale, skole, museums, sportspanne, winkels, pretparke, restaurant, orkeste, gemeenskapsgroepe en klubs, regeringsorganisasies en ander, vorm deel van organisasies. Organisasies wissel in grootte en is dus nie ewe groot nie. Sommige is groot en ander weer kleiner. Sommige organisasies is winsgewende ondernemings en ander is nie-winsgewende ondernemings. Sommige verskaf produkte terwyl ander beide produkte en dienste verskaf en ander weer slegs dienste bied. Verder word sommige van hierdie organisasies baie goed bestuur en ander spartel weer om kop bo water te hou. 'n Organisasie het 'n struktuur en strewende daarna om doelwitte te bereik wat die individu nie met sy of haar eie aksies kan bereik nie. Elke organisasie het hul eie doelwitte wat verskil van die van ander organisasies en elkeen strewende daarna om hul eie doelwitte te bereik. (Hellrigel, Jackson, Slocum, Staude et al, 2001:6).

Die fokus van hierdie hoofstuk is op die aard en funksionering van geloofsgebaseerde organisasies en geloofsgebaseerde organisasies sal vervolgens as nie-winsgewende organisasies bespreek word. Die bestuur van 'n geloofsgebaseerde organisasie sal in die tweede instansie bespreek word met spesifieke verwysing na die term **bestuur**, die samestelling van die bestuur, bestuursfunksies en die uitdagings wat aan die bestuur van geloofsgebaseerde organisasies gestel word. Die Kerklike Maatskaplike Diens as geloofsgebaseerde organisasie sal laastens beskryf word. Die eerste doelwit van die studie sal in hierdie hoofstuk gedek word.

2.2. DIE PLEK VAN NIE-WINSGEWENDE ORGANISASIES BINNE DIE WELSYNBEDELING IN SUID-AFRIKA

In hierdie afdeling sal 'n begripsomskrywing van geloofsgebaseerde organisasies, die registrasie en rol van nie-regeringsorganisasies verduidelik word.

2.2.1. Begripsomskrywing

Vir die doeleinde van hierdie studie sal die geloofsgebaseerde organisasie beskryf word as 'n nie-winsgewende organisasie.

Lewis (2006:28) verwys na derdesektor-organisasies in die welsynsektor wat 'n verskeidenheid van organisasies insluit wat nie deel van regeringsorganisasies of deel van winsgewende organisasies uitmaak nie. Dit sluit opvoedkundige organisasies, drukgroepe, godsdienstige/geloofsgebaseerde organisasies, handelsunies, ontspanningsklubs, gemeenskap selfhelp-inisiatiewe en barmhartigheid- en welynsgemeenskappe in. Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling verwys ook na nie-regeringsorganisasies as openbare gemeenskapsorganisasies wat buite die staat en die besigheidsmark bestaan. (The State of NPO Registration in SA. A Report from the National NPO database, 2009:3).

Cronje, Du Toit en Motlatla (2000:19-20) kategoriseer nie-winsgewende organisasies as deel van die drie instansies in die vryemarkstelsel wat behoeftes bevredig. Die ander twee instansies is besigheidsorganisasies en regeringsorganisasies. Die genoemde skrywers definieer nie-winsgewende organisasies as die laaste groep van behoeftebevredigende instansies as organisasies wat dienste, en tot 'n mindere mate produkte lewer wat nie voorsien word deur privaat besighede, regeringsorganisasies en die staat nie. Voorbeelde sluit sportsklubs, kulturele verenigings, welsynsorganisasies en assosiasies/verenigings wat deur besighede georganiseer word, soos SABEK (Suid-Afrikaanse Besigheidskamer), NAFCO (National African Federated Chambers of Commerce) en die AHI (Afrikaanse Handelsinstituut). Hierdie organisasies het tot stand gekom deur individue en baie van hierdie groepe ontvang staatsubsidies, maar hulle verskil van ander behoeftebevredigende organisasies in die sin dat hulle hul dienste voorsien sonder om 'n wins te wil maak/sonder 'n winsoogmerk.

Simpson (2007:42) is van mening dat **geloofsgebaseerde organisasie**, 'n term is wat verwys na 'n verskeidenheid maatskaplike diens organisasies wat projekte wat op 'n gemeentelike vlak gebaseer is, vrystaande geloofsorganisasies, nasionale en internasionale netwerke met 'n geestelike oriëntasie, insluit. Volgens haar lewer geloofsgebaseerde organisasie 'n belangrike rol in die voorsiening van maatskaplike welsynsdienste in Suid-Afrika.

Olasky, wat instrumenteel was in die vestiging van President George W. Bush se geloofsgebaseerde inisiatief, verwys na geloofsgebaseerde organisasies as 'n verskeidenheid van groepe wat probeer om hul geloofsoortuigings in aksie te laat oorgaan wanneer hulle betrokke is by maatskaplike dienste van alle soorte. ("No hard definition of faith-based". 2003:1). Beskikbaar <http://www.wallbusiness.com/non-profit-times/41027-1.html>). Die afleiding kan dus gemaak word dat geloofsgebaseerde organisasies, organisasies is met 'n geestelike of 'n geloofsoriëntasie. 'n Geloofsgebaseerde organisasie kan formeel geregistreer word as 'n nie-winsgewende organisasie, 'n trust of 'n Artikel 21 Maatskappy. Dit kan egter ook informeel funksioneer op 'n vrywillige basis. Volgens die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling was daar teen einde Maart 2009, 6 166 nie-winsgewende organisasies onder die doelwit "Religion"/Geloof geregistreer ("The state of NPO registration in SA. A Report from the national NPO database". 2009: 13. Beskikbaar: <http://www.dsd.gov.za/npo>).

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, definieer ook nie-winsgewende organisasies as organisasies wat nie ten doel het om 'n wins te maak nie en wat diensgeoriënteerd is. ("The state of NPO registration in SA. A report from the national NPO database". 2009:5. Beskikbaar: (<http://www.dsd.gov.za/npo>). 'n Nie-winsgewende organisasie bestaan nie om 'n wins uit die werk van die organisasie vir die eienaars of die lede daarvan te maak nie. Hulle bestaan om 'n openbare doel te dien, eerder as om die persoonlike belange van die eienaars of die lede daarvan te dien. Hulle bestaan om die algemene publiek of spesifieke gedeeltes van die publiek te bevoordeel. Enige wins wat deur sodanige organisasie gemaak word nadat salarisse aan personeel betaal is en die uitgawes van die organisasie gedek is, word aangewend om 'n groter impak te maak ten opsigte van hulle openbare doel. ("Constitutions for Non-Profit Organisations."

Beskikbaar: <http://www.etu.org.za/toolbox/docs/building/const.html>).

Aangesien 'n geloofsgebaseerde organisasie deel vorm van die nie-winsgewende organisasies of nie-regeringsorganisasies en grootliks afhanklik is van befondsing van die staat, is dit belangrik om te verstaan hoe die staat, en spesifiek die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling sodanige organisasies definieer en befonds. Die Provinsiale Departement van Maatskaplike Ontwikkeling ondersteun nie-winsgewende organisasies of nie-regeringsorganisasies met befondsing terwyl die Nasionale Departement verseker dat sodanige organisasies geregistreer word. ((Non-Profit Organisations Registration and Funding: Beskikbaar <http://www.capegateway.gov.za/xho>).

'n Nie-winsgewende organisasie kan registreer by die nie-winsgewende Direkoraat van die Nasionale Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. Die Departement Maatskaplike Ontwikkeling definieer 'n nie-winsgewende organisasie as 'n trust, 'n maatskappy of enige ander vereniging, wat 'n publieke eerder as 'n privaat doel het en wat nie bedryf word met die oog om 'n wins te maak nie. Die betekenis van nie-winsgewend is dat die eiendom of inkomste van nie-winsgewende organisasies nie aan die ampsdraers betaal word nie. Die ampsdraers kan egter betaling ontvang vir werk wat gedoen is of dienste wat gelewer is. (Non-Profit Organisations Registration and Funding: Beskikbaar <http://www.capegateway.gov.za/xho>).

Die volgende tipe nie-winsgewende organisasies word deur die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling onderskei: ((Non-Profit Organisations Registration and Funding: Beskikbaar <http://www.capegateway.gov.za/xho>).

- Nie-winsgewende organisasies
- Gemeenskapsgebaseerde organisasies
- Geloofsgebaseerde organisasies
- Organisasies wat ingevolge die Maatskappywet, Wet 61 van 1973 geregistreer is
- Trusts wat ingevolge die Wet op die Beheer van Trustgoed, Wet 57 van 1988, by die Meester van die Hooggeregshof geregistreer is
- Enige ander vrywillige organisasie wat nie-winsgewend is

2.2.2. Registrasie van nie-regeringsorganisasies

Die nie-winsgewende sektor bestaan reeds vir 'n lang tyd en het tot 'n baie groot mate tot die ontwikkeling van gemeenskappe bygedra. Selfs voor 1994 was nie-winsgewende organisasies

kern in die stryd teen apartheid. Internasionale donateurs het die stryd ondersteun deur middel van die nie-winsgewende organisasies, ten einde volhoubaarheid en gemeenskapsontwikkeling te verseker (“The state of NPO registration in SA. A Report from the national NPO database”. 2009: 5. Beskikbaar: <http://www.dsd.gov.za/npo>). Na apartheid is nie-winsgewende organisasies steeds kern in die lewering van gemeenskapsgebaseerde dienste. Nie-winsgewende organisasies word ervaar as baie goed aangesien hulle passievol en toegewyd is tot die missie en kreatiewe benaderings in die aanspreek van dringende maatskaplike probleme. Regoor die land, in die verskillende provinsies en regoor die wêreld implementeer nie-regeringsorganisasies programme wat die kwaliteit van mense se lewens verbeter. Hierdie organisasies doen dit dikwels onder moeilike omstandighede en met beperkte bronne en soms selfs met geen bronne tot hul beskikking nie. Die sukses wat nie-winsgewende organisasies wêreldwyd demonstreer het in die aanspreek/hantering van maatskaplike aangeleenthede, het die eise na hul dienste wêreldwyd laat toeneem. (“The state of NPO registration in SA. A Report from the national NPO database”. 2009:5. Beskikbaar: <http://www.dsd.gov.za/npo>).

Tot 1997 was welsynsorganisasies geregistreer as fondsinsamelingsorganisasies en ’n registrasiesertifikaat is ingevolge die Wet op Fondsinsameling (Wet 107 van 1978) uitgereik en het as magtiging vir sodanige organisasie gedien om fondse vir ’n bepaalde doel binne ’n bepaalde geografiese area in te samel (Van der Lingen, 2007:8).

Na demokrasie het die regering hul belofte uitgevoer deur die nie-winsgewende sektor te reguleer. Op 26 November 1997 was ’n nie-winsgewende wet goedgekeur en geteken deur die President van die Republiek van Suid-Afrika as die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk (“Nonprofit Organizations Act No.71 of 1997”). Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling is aangestel as verantwoordelike departement om die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk te administreer en het op 1 Desember 1998 die eerste nie-winsgewende organisasie onder die nuut goedgekeurde wetgewing geregistreer. (“The state of NPO registration in SA. A Report from the national NPO database”. 2009: 5. Beskikbaar: <http://www.dsd.gov.za/npo>).

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling beskou die primêre doel van die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk as die voorsiening van ’n omgewing waarin nie-

winsgewende organisasies kan floreer. Die Wet het spesifiek ten doel om nie-winsgewende organisasies aan te moedig om voldoende standaarde van beheer, deursigtigheid en aanspreeklikheid daar te stel. Die verwagting is ook aan die ander kant dat die Departement 'n omgewing moet skep waar die Publiek toegang kan verkry ten opsigte van inligting oor geregistreerde organisasies ("The state of NPO registration in SA. A Report from the national NPO database". 2009:5. Beskikbaar: <http://www.dsd.gov.za/npo>).

Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling ("The state of NPO registration in SA. A Report from the national NPO database". 2009:7. Beskikbaar: <http://www.dsd.gov.za/npo> is verder van mening dat openbare organisasies drie verskillende opsies kan uitoefen om 'n wettige entiteit te word binne die huidige wetlike raamwerk, naamlik:

- Vrywillige organisasies/assosiasies
- Trusts
- Inkorporasie van Artikel 21 maatskappy.

Sedert die aanvang van die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk gedurende 1998, het die registrasie en verslaggewing van nie-winsgewende organisasies toegeneem. Die register van nie-winsgewende organisasies ("NPO Database") het vermeerder van 44 222 geregistreerde organisasies in Maart 2007 tot 49 826 geregistreerde organisasies in Maart 2008 en tot 56 234 geregistreerde organisasies in Maart 2009. Die aantal geregistreerde organisasie het aan die einde van Junie 2009, 57 636 beloop. Dit bevestig die aanname dat meer en meer organisasies kies om hulle op vrywillige basis te registreer ("The state of NPO registration in SA. A Report from the national NPO database, 2009:6. Beskikbaar: <http://www.dsd.gov.za/npo>). Die registrasie van nie-winsgewende organisasies is vrywillig, maar die oorgrote meerderheid van organisasies kies om te registreer. Registrasie voeg waarde tot hulle eervolheid in die oë van die donateurs en die gemeenskap en dien ook as 'n basis vir die manier waarop hulle funksioneer ("The state of NPO registration in SA. A Report from the national NPO database". 2009:3. Beskikbaar: <http://www.dsd.gov.za/npo>).

Die aantal geregistreerde nie-winsgewende organisasies in die Vrystaat was 3 262 teen einde Maart 2009. ("The state of NPO registration in SA. A Report from the national NPO database". 2009:10. Beskikbaar: <http://www.dsd.gov.za/npo>).

Die staat erken dus die bestaan van geloofsgebaseerde organisasies en klassifiseer hulle as deel van nie-winsgewende organisasies.

2.2.3. Die rol van nie-regeringsorganisasies in die samelewing

Die belangrike rol wat nie-winsgewende organisasies in die samelewing speel, kan nie onderskat word nie. Nie-winsgewende organisasies het 'n lang geskiedenis van die voorsiening van dienste aan die ontvangers van welsynsdienste. Organisasies met 'n sterk toegewydheid om diens te lewer aan die armes het gevolglik 'n groot getal ontvangers van die welsynsdienste wat hulle aan armes lewer, aldus Skocpol (1992) in Hasenfeld en Powell (2004:93). Ander het weer kontraktuele verhoudings met die welsynsdepartement om spesifieke dienste te lewer (Hasenfeld en Powell, 2004:93). Triegaardt (2002) in Green (2008:180) is ook van mening dat die regering welsynsdienste koop wat deur maatskaplike werkers en ander arbeidsgroepe gebied word, deur die subsidiëring van programme. Statistieke ten opsigte van die registrasie van nie-winsgewende organisasies bevestig ook die toename van nie-winsgewende organisasies en dienslewering deur hulle. Die skrywers Kramer (2000) in Hillel Schmid (2004:2) en Lewis (2007:8) verwys na die feit daar 'n toenemende belangstelling in die navorsing en literatuur van nie-regeringsorganisasies ontwikkel het as gevolg van die belangrike rol wat hulle speel. Die bydraes van hierdie organisasies tot die opbou van gemeenskappe, hul verhouding met die staat en hul pogings om dienslewering te verhoog ten einde beter dienslewering aan hul kliënte te bied, is merkwaardig.

Geloofsgebaseerde organisasies as nie-winsgewende organisasies se waardevolle bydrae in hierdie verband word ook erken deur die regering en die Eenheid vir Geestelike en Ontwikkelingsnavorsing. Die Eenheid vir Geestelike en Ontwikkelingsnavorsing is in 2001 by die Fakulteit van Teologie aan die Universiteit van Stellenbosch gestig. Die eenheid gaan van die veronderstelling uit dat die geestelike sektor deur middel van geloofsgebaseerde organisasies 'n merkwaardige rol kan speel in die bevordering van kollektiewe maatskaplike ontwikkelingsaktiwiteite op gemeenskapvlak (Swart, 2005:323). Daar is ongeveer 43 000 Christelike geloofsgemeenskappe in Suid-Afrika en die infrastruktuur van geloofsgebaseerde organisasies bereik elke uithoek van die land, aldus Froise en Erasmus (1999:37) in Swart (2005:323). Volgens Hendriks et al. (2004:382) in Swart (2005:323), is die leierskap, menslike en organisasiebronne ook goed in plek en is die skrywers ook oortuig dat gemeentes

en geloofsgebaseerde organisasies waardevolle instansies is met effektiewe infrastruktuur. Volgens Swart (2005:323), is die Eenheid vir Geestelike en Ontwikkelingsnavorsing ook ten sterkste gemotiveer deur die toenemende erkenning van die staat dat laasgenoemde nie op hul eie die doel om 'n selfstandige gemeenskap te skep, kan bereik nie en dus vennote benodig om maatskaplike ontwikkelingsuitkomst te lewer. Op 29 Julie 2004 tydens 'n konsultasie tussen die staat en die geestelike sektor (kommissie vir die ontwikkeling van samewerking) in Kaapstad, was die belangstelling in die geloofsgebaseerde organisasies as vennote beklemtoon. Die destydse Minister van Maatskaplike Ontwikkeling, Dr Zola Skweyiza het in sy toespraak aan van die mees prominente geestelike leiers, homself verbind tot nouer samewerking tussen die regering en die geestelike sektor in die aanpak van die aangeleenthede van armoede, werkloosheid, MIV/Vigs en maatskaplike sekuriteit (Swart, 2005:324). Die minister het spesifiek erkenning gegee aan die feit dat geloofsgebaseerde organisasies 'n noemenswaardige bydrae kan maak as gevolg van die feit dat hulle in noue verhouding staan met die mense op grondvlak.

Die feit dat die rol en waarde van die nie-winsgewende organisasies in die welsynsektor erken word en spesifiek geloofsgebaseerde organisasies, plaas 'n groot verantwoordelikheid op die bestuur van sodanige organisasies ten opsigte van effektiewe bestuur.

Die fokus van hierdie studie is op 'n nie-winsgewende organisasie wat op die Christelike geloof gebaseer is en ontstaan het vanuit die NG Kerk. Cronje, Du Toit en Motlatla, (2000:98-99) is van mening dat een van die mees algemene oorsake van die mislukking in 'n besigheid, veral 'n klein een, swak bestuur is. Volgens hulle word dit al hoe wyer erken en aanvaar dat die prestasie en sukses van enige organisasie, ongeag grootte, winsgewend of nie-winsgewend, privaat of publiek, hang af van die kwaliteit van bestuur. Die bestuurselement is van kardinale belang ook vir geloofsgebaseerde organisasies as nie-winsgewende organisasies en sal beskryf word.

2.3. DIE BESTUUR VAN GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIES

James maak die stelling: "Management capacity is the lifeblood of all organizations, irrespective of whether they are private entities, public agencies, not-for-profit concerns or non-governmental varieties."(James 1998:229 in Lewis, 2007: 9).

Organisasies het tot stand gekom omdat hulle die behoeftes van 'n gemeenskap beter kan bevredig as individue. Alle organisasies is saamgestel en word in stand gehou deur 'n groep mense wat 'n gesamentlike doel nastreef. Alle organisasies het ook mense wat verantwoordelik is vir die uitvoering van die planne ten einde die doel van die organisasie te bereik. Hierdie mense is die bestuurders van organisasies en hulle beïnvloed die sukses van die organisasie. (General Management. University of South Africa, 2001:3). Bestuursaktiwiteite sluit beplanning, organisering, personeelwerwing, leierskap en kontrolering in (Management. 2009:1.<http://en.wikipedia.org/wiki/Management>; General Management. University of South Africa. 2001:9; Cronje, Du Toit & Motlatla, 2000:101-102; Dyck, Neubert, 2009:7; Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander, 2001:10-11).

2.3.1. Begripsomskrywing van bestuur

Literatuur beskryf die term **bestuur** as 'n naamwoord wat verwys na die groep mense wat verantwoordelik is vir die bestuur van die organisasie of na die proses of aktiwiteite wat deur die groep uitgevoer word, ten einde die doelwitte van die organisasie te bereik. (Management. 2009:1 <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>; General Management. University of South Africa. 2001:9; Cronje, Du Toit & Motlatla, 2000:101-102; Weinbach, 2008:5; Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander, 2001:8; Dyck en Neubert, 2009:7). Cronje, Du Toit en Motlatla (2000:100) definieer bestuur as die proses waarby menslike, finansiële, fisiese en inligtingsbronne in werking gestel word ter bereiking van die doelwitte van 'n organisasie.

Binne die struktuur van 'n organisasie word daar ook verskillende vlakke van bestuur onderskei, naamlik top bestuur, middelbestuur en laer bestuur. Areas van bestuur sluit funksies in soos algemene bestuur, bemarking, finansies, produksie of operasioneel, menslike hulpbronne en openbare betrekkinge. Bestuurders vervul verder verskeie rolle insluitende interpersoonlike rolle, inligtingsrolle en besluitnemende rolle. Bestuurders het bepaalde vaardighede nodig ten einde effektief te presteer binne die vlakke van bestuur waar hulle funksioneer. Dit sluit konseptuele vaardighede, interpersoonlike en tegniese vaardighede in (General Management. University of South Africa. 2001:8-10; Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander, 2001:8; Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000:104-107).

Bykomend tot die wetlike aspekte waaraan geloofsgebaseerde organisasies aandag moet gee, is die omgewing waarbinne hulle funksioneer. Lingen (2007:10), Joubert (2006:1), Mulroy

(2004:77-79) en Mulroy en Tamburo (2004:111-112), Schmid (2004:1-4) beklemtoon die belangrikheid daarvan. Nie-regeringsorganisasies moet effektief bestuur word ten einde 'n kwaliteit diens aan die ontvangers van hul dienste te lewer. Besture van sodanige organisasies moet dus hul organisasies effektief bestuur, tred hou met die omgewing waarbinne die organisasie funksioneer en verseker dat kwaliteit dienslewering aan die orde van die dag is.

2.3.2. Samestelling van die bestuurskomitee van nie-regeringsorganisasies

Dit is aan die orde van die dag dat rade van nie-winsgewende organisasies (insluitende geloofsgebaseerde organisasies) die uiteindelijke verantwoordelikheid het vir die algehele prestasie van die organisasie, wat ook geanker is in wette en regulasies. Net soos in die geval van winsgewende organisasies, is die raad van nie-winsgewende organisasies ook nie in staat om die daaglikse administrasie van die organisasie te behartig nie. Daarom bestaan die organisasiestruktuur van nie-winsgewende organisasies normaalweg uit 'n tweeledige bestuursliggaam, naamlik die raad en die hoof uitvoerende beampte/direkteur/bestuurder. (Iecovich, Bar-Mor, 2007:22).

Die raad is gewoonlik verantwoordelik vir die skep van strategieë en om die uitvoerende liggaam te monitor terwyl die hoof uitvoerende beampte en sy/haar werknemers die verantwoordelikheid het om die beleid wat deur die raad daargestel is, te implementeer en ook om die roetine bestuursfunksies van die organisasie te onderneem. Die raad het egter 'n baie sentrale rol in die supervisie van die hoof uitvoerende beampte en die prestasie van die organisasie in sy geheel. (Iecovich, Bar-Mor, 2007: 22; Futter, Cion en Overton, 2002: xiii).

Futter, Cion en Overton (2002) sluit die volgende verantwoordelikhede in:

- Selekteer, adviseer, evalueer en indien nodig, vervanging van die uitvoerende direkteur
- Vestiging/ontwikkeling en die hersien van strategiese rigtings en om spesifieke doelwitte goed te keur
- Om te verseker tot die beste van hul vermoë dat die bronne wat nodig is om die doelstellings na te kom, beskikbaar is
- Om die prestasie van die bestuur te monitor
- Om te verseker dat die organisasie verantwoordelik (eties) en effektief funksioneer
- Om 'n effektiewe sisteem van beheer te ontwikkel en op raadvlak uit te voer

Futter, Cion en Overton (2002) stel ook voor dat die raad van winsgewende organisasies

uit nie meer as tien tot 15 lede moet bestaan nie, maar dat rade van nie-winsgewende organisasies groter moet wees vir fondsinsamelingsdoeleindes en ook omdat hulle verteenwoordigend is van verskeie segmente van die gemeenskap. Dit moet egter nie te groot wees nie, want dit kan weer eiesoortige probleme te weeg bring. Dit is belangrik dat die regte mense vir die raad geselekteer word. Wanneer raadslede geselekteer word, moet daar seker gemaak word dat lede 'n goeie begrip van die missie van die organisasie het wat gekombineer moet wees met empatie en toegewydheid. Diversiteit is ook belangrik wanneer 'n raad saamgestel word. Lede moet in staat wees om mekaar te komplimenteer deur 'n bydrae uit verskillende agtergronde, ervarings en perspektiewe (Futter, Cion en Overton, 2002:5-7).

Die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk (Wet 71 van 1997), bepaal dat die lede van 'n bestuurskomitee van 'n welsynsorganisasie:

- Geen reg tot eiendom of ander bates van die organisasie mag hê nie;
- Oor reëls vir die saamroep en hou van vergaderings moet beskik;
- 'n Vergadering alleenlik kan wettig met 'n kworum teenwoordig;
- Notules moet hou;
- Sal bestaan uit 'n minimum van ses (6) bestuurslede, wat 'n voorsitter, ondervoorsitter, sekretaris/-esse, tesourier en twee addisionele lede insluit; en
- Deur die lede van die organisasie verkies moet word ten einde verantwoordelikheid vir die bestuursfunksies te neem.

Die lede van die rade is gewoonlik vrywilligers en die hoof uitvoerende beampte en ander personeel is betaalde personeel wat deur die rade aangestel word ter bereiking van die organisasie se doelwitte.

Rade bestaan dus uit 'n dagbestuur (die voorsitter, visevoorsitter, sekretaris, tesourier en hoof uitvoerende beampte/direkteur/bestuurder of kantoorhoof) en addisionele lede.

Nie-regeringsorganisasies word bestuur deur 'n bestuurskomitee, 'n raad van direkteure of 'n beheerraad. Die lede van die bestuursliggaam van 'n nie-regeringsorganisasie bestaan gewoonlik uit vrywillige lede van die gemeenskap waarbinne die organisasie funksioneer. In die geval van geloofsgebaseerde organisasies, sluit die lede altyd verteenwoordigers van die

denominasies van oorsprong van die organisasie in, en moontlike ekumeniese verteenwoordiging vanuit die gemeenskap waarbinne die organisasie funksioneer. Gibelman (2004:49-50) maak die stelling dat volgens literatuur oor die raad van direkteure, laasgenoemde beskou word as die fondasie of ruggraat van nie-winsgewende organisasies. Die rol van rade van nie-winsgewende organisasies word dikwels beskryf as 'n heilige/geseënde trust, 'n getuienis tot demokratiese beginsels, vrywilligheid, en gemeenskapsgeïnteresseerdheid. (Salamon, 1999 in Gilbelman, 2004:50; Brooks, 2002; Janoski, 1998; Kramer, 1998; Etzioni, 1994).

Volgens Gilbelman (2004:50), is bogenoemde veral waar vir welsynsorganisasies waarvan dit die missie is om die welsyn van mense te bevorder, dikwels diegene wat mees weerloos is swaar onder armoede gebuk gaan, dakloos is, geestesuitdagings en siektes moet trotseer. Lede van beheerrade of rade van direkteure is baie toegewyd tot die doel van die organisasie en daarom dien hulle gewoonlik vrywilliglik op die genoemde bestuursliggame van nie-regeringsorganisasies.

Die rade van nie-winsgewende organisasies stel die personeel aan (insluitende professionele persone) om die dag tot dag funksionering van die organisasie te behartig en te verseker dat die doelwitte van die organisasie bereik word. Die personeel sluit ook die bestuurder van sodanige organisasies in.

Iecovich en Bar-Mor (2007:22) beskou die voorsitter van die raad en die hoof uitvoerende beampte/direkteur/ bestuurder as die twee sleutelfigure in nie-winsgewende organisasies. Volgens die skrywers vereis die struktuur dat die voorsitter die mees aktiewe persoon onder die raadslede moet wees, maar die hoof uitvoerende beampte/direkteur/ bestuurder verleen 'n groot mate van beheer oor die raad.

Gibelman (2004:60) beveel onder andere aan dat die rolle van die raad en personeel duidelik uitgeklaar word; dat opleiding ooreenkomstig die verantwoordelikheid van raadlidmaatskap uiters noodsaaklik is ten einde die rol en die dinamika van die raad en of die aard van die programme en dienste wat die organisasie bied te verstaan; en dat die raad gesonde verhoudinge binne hulle eie lidmaatskap, met die personeel en met sleutelrolspelers moet handhaaf.

2.3.3. Bestuursfunksies van die bestuurskomitee van 'n geloofsgebaseerde organisasie

Organisasies is deel van die ekonomiese sisteem van 'n land wat die behoeftes van 'n gemeenskap bevredig. 'n Besigheidsorganisasie as behoeftebevredigende instansie en komponent van die ekonomiese sisteem, is onderhewig aan die ekonomiese beginsel: Die menslike pogings om onbeperkte behoeftes te bevredig met beperkte bronne. Volgens die ekonomiese beginsel is die doel van besigheidsbestuur altyd om te poog om die hoogste moontlike uitkoms (opbrengs) te behaal vir die minste moontlike insette. Die taak van die besigheidsbestuur is dus om faktore, metodes en beginsels te bestudeer wat 'n organisasie in staat stel om so produktief moontlik te funksioneer ten einde die wins te maksimaliseer en hul doelwitte te bereik. (Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000:25). Geloofsgebaseerde organisasies as nie-winsgewende organisasies het ten doel om kwaliteit dienste te lewer aan diegene in die samelewing wat dit benodig, en spesifiek die gemeenskap waarin hulle funksioneer, met dikwels beperkte bronne tot hul beskikking. Hulle doel is dus ook om die behoeftes van die kliëntsisteem te bevredig deur die effektiewe aanwending van die bronne wat die organisasie tot sy beskikking het en kennis te dra van die kliëntsisteem se totale omgewing ten einde hulle doelwitte te bereik.

2.3.3.1. Bronbestuur

Die taak van die bestuur van 'n besigheidsorganisasie is om die bronne van 'n organisasie te kombineer, toe te wys, te koördineer en die ontplooiing van die bronne op so 'n wyse te hanteer, dat die organisasie se doelwitte bereik kan word. Die bronne van die organisasie sluit menslike bronne, finansiële bronne, fisiese bronne en inligtingsbronne in. (General Management. University of South Africa, 2001:3). 'n Bespreking van die verskillende bronne volg:

a) Menslike hulpbronne

Menslike hulpbronne verwys na die mense wat in die organisasie werk. Bestuurders is verantwoordelik om die werk gedoen te kry deur die mense wat binne die organisasie werksaam is. Dieselfde beginsel geld ook binne die geloofsgebaseerde organisasie waar die bestuur of bestuurder moet toesien dat effektiewe dienste gelewer word deur professionele mense soos maatskaplike werkers en ander personeel soos administratiewe beamptes en boekhouders ten einde te verseker dat die werk gedoen word.

b) Fisiese hulpbron

Fisiese hulpbronne verwys na die infrastruktuur, die geboue, voertuie, meublement, kantoortoerusting en benodighede om die werk gedoen te kry. Dit is die verantwoordelikheid van die bestuurder om toe te sien dat die genoemde dinge ten alle tye in 'n werkende toestand is en voldoende is. Dieselfde geld ook vir die geloofsgebaseerde organisasie.

c) Finansiële hulpbronne

Binne 'n besigheidsorganisasie is dit baie belangrik dat die inkomste en uitgawes van sodanige organisasie goed gekontroleer word ten einde maksimum wins te verseker en verliese te beperk. Dit is belangrik dat daar ten alle tye volgens die begroting te werke gegaan word in hierdie verband. Bestuurders moet dus verseker dat hierdie waardevolle hulpbron goed bestuur word. Geloofsgebaseerde organisasies moet ook dieselfde beginsel toepas en binne die begroting funksioneer en ook die vereistes van die donateurs in hierdie verband nakom.

d) Inligtingshulpbronne

Bestuurders moet rekening hou met inligting uit verskeie bronne, 'n inligtingsstelsel, want dit stel hulle in staat om effektiewe besluite te maak en vordering te monitor ten opsigte van hul doelwitte sodat hulle planne in realiteit kan oorgaan. 'n Inligtingsstelsel gebruik data van 'n organisasie se interne en eksterne omgewing en transformeer dit tot inligting wat deur bestuurders gebruik kan word in die besluitnemingsproses. 'n Inligtingsstelsel word gedefinieer as 'n groep menslike prosedures en ander bronne wat inligting oor die organisasie versamel, transformeer en versprei binne 'n organisasie. (General Management. University of South Africa. 2001: 6 &50). Geloofsgebaseerde organisasies se bestuurders moet verseker dat hul organisasies se inligtingsbron effektief funksioneer, want daarsonder kan die organisasie nie effektiewe besluite neem om hul doelwitte te verwesenlik nie. Die oneffektiewe funksionering daarvan kan selfs die ondergang van sodanige organisasie beteken. (General Management. University of South Africa. 2001:6 &50).

Uit bogenoemde bespreking is dit dus baie duidelik dat die bestuur van die verskillende hulpbronne soos geïdentifiseer, uiters belangrik is vir die effektiewe funksionering van enige organisasie insluitende geloofsgebaseerde organisasies.

2.3.3.2. Die funksies van die bestuur

Die funksies of aktiwiteite van die bestuur sluit verder die volgende in, naamlik algemene bestuur, bemarking, finansies, produksie of funksionering, menslike hulpbronne of openbare betrekkinge. Laasgenoemde aktiwiteite of funksies sal vervolgens afsonderlik bespreek word.

A) Die funksie van algemene bestuur

Dit behels die bestudering van die bestuursproses as geheel: Die beplanning wat die bestuur moet doen; die organisasie wat dit tot stand moet bring om hul planne uit te voer; die leierskap wat die bestuur moet aanneem en die kontrole wat uitgeoefen moet word oor die hele proses. Dit behels die inagneming van die verskeie bestuursbenaderings wat beskikbaar is. Dit omvat die oorhoofse funksie waardeur die top bestuur beleid formuleer en strategieë ontwikkel vir die totale besigheid. Dit sny deur al die ander funksies want funksies soos beplanning en kontrole word uitgevoer nie net slegs op 'n top vlak nie, maar ook in elke afsonderlike funksionele area of afdeling (Cronje, Du Toit & Motlatla, 2000: 31).

Vervolgens gaan die bemarkingsfunksie, die openbarebetrekkingefunksie, die finansiële funksie, die produksie en operasionele funksie, die aankoopfunksie en die menslike hulpbron funksie soos deur Cronje, Du Toit & Motlatla (2000:32) onderskei, verduidelik word.

i) Die bemarkingsfunksie

Dit behels die bemarking van produkte of dienste van die besigheid en sluit die assessering van die mark, die behoeftes van die verbruikers en die ontwikkeling van strategieë om daardie behoeftes winsgewend te bereik. (Cronje, Du Toit & Motlatla, 2000:31). Geloofsgebaseerde organisasie moet byvoorbeeld die spesifikasies van die Departement Maatskaplike Ontwikkeling op provinsiale vlak in ag neem ten einde hul dienste te verkoop ten opsigte van sekere behoeftes wat aangespreek moet word.

ii) Die openbarebetrekkingefunksie

Die doel van die openbarebetrekkingefunksie is om 'n gunstige en 'n objektiewe beeld van die organisasie te skep en om goeie verhoudings en goedgesindheid tussen daardie besighede en ander eksterne groepe wat direk en indirek betrokke is ten opsigte van produkte of dienste, te bevorder (Cronje, Du Toit & Motlatla, 2000:31). Geloofsgebaseerde organisasies moet ten alle tye verseker dat hulle 'n goeie reputasie in die gemeenskap het waar hulle dienste lewer en van tyd tot die publiek bewus maak van die dienste wat deur die organisasie gebied word. Verder is dit baie belangrik dat geloofsgebaseerde organisasies goeie verhoudings handhaaf met die regering, ander donateurs en verskillende rolspelers in die gemeenskap.

iii) Die finansiële funksie

Hierdie funksie sluit die bekom, aanwend en beheer van die fondse in wat die besigheid nodig het om sy aktiwiteite, grondstowwe en toerusting te finansier op so 'n wyse dat die winste maksimum is sonder om hulle likwiditeit of kredietwaardigheid in gevaar te stel (Cronje, Du Toit & Motlatla, 2000:31). Geloofsgebaseerde organisasies kan nie sonder fondse funksioneer nie en hierdie aspek is dus net so van toepassing op hierdie organisasies.

iv) Die produksie en operasionele funksie

Die produksie en operasionele funksie verwys na die groep van aktiwiteite wat betrokke is by die fisiese vervaardiging van produkte. Dit sluit in die vestiging en die uitleg van die produksie-aanleg, die omskakeling van grondstowwe en semi-klaar produkte tot voltooid produkte, en die voorbereiding van dienste wat vir die mark geproduseer is. Dit hou ook verband met die ontwerp van produkte en dienste (Cronje, Du Toit & Motlatla, 2000:32). Binne geloofsgebaseerde organisasies behels dit die ontwikkeling van geskikte programme en die implementering daarvan deur middel van dienslewering.

v) Die aankoopfunksie

Dit behels die verantwoordelikheid vir die bekom van al die produkte en materiaal wat die besigheid benodig om winsgewend te funksioneer. Dit sluit grondstowwe, komponente, gereedskap, toerusting en in die geval van groothandelaars en

kleinhandelaars, die voorraad in wat aangekoop moet word. Aankoopbestuurders moet kontak hou met die verskaffers van produkte ten einde op hoogte te wees van nuwe produkte en hulle moet die pryse ken waarteen goedere gekoop kan word. Hulle moet ook die voorraad byhou om die deurlopendheid van funksionering te verseker (Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000:32). Geloofsgebaseerde organisasies het ook 'n aankoopfunksie, byvoorbeeld die aankoop van skryfbehoeftes, meublement en toerusting ten einde in staat te wees om kwaliteit dienste te verskaf. Gewoonlik word daar ook inventaris gehou van die eiendomme van die geloofsgebaseerde organisasie.

vi) Die menslike hulpbron funksie

Hierdie funksie is verantwoordelik vir die aanstelling, ontwikkeling en instandhouding van die menslike hulpbronne van die organisasie. Ten einde te verseker dat die organisasie 'n wins maak, moet die regte mense aangestel word en moet die regte opleiding aan hulle gebied word sodat hulle optimaal/op die bes moontlike wyse gebruik/benut kan word en om hulle te behou (Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000:32). Hierdie funksie is ook baie relevant tot geloofsgebaseerde organisasies wat die regte personeelkorps moet aanstel ten einde kwaliteit dienste te lewer.

Die doel, taak en funksies van die bestuur van besigheids- of winsgewende organisasies is bespreek. Uit die bespreking is dit duidelik dat geloofsgebaseerde organisasies ook nie sonder die uitvoering van die genoemde funksies effektief bestuur kan word nie.

2.3.4. Die uitdagings wat aan die bestuur van 'n geloofsgebaseerde organisasie gestel word

Die literatuur maak dit baie duidelik dat daar baie uitdagings is waarmee organisasies, insluitende nie-winsgewende en geloofsgebaseerde organisasies gekonfronteer word (Green: 2008:174 en 180; Lombard, 2008:155; Lewis, 2007:9-10; Joubert, 2006:1; Chaan, Sinha en McGrew, 2004:47-51).

Geen organisasie kan geïsoleerd funksioneer nie en die bestuur moet dus kennis het van die omgewing waarbinne die organisasie funksioneer ten einde die effektiwiteit van sodanige

organisasie binne daardie omgewing te verseker (Weinbach, 2008:20-21; Mulroy, 2004:77-79; Mulroy en Tamburo, 2004:111-112; Schmid, 2004:97).

Die skrywers Ireland, Hoskisson en Hitt (2009) gaan van die veronderstelling uit dat 'n geïntegreerde begrip van die eksterne en interne omgewings van kardinale belang is vir besighede/maatskappye, want dit stel hulle in staat om 'n begrip te hê van die hede en om die toekoms te kan voorspel. Die eksterne omgewing van 'n besigheid word in drie kategorieë verdeel, naamlik die algemene, industriële en mededingende omgewings. Die algemene omgewing bestaan uit ses omgewingsegmente uit die breër gemeenskap naamlik: Demografie, ekonomiese, politieke, wetlike, sosio-kulturele en globaal.

Besighede/maatskappye kan nie direk die segmente en elemente van die algemene omgewing beheer nie.

Besighede en organisasies word gekonfronteer met eksterne omgewings wat hoogs gekompliseerd is en soms ook verwarrend is. 'n Deurlopende proses van die eksterne analisering van die omgewing word gevolg en sluit vier aktiwiteite in, naamlik noukeurige ondersoeking, kontrolering, vooruitbeskouing en assessering. Alhoewel die analisering van die eksterne omgewing moeilik is, is dit 'n baie belangrike aktiwiteit. Vir besighede is dit ook belangrik om die algemene omgewing waarbinne hulle funksioneer te bestudeer, want dit het ten doel om geleenthede (omstandighede in die algemene omgewing wat 'n besigheid kan uitbuit om strategies mededingend te wees) en bedreigings (omstandighede in die algemene omgewing wat 'n besigheid/maatskappy se pogings tot strategiese mededinging blokkeer) te identifiseer. (Ireland, Hoskisson en Hitt, 2009:35-37). Die skrywers, Cronje, Du Toit en Motlatla klassifiseer die besigheidsomgewing in drie sub-omgewings, naamlik die mikro-, mark- of taak-, en die makro-omgewing. (Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000: 60-63).

Dieselfde beginsels in hierdie verband geld ook vir die nie-winsgewende en geloofsgebaseerde organisasies. Die bestuur van laasgenoemde moet 'n deeglike kennis het ten opsigte van die omgewing waarin hulle funksioneer. Alhoewel die skrywers (Ireland, Hoskisson en Hitt, 2009:35-37) die omgewing en sub-omgewings verskillend beskryf, stem

hulle saam dat die eksterne omgewing nie maklik deur die organisasie beïnvloed kan word nie, maar dat die eksterne omgewing wel 'n impak op die organisasie mag hê.

Skrywers (Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000:61) stem saam dat dit van kardinale belang is dat die bestuurders tred moet hou met hierdie faktore ten einde die effektiwiteit van die organisasie te verseker.

Die nuwe ontwikkelingsbenaderings en ander makro-omgewingsfaktore hou nuwe uitdagings in vir die bestuurders van welsynsorganisasies aldus Joubert (2006:1). Green (2008:174) het 'n studie onderneem om vas te stel hoe maatskaplike werkers binne nie-regeringsorganisasies se transformasie van hul organisasies bydraes gelewer het tot maatskaplike-ontwikkelingsuitkomstes sedert 1994 toe SA 'n poging aangewend het om 'n proses van rekonstruksie en ontwikkeling aan die gang te sit. Die studie het bevind dat alhoewel 'n maatskaplike-ontwikkelingsbenadering aangeneem is, en effektief was in die hervorming van welsynsbeleid in Suid-Afrika, daar steeds 'n groot uitdaging vir die nie-winsgewende sektor is. Die grootste uitdaging vir die nie-winsgewende organisasie is dat die sektor 'n goeie begrip verkry en 'n paradigmaskuif maak om maatskaplike ontwikkeling en beleid in praktyk om te skakel (Green, 2008:188).

Bestuurders van organisasies het die verantwoordelikheid om seker te maak dat die transformasie- en ander organisatoriese doelwitte bereik word en hulle moet in ag neem dat organisasies deur hul eksterne omgewing beïnvloed word. Joubert (2006) identifiseer die volgende eksterne omgewings- of makrofaktore ten opsigte van welsynsorganisasies in Suid-Afrika:

- Voorgeskrewe regeringsbeleid en mandate
- Diensleweringse vereistes en kliëntegroepe
- Vennootskapverhoudings met ander diensverskaffers
- Gemeenskappe
- Allerlei finansieringsvereistes

Die skrywer is verder van mening dat die eksterne faktore die funksionering van organisasies beïnvloed en hul interne strategieë en beleide, prosesse, interne en eksterne kliënte, werknemers en hulpbronne bepaal. Die bestuur is verantwoordelik om die eksterne en interne faktore op die mees doeltreffende en innoverende manier te bestuur aldus Joubert (2006:65).

Joubert (2006:132-133) identifiseer en beskryf die volgende uitdagings van die makro-omgewing waarmee bestuurders van welsynsorganisasie gekonfronteer word en wat hulle dwing om nuut te dink oor effektiewe bestuur ten einde doeltreffend te funksioneer:

- Ontwikkelingsbenadering
- Nasionale maatskaplike beleid en strategie vervat in die Witskrif van 1997
- Die diensleweringmodel wat die wyse van dienslewering omskryf
- Kliëntegemeenskap aan wie dienste gelewer moet word
- Aard en funksionering van diensleweringstrukture met inagneming van die tekortkominge en voordele van die strukture
- Wyse waarop befondsing geskied
- Uitdagings wat betref die personeel van welsynsorganisasies
- Inligting en beste praktyke wat nodig is vir die suksesvolle bestuur van organisasies
- Noodsaaklikheid dat bestuurders aanspreeklikheid aanvaar

Net soos die bestuurders van die besigheidsektor rekening moet hou met die omgewing waarin hulle funksioneer, moet die bestuurders van welsynsorganisasies dit ook doen. Sekere bestuursfunksies en take moet verrig word binne die omgewing waarin hulle funksioneer om effektief te wees.

2.4. DIE KERKLIKE MAATSKAPLIKE DIENSTE (KMD) VRYSTAAT AS GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE

Die KMD is 'n organisasie wat sy oorsprong aan die NG Kerk te danke het, aangesien die NG-gemeentes sedert hulle bestaan betrokke was by hulpverlening aan armes en behoeftiges. Die KMD se dienste is egter nie beperk tot lidmate van die NG Kerk nie. Die organisasie lewer dienste aan alle kerkgroepe en kulture. Alle mense in nood word by hul dienslewering ingesluit en die agtergeblewe en armste mense vind baat by die grootste deel van die diens. Die geskiedenis van die KMD word vervolgens bespreek.

2.4.1. Geskiedenis van die KMD

2.4.1.1. Ontstaan: Vyftigerjare

Die KMD is bykans 60 jaar aktief en het in 2010 sy 57ste bestaansjaar gevier. 57 jaar gelede, op 5 Februarie 1953, het vyf kerkrade van Bloemfontein besluit om die “Raad vir Maatskaplike Sorg”(RMS) van die NG Kerk van Bloemfontein” in die lewe te roep. Op

daardie stadium was die leuse van die Raad as volg: “Die siel van alle opheffing is die opheffing van die siel”. Laasgenoemde besluit is op 25 en 26 Februarie 1953 deur die Sinodale Kommissie vir Maatskaplike Sorg (wat ook vooraf in gesprek met die hoofbestuur van die OVV was) bekragtig. Die besluit was gedryf deur die maatskaplike toestande in die Goudstreek en die buitengewone geestelike nood.

Dit was ook in dieselfde jaar dat die eerste maatskaplike werkers in diens van die NG Kerk in die Vrystaat begin werk het. Al die werkers van die Raad vir Maatskaplike Sorg het in daardie jaar hul salarisse van die OVV ontvang, maar onder volle toesig en beheer van die Raad in die gemeentes van die Goudstreek gestaan.

Lewering van barmhartigheidsdienste word deur die kerk beskou as haar roeping en verantwoordelikheid. Reeds sedert die begin van die 20ste eeu, lank voor die stigting van die RMS, was die NG Kerk reeds by die armbankevraagstuk betrokke. Die dienste tydens laasgenoemde tydperk was hoofsaaklik toegespits op die finansiële nood van die verarmde Afrikaner en weeskinders na die Anglo Boereoorlog (1899-1902). Gedurende 1902 word die Gedenk-Charlotte Theron- en Winburg kinderhuise geopen om die behoefte van die weeskinders te hanteer.

Diakonale Konferensies was ingestel na die ontstaan van die RMS waar veral armsorgwerk aandag geniet het. Ten einde vroue betrokke te kry by die werk, is ’n Diakonesse Hulpdiens ook ingestel en ’n handleiding oor hoe om armoede te verlig en mense in nood by te staan is ook saamgestel.

Gedurende 1953 word ’n opleidingskursus in Christelike maatskaplike sorg by die Universiteit van die Vrystaat en Pretoria aangevra. Die resultaat was positief en die vereiste kursus is van toe af deur die genoemde universiteite aangebied. In hierdie tyd het die Hugonote Universiteitskollege in Wellington reeds as kerklike opleidingskool vir maatskaplike werkers bestaan.

Die jaar 1956 word gekenmerk deur ’n belangrike mylpaal vir die RMS toe laasgenoemde ingeskakel word by die Sentrale Register van die Departement Volkswelsyn en Pensioene. ’n

Volgende mylpaal is behaal in 1959 toe die Departement Volkswelsyn en Pensioene besluit het om die RMS se salarisse te subsidieer.

Intussen, gedurende 1958 het die SKDB (Sinodale Kommissie vir Diens van Barmhartigheid) 'n proses begin om jeugsorgsentrums op die been te bring. Die sentrums het ten doel gehad om jongmense wat van die platteland na die stad kom, te huisves en jeugaktiwiteite te koördineer. Aanneming, sorgbehoewendheid van kinders, toestemming tot die huwelik en die onderhoudswet was ingesluit in die wette en regulasies wat gedurende daardie jare prioriteit was (KMD Handleiding 01/2010).

2.4.1.2. Sestigerjare

Die salarisse van maatskaplike werkers was in 1960, 35 pond per jaar . Gedurende 1961 was daar 'n versoek in Goudstreek dat meer publisiteit van die werk aandag moet geniet. Dit was gedurende 1964 dat die RMS van die Goudstreek 'n versoek gerig het dat 'n manlike vakkundige persoon aangestel word vir praktykleiding. Aangesien daar 'n gevoel was dat 'n maatskaplike werker se taak omvangryk en ingewikkeld is, was daar 'n studie onderneem in dieselfde jaar oor die gevallelading van 'n maatskaplike werker.

In 1964 is besluit dat Dr G. Mouton aangestel moet word as organiseerder van die Rade vir Maatskaplike Sorg en dit was ook gedurende dieselfde jaar dat 'n nuwe subsidieskema deur die staat aangekondig is. Dit het 'n subsidie van R1 250 per jaar vir elke goedgekeurde pos behels in teenstelling met die vorige skema wat 60% van die salaris en ander uitgawes gesubsidieer het. In 1964 het die OVV (huidig VVA) aan die Goudvelde onttrek en op daardie stadium het die RMS net lidmate van die NG Kerk bedien. Studente van die UOVS was ook reeds gedurende daardie tydperk vir prakties werk ingeskakel. (KMD Handleiding 01/2010).

Ten einde die behoefte aan verblyf en dienste te hanteer wat vir ongetroude swanger meisies bestaan het, is die Susanna Coetzeehuis op 1 Mei 1965 geopen.

Gedurende 1967 was daar nie meer verwys na die RMS nie, maar na die Raad van Diens van Barmhartigheid (RDB). In dieselfde jaar is die naam van die “Organiseerder van Rade van Dienste van Barmhartigheid ook verander na “ Hoofvakkundige”. In 1968 het die AKDB

(Algemene Kommissie vir Diens van Barmhartigheid) aanbeveel dat die naam verander moet word na “Direkteur van Gesinsorgdienste” (KMD Handleiding 01/2010).

2.4.1.3 Sewentigerjare

Vanaf 1968 is navorsing oor ’n inrigting vir alkoholiste aangevra en ’n kliniek vir alkoholiste is ook dan gedurende 1973 geopen. Dienslewering aan ’n gevangene se gesinslede het weer gedurende 1970 fokus geniet. Praktykleiers (tans na verwys as supervisors) in Bloemfontein, Welkom en Kroonstad is in 1973 aangestel. Die aanstelling van maatskaplike werkers by skole het ook aandag geniet.

Die vergoedingspakket van maatskaplike werkers het gedurende daardie jare nie ’n dertiende tjeek ingesluit nie, en in 1976 was daar wel besluit dat maatskaplike werkers vakansiebonusse mag ontvang. Op daardie stadium het ’n groot persentasie mense wat nie NG-lidmate was nie, deel uitgemaak van die gevallelading en die behoefte aan maatskaplikewerk-dienste in die Suid-OVS het begin ontstaan. ’n Besluit is ook g gedurende hierdie jaar geneem t.o.v. die besoldiging van maatskaplike werkers, naamlik dat die RDB nie meer sou voortgaan om hulle salarisse te betaal nie, maar wel die SKDB (Sinodale Kommissie vir Diens van Barmhartigheid). Die UOVS het ook in hierdie jaar ’n besluit geneem om die kerklike barmhartigheidsdienskursus te staak.

Dienste in Suid-Vrystaat word vanaf 1977 gelewer. Dit was ook gedurende hierdie jaar dat die RDB van Bloemfontein besluit het dat die maatskaplike werkers een aand per week moet werk en een middag per week af kry, ter wille van toeganklikheid vir kliënte. Werksverdelingsgesprekke tussen die organisasie en die staat het reeds sedert 1978 plaasgevind. Aangesien aannemingstandaarde hoog was, is ’n handleiding oor aanneming ontwikkel (KMD Handleiding 01/2010).

2.4.1.4. Tagtigerjare

Die Hugenate Kollege in Wellington het gedurende 1983 in Bloemfontein begin met die implementering van ’n praktykopleidingseenheid. Hierdie eenheid was voluit in bedryf tot einde 2009. Die eenheid in ander provinsies, behalwe in die Wes-Kaap is gesluit as gevolg van staatsbeleid. Die staat het in 1985 weer hul finansiering-/subsidiëringsbeleid gewysig – van finansiering per maatskaplikewerk-pos tot die finansiering van programme. Alhoewel

meetinstrumente om die sukses van dienste te meet hoë prioriteit geniet het, kon geen deurbraak egter ooit met hierdie meting bereik word nie. Die meting van die kwalitatiewe verandering in mense en gemeenskappe, het 'n leemte gebly (KMD Handleiding 01/2010).

2.4.1.5. Negentigerjare

Die jaar 1990 was gekenmerk deur die besluit van die NG Kerk in die Vrystaat om barmhartigheidsdienste te desentraliseer en al meer gemeentesentries te word. Daar is toe meer en meer van vrywilligers gebruik gemaak om die dienste te bevorder en dit op sigself het goed ingepas by die beleid van die Departement Gesondheidsdienste en Welsyn oor die benutting van vrywilligers. Die gemeentes het reeds oor die diakens en vrouedienslede beskik wat betrokke was by die diens aan diegene in nood. Opleiding is aan die Diakonieë en vrywilligers aangebied vir dienswerk en hulle moes self ondersteuningsdienste lewer. Die RDB het ook gedurende hierdie jaar 'n naamsverandering ondergaan toe die naam RDB verander is na Kerklike Maatskaplike Dienste (KMD) en 'n slagspreuk toegevoeg is, naamlik "God se liefde in Aksie".

Die Ringe het ook sedert die begin van 1990 besluit om dienste te lewer buite kerk en kultuurverband. Dit was egter 'n tydsame proses en na die oornam van die ANC in 1994, het die oorgrote meerderheid maatskaplikewerk-kantore reeds met programme in alle gemeenskappe begin. Die kerk het tot die besef gekom dat ontwikkelende gemeenskappe gekonfronteer word met armoede en nood en hul dienste uitgebrei tot hierdie agtergeblewe gemeenskappe. Die Departement Maatskaplike Ontwikkeling se subsidiëringsbeleid het ook vereis dat subsidies net gegee word waar dienste aan die armstes van die armes gelewer word (KMD Handleiding 01/2010).

2.4.1.6. Die eerste dekade van die twintigste eeu

Die aantal maatskaplike werkers in diens van die KMD in die Vrystaat het in die jaar 2000 op 31 gestaan. Sewe en dertig dorpe in die Vrystaat het baat gevind by die dienste wat deur die twaalf KMD gelewer is. Aangesien die departementele beleid (KMD Handleiding 01/2010) 'n verstaanbare koste-effektiewe reëling begin tref het – naamlik dat daar nie meer as een organisasie op een dorp diens moet lewer nie – moes daar op alle dorpe waar KMD was, onderhandel word ten opsigte van dienste. Dit het meegebring dat die KMD aan die totale gemeenskap 'n diens lewer in die dorpe waar hul kantore is. Agtien dorpe in die Vrystaat

word bedien deur die 11 kantore. Die diens het dan ook in die 17 jaar verander van 'n 100% wit diens na \pm 80% swart/anderskleurige diens. Maatskaplike werkers hanteer 'n gevallelading van tussen 200 en 500. Die groot lading is nie aanvaarbaar nie en steeds 'n punt van onderhandeling met die staat.

Die NGMD het gedurende 2001 'n samewerkingsooreenkoms aangegaan met Oranje Vroue Vereniging (OVV) en 'n assosiasie het hieruit ontstaan. Tans werk die NGMD en die KMD baie saam met die huidige Vrystaat Versorging in Aksie (VVA).

Die eerste hulpwerkers van die KMD is gedurende 2002 aangestel. Die personeel van die KMD bestaan tans uit 32 maatskaplike werkers (insluitende 6 supervisors); 24 maatskaplike hulpwerkers/assistent hulpwerkers; 9 assistente; 354 vrywilligers; 17 student maatskaplike werkers en 18 besture (160 bestuurslede). Opleiding geniet prioriteit en personeel ontvang deurlopende opleiding gegrond op hul eie en die gemeenskap se behoeftes. Die totale personeelkorps, vrywilligers ingesluit, word by die opleiding betrek. Sedert 2010 is NGMD as 'n opleidingseenheid vir maatskaplike hulpwerkers geregistreer (KMD Handleiding 01/2010).

Dit is baie duidelik dat die organisasie net van krag tot krag gegaan het en steeds voortgaan om kwaliteit diens te lewer aan diegene wat dit nodig het. Mev. Susan Louw, die direkteur van Gesinsorg en Gemeenskapdienste vir die afgelope 13 jaar, maak die volgende stelling as evaluering van die KMD se jaarverslag vir die tydperk 1 April 2009 tot 31 Maart 2010: "In die byna 60 jaar van die bestaan van Kerklike Maatskaplike Dienste het besonder uitdagende tye deel geword van die organisasie. Baie hoë werkslading en personeel, wat blootgestel word aan erge armoede en mense se lyding, word verder bemoeilik deur beperkte bronne en kantore wat in 'n oorlewingstryd is. Bevrediging en motivering word egter daarin gevind dat die diens gerig is op die uitdra van God se liefde en dat Hy in beheer is. Dankie vir elkeen se bydrae, op welke wyse om hierdie diens moontlik te maak." (Jaarverslag van die KMD vir die tydperk 1 April 2009-31 Maart 2010).

2.4.2. Die slagspreuk, visie en missie van die Kerklike Maatskaplike Dienste

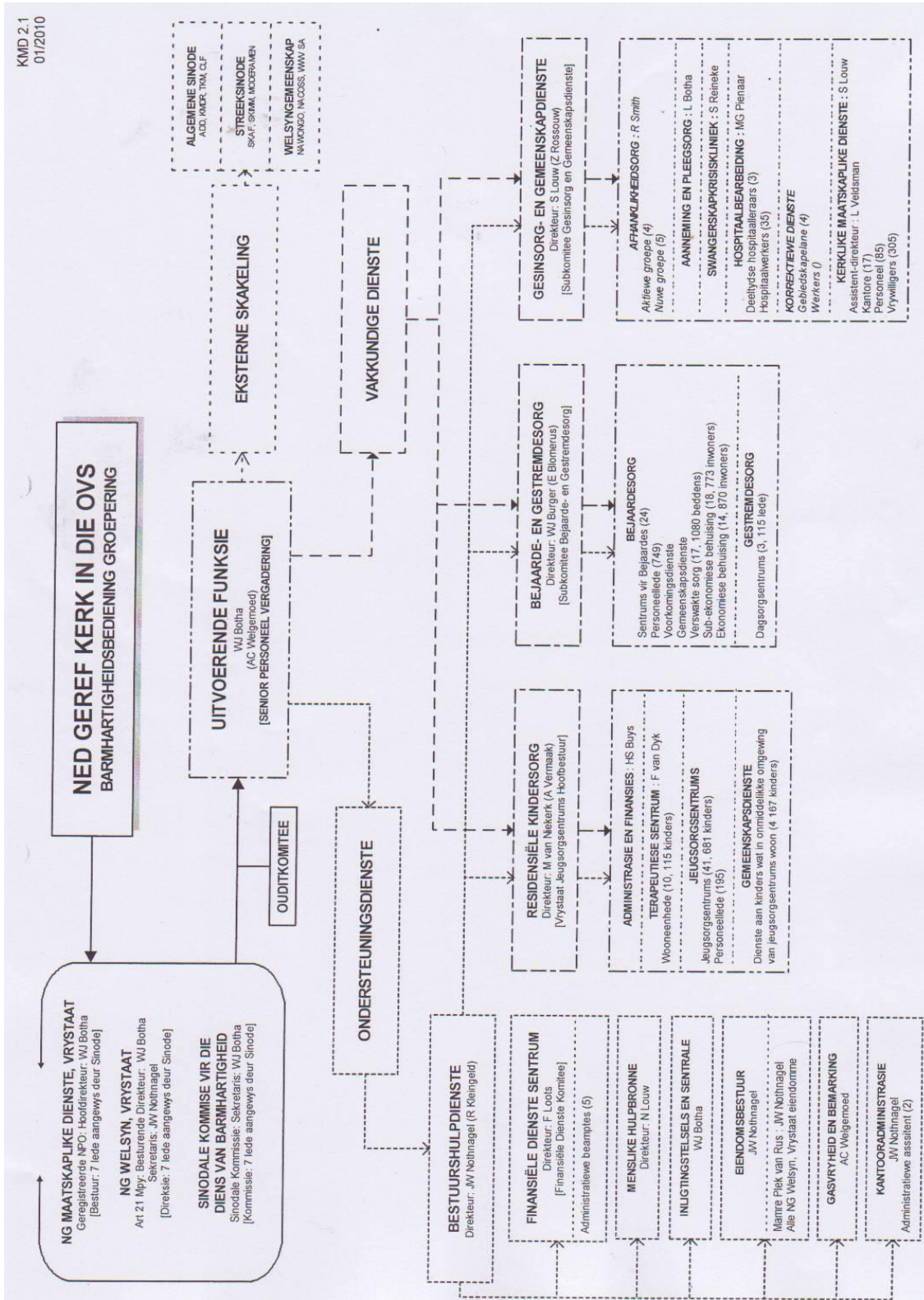
Die slagspreuk, visie en missie van die Kerklike Maatskaplike Dienste word vervolgens bespreek. Die KMD wil deur hul dienslewering aan mense hulle op 'n tasbare wyse God se liefde laat ervaar en daarom is die organisasie se slagspreuk: “God se liefde in aksie”.

KMD se visie is: “Lewe met integriteit volgens God se Woord om 'n verskil in die lewe van ander te maak.” (Dokument van KMD-kantoor Bloemfontein). Terwyl die KMD se missie die volgende is: “KMD is ‘n maatskaplike werk organisasie wat deur God se liefde, in opdrag van die Woord, mense en gemeenskappe in nood deur middel van vakkundige dienste, gebaseer op aksies van liefde en mededeelsaamheid, se nood te verlig en hoop te bring.” (Dokument van KMD kantoor Bloemfontein).

Die slagspreuk, visie en missie van die KMD weergee die doel van die bestaan van die organisasie.

2.4.3. Die struktuur en bestuur van KMD

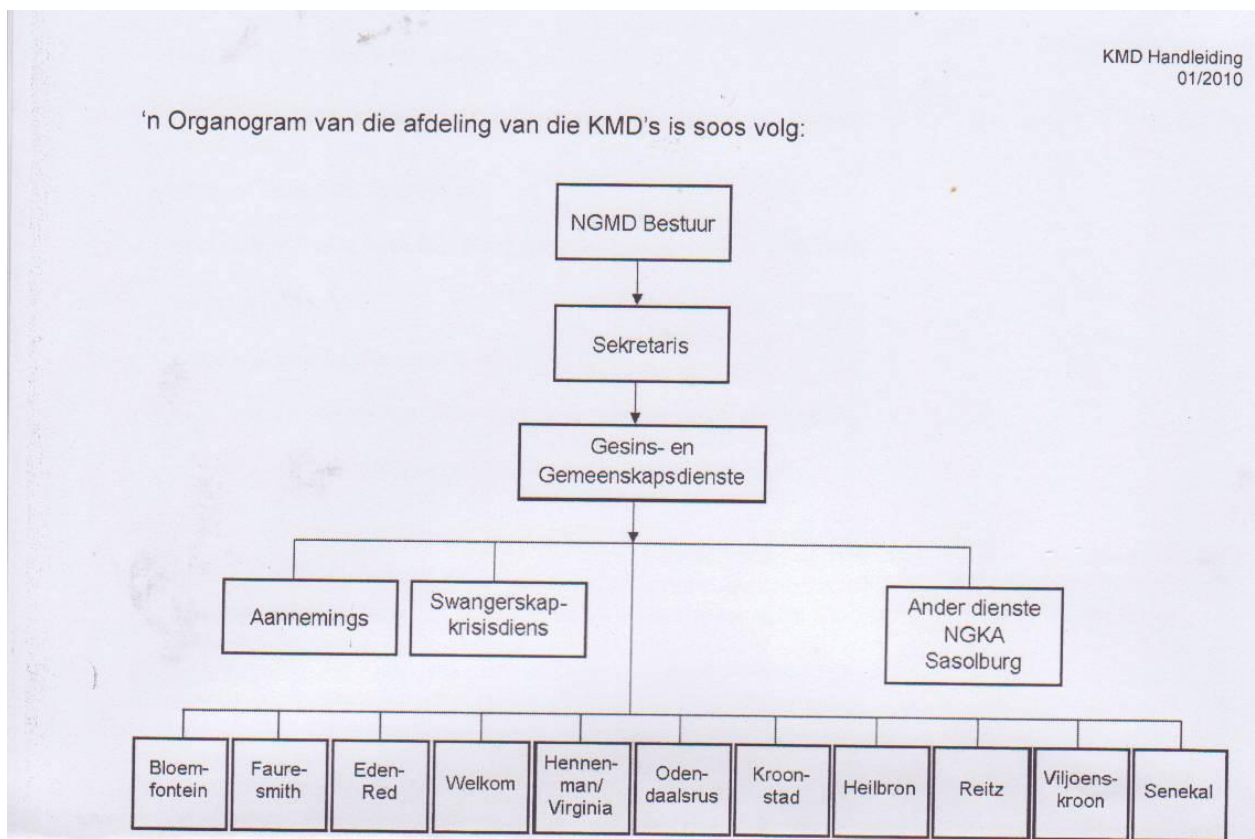
'n Bespreking van die struktuur en bestuur van die KMD volg. NGMD is die hoofkantoor van die KMD. Die organogram van NGMD word aangedui in Figuur 2.1. om 'n idee te gee oor hoe die KMD as vakkundige dienste by die organogram inpas.



Figuur 2.1. Organogram: Nederduits Gereformeerde Kerk in die Vrystaat (KMD) Handleiding 2010

Die NGMD vorm grotendeels 'n beleidmakende en adviserende struktuur vir die KMD. Die KMD is een afdeling van die programme van die NGMD en dit is dus belangrik om 'n begrip te hê van die posisie en magte van die NGMD. Die KMD-besture het egter die reg om onafhanklike besluite te neem in soverre dit binne die beleid van die NGMD val. Die beleid van die NGMD is hoofsaaklik ook die beleid van hoe die kerk regeer word. Verder het die NGMD ook 'n finansiële afdeling wat die takke van die NGMD bystaan met die salarisstelsel en die BTW en SARS-verpligtinge. Met 30 takke wat by die NGMD ingeskakel is en 'n personeeltal van $\pm 1\ 300$, is dit ondenkbaar dat die finansiële afdeling op hoogte kan wees met die personeel van elke afdeling en 'n stelsel is geïmplementeer om effektief daarmee om te gaan. Die pensioenafdeling word deur die Sinodale Kerkkantoor van die NG Kerk hanteer en nie deur die NGMD nie.

In figuur 2.1. word aangedui dat die Gesins- en Gemeenskapdienste 'n onderafdeling vorm van die Vakkundige Dienste. Die Kerklike Maatskaplike Dienste is weer 'n onderafdeling van die Gesins- en Gemeenskapdienste. Die KMD vorm dus deel van die NGMD se struktuur in die Vrystaat wat as volg aangedui word:



Figuur 2.2. Organogram van die KMD (KMD Handleiding 01/2010)

Die wyse waarop die KMD binne die kerklike struktuur pas is soos volg: Daar is verskillende aksies werksaam in elke gemeente soos, onder andere, jeug- en getuienisaksies en net so is die KMD 'n hulparm of vakkundige diens wat bestaan vir die diens van barmhartigheid of getuieniskommissie. Die diens van barmhartigheid word ook op Rings- en Sinodalevlak georganiseer. Die samestelling van die bestuur word deur die KMD se grondwet bepaal en is volgens die bepaling van die bepaalde Ring of gemeente. Die KMD is nie soos in die verlede 'n uitsluitlike NG Kerk-aksie nie, maar eerder 'n aksie vir die totale gemeenskap wat bestuur word deur die NG Kerk, ander kerke en die gemeenskap. Daar is van die KMD wat nie deur 'n Ring gevorm word nie, maar deur gemeentes (byvoorbeeld Viljoenskroon, Heilbron, Reitz, EdenRed, Fauresmith en Senekal). In hierdie gevalle word 'n ringsverslag nie aan die begin van die jaar geskryf nie.

Elke KMD het dus 'n bestuur wat saamgestel is volgens die grondwet en die samestelling word op 'n ringsitting gedoen. Dit is belangrik dat daar ten minste een verteenwoordiger van elke gemeente op die KMD-bestuur/beheerraad is. Die ledetal van elke KMD se bestuur/beheerraad word duidelik in hul grondwet aangedui. Kantoorhoofde, en in die geval van eenmankantore die betrokke maatskaplike werker van sodanige kantore, vervul die rol van die sekretaris van die bestuur/beheerraad. Bestuurs-/beheerraadvergaderings vind ten minste twee keer per jaar plaas en moet dienooreenkomstig deur die kantoorhoof gereël word. Van die sake wat deur die bestuur/beheerraad hanteer sal word sluit die volgende in:

- Dienste wat die maatskaplike werker lewer en beplanning
- Vordering met doelwitte ten opsigte van dienste van die KMD
- Finansiële posisie (een keer per jaar: begroting)
- Fondsinsameling
- Ringsverslag (een keer per jaar) vir KMD wat ringsgewys werk
- Alle sake rakende die bestuur:
 - a) Finansies
 - b) Personeel
 - c) Geboue, toerusting en motors
- Behoeftes van die gemeente/gemeenskap

Beleid dien altyd as basis vir besluitneming en enige saak wat afwyk van die beleid, moet ook deur die NGMD hanteer en goedgekeur word. Die beleid is deur die Sinode goedgekeur

en die bestuur/beheerraad is dus nie by magte om hierdie beleid te verander nie. Die beleid is vervat in die Menslike Hulpbronne Bestuursplan en Rekenkundige Prosedure-dokument van die KMD.

Dit is 'n vereiste dat elke bestuurslid/beheerraadlid 'n benoemingsbrief onderteken wanneer hy/sy op die bestuur dien. So 'n onderneming moet deur elke nuwe bestuurslid geteken word. In die geval waar 'n bestuurslid bedank, moet die sekretaris 'n briefie aan hom skryf waarin hy bedank word vir sy insette tydens sy diensteryn. 'n Pamflet – “Bestuursinligting” word ook aan elke bestuurslid beskikbaar gestel (KMD Handleiding 01/2010).

2.4.4. Die rol van die NGMD

Daar is 'n verbintenis tussen die KMD en die NGMD soos aangedui in die organogram. Die supervisors/programbestuurders staan ook in diens van die NGMD. Verder vervul die NGMD 'n statutêre funksie (soos deur die staat voorgeskryf ten opsigte van supervisie), sowel as 'n kerkregtelike funksie. Die organogram dui ook duidelik die plek van die NGMD aan. Die KMD neem besluite met inagneming van die beleid wat deur die NGMD opgestel (Menslike Hulpbronne, Mannekragplan en Rekenkundige Prosedure), en deur die Sinode goedgekeur is. Hierdie beleid dien ook as riglyn vir die hantering van personeel. Die NGMD is voorts beskikbaar om die KMD van leiding te voorsien. Daar is gereelde gesprekvoering tussen die NGMD en die owerheid en die Departement Maatskaplike Ontwikkeling oor statutêre en beleidsraamwerke vir die toekoms. Finansiering, subsidies, nuwe beleid van die staat, knelpunte rakende die KMD se dienste en werksooreenkomste met die staat, is van die belangrikste gesprekspunte met die staat. Verder is die KMD/Ring verplig om die NGMD te skakel in geval van kontroversiële sake, persverklarings of enige sake wat die toekoms van die KMD raak (KMD Handleiding 01/2010).

2.4.5. Die gesag en funksies van besture

Die gesag en funksies van besture soos uiteengesit in die “Inligtingstuk aan bestuurslede van KMD”, word in die onderstaande tabel aangedui (KMD 2.3.01/2010 - Inligtingstuk aan bestuurslede van KMD).

Tabel 2.1. Die gesag en funksies van besture van die KMD

1. Lede word gekies op grond van hul kundigheid en vaardighede en bestuur moet daarvolgens uitgebrei word.	2. Lede verteenwoordig en bemark KMD in die gemeenskap en kerk.	3. Lede moet steun werf vir die KMD en ook as advokate optree vir die KMD.
4. Lede moet by die gemeenskap en fondsinsameling betrokke wees.	5. Lede moet sorg dat KMD finansieel lewensvatbaar is.	6. Die missie en doel moet bepaal word volgens gemeenskapsbehoefte.
7. Dienslewering moet saam beplan word en bronne van KMD moet beheer word.	8. Huishoudelike reëls kan met personeel opgestel word vir effektiewe dienslewering, maar moet nie in stryd wees met handleidings nie.	9. Opdragte wat met normale vloei van werksaamhede inmeng, mag nie aan personeel gegee word nie.
10. Lede het geen handelingsbevoegdheid om ten opsigte van die werksaamhede in te meng nie.	11. Lede mag nie inmeng met die vakkundige werk van amptenare nie en het geen toegang tot kliënte se vertroulike inligting nie.	12. In geval van klagtes deur kliënte by KMD kantore, moet hulle die saak met die betrokke supervisor opneem. Indien hulle voel dat dit nie voldoende aandag geniet nie, sal die Bestuur dit dan verder hanteer.
13. Besture skakel met staatsdepartemente volgens die voorgeskrewe prosedures.	14. Elke lid moet sy/haar verantwoordelikheid nakom, betrokke wees sowel as regverdigheid en vertroulikheid handhaaf.	15. Vergaderings moet gereeld bygewoon word en insette moet gelewer word.

2.4.6. Verantwoordelikheid van die bestuur

Die verantwoordelikhede van die bestuur van die KMD, soos uiteengesit in die “Inligtingstuk aan bestuurslede van KMD”, word in die onderstaande tabel aangedui (KMD 2.3.01/2010 - Inligtingstuk aan bestuurslede van KMD).

Tabel 2.2 Verantwoordelikheid van die bestuur van die KMD

1. Plaaslike bestuur van maatskaplikewerk-kantore en werksaamhede is binne die raamwerk van die beleid en prosedure van die NGMD, saamgevat in die Menslike Hulpbronne Bestuursplan en Rekenkundige Handleiding asook die KMD Handleiding.	2. Die bestuur is 'n groep persone wat gesamentlik die organisasie lei en gesag uitoefen.	3. Uitvoering van doelstellings soos omskryf in die konstitusie van die KMD.
4. Toesig sodat bates van die kantoor ten beste aangewend en in stand gehou word in belang van die diens wat gelewer word.	5. Versekering van alle bates.	6. Verhuur van eiendom van die bestuur.
7. Die koop en verkoop van eiendom.	8. Uitbreiding van dienste en oprigting van noodsaaklike geboue.	9. Aanwending van erflatings.
10. Die maak van beleggings.	11. Instandhouding van 'n rekenkundige stelsel en beheer van fondse.	12. Aanstelling en bestuur van personeel.
13. Instandhouding van gesonde arbeidsbetrekkinge.	14. Opstel van begrotings, finansiële verslae, jaarverslae, diensplanne, ringsverslae en statistiek, soos vereis deur staatsdepartemente en die NGMD.	15. Bemarking van dienste met die oog op bekendstelling daarvan en verkryging van fondse.
16. Daarstel van noodplanne.	17. Daarstel van 'n stakingshanteringsplan.	18. Behartiging van alle take wat deur toepaslike wetgewing aan die bestuur opgedra word.

2.4.7. Benutting van bestuurslede

Die “Inligtingstuk aan bestuurslede van KMD” (KMD 2.3.01/2010 - Inligtingstuk aan bestuurslede van KMD) dui vier maniere aan ten opsigte van die benutting van bestuurslede.

Dit sluit die volgende in:

- Daar moet gewaak word teen die neiging dat die uitvoerende amptenare besluitneming oorheers.
- Die betrokkenheid van bestuurslede moet aangemoedig word deur hulle in komitees te gebruik.
- Die lede moet verteenwoordigers uit die gemeenskappe wees waar die dienste gelewer word ten einde gesag en aanvaarding uit die gemeenskap te verseker.
- Daar moet in gedagte gehou word dat ’n kenmerk van doeltreffende bestuur, ’n verskeidenheid van kundigheid, vaardighede, belangstelling en sosiale agtergrond behels (KMD 2.3.01/2010 - Inligtingstuk aan bestuurslede van KMD).

2.4.8. Die programme van die KMD

Die KMD streef hulle visie en missie na deur die implementering en instandhouding van voorkomings- en statutêre programme.

Die voorkomingsprogramme sluit die volgende in:

- MIV/Vigs-voorkoming en versorging
- Seksuele molestering
- Alkohol- en dwelmvoorkoming
- Armoede
- Lewensvaardigheidsprogramme
- Ouerleidingprogramme
- Lewensvaardigheidsprogramme en skuiling/behuising ten opsigte van straatkinders
- Programme ten opsigte van crèches se totstandkoming en ontwikkeling
- Programme ten opsigte van persone wat Vigs het

Die statutêre programme sluit die volgende in:

- Werwing en keuring van pleegouers en plasing van kinders
- Beveiliging van kinders (mishandeling/molestering/verkragting)
- Gesinsherenigingsdienste aan ouers wie se kinders in alternatiewe sorg verkeer
- Pleegsorgtoesigdienste

- Aannemingsdienste
 - Optredes teenoor alkohol-en dwelmafhanlikes
- (KMD Handleiding 01/2010)

2.4.9. Die kantore en werksareas van die KMD

Die KMD in die Vrystaat huisves 11 kantore wat op 18 dorpe dienste lewer. Die organisasie dien die dorpe volgens samewerkingsooreenkomste met die staat en ander organisasies. Dit kan as volg uiteengesit word:

Tabel 2.3. Kantore en werksareas van die KMD

Kantoor	Werksarea/Dorpe wat bedien word
KMD Bloemfontein	Hele Motheo-distrik, alle plase en plote, formele area net NG-kerk en informele areas volgens ooreenkomste.
KMD Faure-Smith (Luckhoff, Fauresmith, Philippolis)	Ipopeng, Luckhoff, Philippolis, Frayville, omliggende plase tot Steunmekaar-area, Teisiesville, Relebohule se totale gemeenskap en omliggende plase tot by Wanda polisiestasie.
KMD Edenburg/Reddersburg	Reddersburg, Matoporong, Edenburg, Edenhoogte, Härasebei se totale gemeenskap en omliggende plase.
KMD Welkom	
KMD Odendaalsrus	Odendaalsrus, Nyakalong, Riebeeckstad, Allanridge, Kutlwanong (volgens ooreenkoms).
KMD Hennenman/Virginia	Virginia, Meloding, Hennenman, Phomolong volgens ooreenkomste.
KMD Heilbron	Heilbron, Phiritona, Sandersville.
KMD Reitz	Reitz, Petrus Steyn, Mamafubeclu, Retsana.
KMD Senekal	Senekal, Matwabeng, Thambo.
KMD Viljoenskroon	Viljoenskroon, Vierfontein, Rammulotsi en plase (volgens ooreenkoms).
KMD Kroonstad	Kroonstad, Snakepark (volgens ooreenkoms).

Die KMD lewer dienste aan die 18 dorpe in die Vrystaat se totale gemeenskap in die areas waar hulle kantore versprei/gestasioneer is. Sasolburg word ook volgens ooreenkomste bedien. Mense in nood is die teiken van die diens en volgens samewerkingsooreenkomste word totale gemeenskappe ongeag hulle geloof en kultuur bedien. (KMD Inligtingstuk; S. Louw, S. 2010. Persoonlike onderhoud, 5 Oktober, Bloemfontein).

2.5. SAMEVATTING

Hierdie hoofstuk het die geloofsgebaseerde organisasie as nie-winsgewende organisasie beskryf en daar is spesifiek gefokus op die funksionering van die Kerklike Maatskaplike Diens as geloofsgebaseerde organisasie.

Daar is beslis ooreenkomste tussen die funksionering van die Kerklike Maatskaplike Dienste as geloofsgebaseerde organisasie en dié van besigheidsorganisasies. Die term **bestuur**, die uitdagings wat aan die bestuur van 'n geloofsgebaseerde organisasie gestel word, die bestuursfunksies en die samestelling van die bestuur van 'n geloofsgebaseerde organisasie, is bespreek.

Dit is baie duidelik dat die hoof uitvoerende beampte van die raad 'n baie belangrike rol speel as deel van die bestuur van 'n organisasie om te verseker dat die doelwitte van die organisasie bereik word ten spyte van die uitdagings wat aan die bestuur gestel word. In hoofstuk drie sal daar gefokus word op die hoof uitvoerende beampte/direkteur/bestuurder/kantoorhoof van 'n geloofsgebaseerde organisasie. Die rol, verantwoordelikheid en die take van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie sal omskryf word.

HOOFTUK 3

DIE PLEK, VERANTWOORDELIKHEID EN DIE TAKE VAN 'N BESTUURDER VAN 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE

3.1. INLEIDING

Bestuurders word beslis binne winsgewende besighede gevind, maar dit is nie beperk tot net winsgewende besighede nie, aldus die skrywers Hellriegel, Jackson, Slocum, Staunde en ander (2001:6). Effektiewe bestuurders is nodig binne enige organisasie, ongeag die grootte en tipe organisasie, ten einde die oorhoofse sukses van die organisasie te verseker. Groot besighede het bestuurders nodig, maar net so het kleiner organisasies wat nuut gevestig is, nie-winsgewende organisasies, regeringsorganisasies en nie-regeringsorganisasies, ook bestuurders nodig (Dyck en Neubert, 2009:6; Hellriegel, Jackson, Slocum Staunde en ander, 2001:5).

Aangesien ons in 'n tyd leef waar organisasies ons lewens domineer, word daar normaalweg gedink aan 'n bestuurder as die “baas” wat in “beheer is”. 'n Bestuurder het status, mag en invloed. 'n Bestuurder gee aan ander instruksies om dinge te doen en hy of sy verdien gewoonlik meer geld as die ander werkers. Bestuurders het ook 'n geleentheid om 'n verskil te maak in die lewe van ander (Dyck en Neubert, 2009:5). Die skrywers Dyck en Neubert (2009:6) maak die stelling dat baie mense aangetrek word deur die status, mag en finansiële belonings wat daarmee gepaard gaan om 'n bestuurder te wees. Hulle maak dit egter duidelik dat die leefstyl van bestuurders spanningsvol kan wees, met 'n hoë werkslading en 'n onverbidde sin van verpligting en verantwoordelikheid teenoor die mense wat bestuur moet word.

Bestuurders het sekere rolle om te vervul en om effektief te wees in die uitvoering van hul verantwoordelikhede en take, behoort hulle oor sekere vaardighede te beskik. (Hellriegel, Jackson, Slocum Staunde en ander, 2001:5-6; Dyck, Neubert: 2009:5; Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000:106-109).

In hierdie hoofstuk sal die tweede doelwit van die studie gedek word, naamlik om die rol, die verantwoordelikheid en take van 'n bestuurder binne 'n geloofsgebaseerde organisasie te beskryf.

3.2. DIE ROL VAN 'N BESTUURDER VAN 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE

3.2.1. Begripsomskrywing van 'n bestuurder

'n Bestuurder is 'n persoon wat beplan, organiseer, rigting aandui en wat die toekenning van menslike, materiële en inligtingsbronne kontroleer ten einde die organisasie se doelwitte te bereik (Hellriegel, Jackson, Slocum, Staunde en ander, 2001; Cronje, Du Toit en Motlala, 2000). Daar is verskillende tipes bestuurders, insluitende departementele bestuurders, produkbestuurders, rekeningkundige/finansiële bestuurders, fabrieksbestuurders, afdelingsbestuurders, distriksbestuurders en taakmagbestuurders. Wat hulle almal in gemeen het, is die verantwoordelikheid vir die pogings van 'n groep mense wat dieselfde doel nastreef en toegang het tot dieselfde bronne wat benut moet word, om hul doelwit te bereik. Daar is verskeie benaminge vir 'n bestuurder, insluitende “hoof kundige beampte” (’n persoon wat aan die hoof staan van opleiding en ontwikkeling), “hoof inligtingsbeampte” (’n persoon wat aan die hoof staan van die inligtingsstelsel), hoof uitvoerende beampte, president, besturende direkteur en supervisor. (Hellriegel, Jackson, Slocum, Staunde en ander, 2001:7). Futter, Cion en Overon (2002:xxi) verwys ook na 'n uitvoerende direkteur.

3.2.2. Vlakke van bestuurders

Bestuurders word nie net op die top vlak van 'n besigheid se hiërargie gevind nie, maar op al die vlakke van die besigheid – top, middel- en laerbestuur (Hellriegel, Jackson, Slocum Staunde en ander, 2001:10-14; Dyck, Neubert: 2009:6; Cronje, Du Toit en Motlatla:2000:104-105).

Die verskillende vlakke van bestuurders word vervolgens bespreek.

Top bestuurders – Hulle het die verantwoordelikheid om die totale organisasie te bestuur en die missie, langtermyn doelwitte en strategiese planne van die organisasie te ontwikkel. Dit sluit mense in soos hoof uitvoerende beamptes, visepresident, voorsitters van rade, direkteure van rade, vennote in maatskappye en besturende direkteure. Hulle kyk na die organisasie as geheel (holisties) en die omvang van hul siening is gewoonlik lang termyn.

Middelbestuurders – Hulle is verantwoordelik vir die implementering van die beleide, planne en strategieë van die top bestuurders. Hulle bestuur ook die werk van laer of eerste lyn

supervisors en ander. Hulle uitkyk is gewoonlik medium termyn. Die groep sluit bemerkingsbestuurders of operasionele bestuurders van 'n organisasie in.

Eerste lyn bestuurders – Hulle het die verantwoordelikheid om die daaglikse aktiwiteite van hul departemente of afdelings te bestuur. Verder het hulle ook die verantwoordelikheid vir korttermynbeplanning en die implementering van die funksionele planne van middelbestuur.

In nie-winsgewende organisasies en dus ook geloofsgebaseerde organisasies, is die direkteur, die kantoorhoof, die hoof uitvoerende beampte, bestuurder en uitvoerende bestuurder sommige van die benaminge wat aan die bestuurder van sodanige organisasies gekoppel word. Die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie is deel van die oorhoofse beheer van die organisasie en dien op die beheerraad van sodanige organisasie. Die bestuurder bestuur ook die dag-tot-dag aktiwiteite van die organisasie ten einde te verseker dat die doelwitte van die organisasie bereik word. Volgens Lecovich en Bar-Mor (2007:22), bestaan die organisasiestruktuur van nie-winsgewende organisasies uit 'n tweeledige bestuursliggaam, naamlik die raad/beheerraad en die hoof uitvoerende beampte. Hulle noem verder dat die beheerraad verantwoordelik is vir die skep van strategie en die monitor van die uitvoerende liggaam en die hoof uitvoerende beampte en sy/haar werknemers is weer verantwoordelik vir die implementering van die beleide wat deur die beheerraad neergelê is en bykomend ook vir die uitvoering van die roetine bestuursfunksies van die organisasie.

Die bestuurder van 'n nie-winsgewende organisasie werk nou saam met die beheerraad/bestuur en lewer verslag aan die beheerraad/bestuur. Lecovich en Bar-Mor (2007:22) ondersteun laasgenoemde en is van mening dat hoewel die voorsitter van die raad aan die hoofuitvoerende beampte 'n groot mate van mag oor die raad verleen, het die bestuur 'n baie sentrale rol in die toesig van die hoof uitvoerende beampte en beheer ook die prestasie van die organisasie.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die hoof uitvoerende beampte of bestuur van 'n nie-winsgewende organisasie wat ook 'n geloofsgebaseerde organisasie insluit, deel uitmaak van die top bestuur. Die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie vorm terselfdertyd ook deel van die middelvlakbestuur aangesien eersgenoemde uitvoering gee aan die planne en strategieë wat deur die beheerraad neergelê of goedgekeur is.

3.2.3. Bestuursvaardighede waarom 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie moet beskik

Bestuursvaardighede is waardevol en belangrik op elke bestuursvlak in die organisasie. Dit mag verskil afhangende van die vlak van bestuur. Kleiner organisasies mag ook net een of twee vlakke van bestuur het. Die kernvaardighede waarom effektiewe bestuurders moet beskik, sal bespreek word met inagnome van drie groepe skrywers. Volgens die eerste groep skrywers, Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander (2001) is daar ses sleutelbestuursvaardighede waarom 'n effektiewe bestuurder moet beskik, naamlik kommunikasievaardigheid, beplanning- en administratiewe vaardigheid, spanwerk, strategiese aksie, globale/algehele bewustheid en selfbestuursvaardigheid. 'n Bespreking van die vermelde vaardighede of bevoegdhede volg hieronder.

Tabel. 3.1: Ses Sleutel Bestuursvaardighede

SLEUTEL BESTUURSVAARDIGHEDE	KOMPONENTE
Kommunikasievaardigheid	<ul style="list-style-type: none"> • Informele kommunikasie • Formele kommunikasie • Onderhandeling
Beplanning- en administratiewe vaardigheid	<ul style="list-style-type: none"> • Versamel van inligting, analisering en probleemoplossing • Beplanning en die organisering van projekte • Tydsbestuur • Begroting en finansiële bestuur
Spanwerkvaardigheid	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwerp van spanne • Skep van 'n ondersteuningsomgewing • Die bestuur van spandinamika
Strategiese aksie	<ul style="list-style-type: none"> • Die verstaan/begrip van die industrie • Die verstaan/begrip van die organisasie • Die neem van strategiese aksies
Globale/algehele bewustheid	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturele kennis en verstaan/begrip • Kulturele oopheid en sensitiwiteit
Selfbestuursvaardigheid	<ul style="list-style-type: none"> • Integriteit en etniese optrede/gedrag • Persoonlike drif en veerkragtigheid • Balansering van werk en persoonlike lewe/aangeleenthede • Selfbewustheid en ontwikkeling

Bron: Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander ((2001)

Die ses vaardighede soos uiteengesit in bogenoemde tabel word elk kortliks verduidelik. Dit is ook relevant vir die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie om oor hierdie ses vaardighede te beskik om in staat te wees om effektief te bestuur. 'n Bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie moet informeel sowel as formeel kan kommunikeer met die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, beheerraad van die organisasie, personeel, ander organisasies waarmee die organisasie betrekkinge het of met wie die organisasie binne dieselfde gemeenskap saamwerk, gemeenskapsleiers, die gemeenskap en die kliëntsisteem. Laasgenoemde sluit ook onderhandelinge namens die organisasie in. Die versamel en analisering van inligting en probleemoplossing, beplanning en die organisering van projekte, tydsbestuur, begrotings- en finansiële bestuur is deel van die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie se daaglikse werksaamhede en sonder die beplanning- en administratiewe vaardigheid, sal daar totale chaos heers.

In geloofsgebaseerde organisasies moet die bestuurder ook in staat wees om spanne te ontwerp, om 'n ondersteuningsomgewing te skep en om spandinamika in groot sowel as kleiner organisasies te bestuur. Die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie moet dus ook oor spanwerkvaardigheid beskik. Die belangrikheid van die strategiese vaardigheid kan ook nie genoeg beklemtoon word binne geloofsgebaseerde organisasies nie. Die bestuurder moet verstaan hoe die bedryf en organisasies werk (nie-regeringsorganisasies) en strategiese aksies kan neem. 'n Bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie moet tred hou met die behoeftes van die gemeenskap, die fokusbehoefte wat die staat deur befondsing aan nie-winsgewende organisasies wil hanteer, en moet strategies kan optree deur besigheidsplanne by die staat in te dien. 'n Bestuurder moet op hoogte wees van wat in die nie-winsgewende organisasie aan die gang is. In geloofsgebaseerde organisasies is begrip van kulture, oopheid en sensitiwiteit uiters belangrik en die bestuurder moet die voorbeeld stel in hierdie verband. Die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie moet ook oor selfbestuursvaardigheid beskik. Integriteit en etniese gedrag is van uiterste belang aangesien die werk baie oorweldigend kan word en dit daarom belangrik is dat die bestuurder 'n balans moet handhaaf tussen die werk en persoonlike aangeleenthede. Verder moet die bestuurder ten alle tye bereid wees om hom- of haarself voortdurend te ontwikkel ten einde tred te hou met nuwe ontwikkelinge en die eksterne omgewing.

Die tweede groep skrywers, Cronje, Du Toit en Motlatla (2000) is van mening dat die vaardighede en vermoëns van bestuurders op verskillende vlakke van bestuur verskil. Die top

bestuur het ander vaardighede en vermoëns nodig om die funksies van die algemene bestuur uit te voer as dié wat vereis word deur bestuurders op 'n laer vlak van bestuur. Hulle identifiseer egter drie kernvoorvereistes vir effektiewe bestuur, naamlik konseptuele, interpersoonlike en tegniese vaardighede. Hierdie vaardighede word as volg deur die skrywers gedefinieer:

- **Konseptuele vaardighede** – Dit verwys na die verstandelike kapasiteit of vermoë om die besigheid en die dele daarvan op 'n holistiese wyse te sien.
- **Interpersoonlike vaardighede** – Dit behels die vermoë om met mense te kan werk. Aangesien ongeveer 60% van bestuur behels dat daar met mense omgegaan moet word, is dit logies dat 'n bestuurder in staat moet wees om te kommunikeer en om groepe sowel as individue te motiveer.
- **Tegniese vaardighede** – Behels die vermoë om kennis of tegnieke van 'n spesifieke dissipline toe te pas om resultate/eindprodukte te bereik. Kennis van rekeningkunde, ingenieurswese of ekonomie is byvoorbeeld tegniese vaardighede wat gebruik moet word in die uitvoering van bestuurstake. Bestuurders op 'n laer bestuursvlak moet voldoende kennis het van die tegniese aktiwiteite wat onder hulle toesig val. Volgens die skrywers verminder die tyd wat aan tegniese aktiwiteite spandeer word soos wat bestuurders opgang maak op die bestuursleer, waar diagnostiese en analitiese vaardighede van groter belang raak. (Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000:106-107).

Die derde groep skrywers, Dyck en Neubert (2009:5) onderskei net soos Cronje, Du Toit en Motlatla (2000:106-107), ook drie kernbestuursvaardighede, naamlik tegniese vaardighede, menslike vaardighede (in plaas van interpersoonlike vaardighede) en konseptuele vaardighede. Die vaardighede word as volg deur die derde groep skrywers gedefinieer:

- **Tegniese vaardighede** verwys na kundigheid in 'n spesifieke veld, soos bemarking, rekeningkunde, ontwikkeling van rekenaarsagteware of internasionale handelsooreenkomste.
- **Menslike vaardighede** verwys na die vermoë om goed met ander mense en groepe te werk. Dit sluit vaardighede in soos leierskap, motivering, interpersoonlike kommunikasie en konflikbestuur.

- **Konseptuele vaardighede** verwys na die vermoë om te dink oor komplekse en breë organisasie-aangeleenthede. Hierdie vaardighede stel bestuurders in staat om te verstaan hoe die individuele dele van die organisasie by mekaar inskakel om die organisasie as geheel te dien en ook hoe die organisasie binne 'n groter omgewing inskakel.

3.2.3.1. Vergelyking van kernbestuursvaardighede soos deur die drie groepe skrywers geïdentifiseer

Alhoewel die tweede en die derde groep skrywers verskillende benaminge aan die vaardighede heg, is daar beslis ooreenkomste en dit sluit die volgende in:

Dyck en Neubert (2009) en Cronje, Du Toit en Motlatla (2000) onderskei albei drie kernbestuursvaardighede wat presies dieselfde is, behalwe vir die feit dat eersgenoemde skrywers na menslike vaardighede, en laasgenoemde skrywers na interpersoonlike vaardighede verwys.

Die ooreenkomste tussen hierdie twee groepe skrywers en die derde groep skrywers, naamlik Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander (2001) kan as volg geïntegreer word:

Die konseptuele vaardigheid hou verband met die strategiese-aksievaardigheid, die globale/algehele bewustheidsvaardigheid sowel as die beplanning- en administratiewe vaardigheid. Die interpersoonlike of menslike vaardigheid hou verband met die spanwerkvaardigheid en die kommunikasievaardigheid.

3.2.3.2. Kombinasie van die kernbestuursvaardighede

Indien die vaardighede soos deur die drie groepe skrywers bespreek, gekombineer of geïntegreer sou word, kan daar vier kernvaardighede wees wat noodsaaklik is vir bestuurders. Die vier gekombineerde kern- of sleutelvaardighede, naamlik die konseptuele vaardigheid, die interpersoonlike of menslike vaardigheid, die tegniese vaardigheid en die selfbestuursvaardigheid sal in die onderstaande tabel verduidelik word.

Tabel 3.2 Gekombineerde vier kernbestuursvaardighede

Vier kernbestuursvaardighede
<p>1. Konseptuele vaardighede – Dit verwys na die verstandelike kapasiteit om die besigheid en die dele daarvan holisties te sien.</p> <p>Dit is dus die vermoë om na te dink oor komplekse en breër organisasie-aangeleenthede. Hierdie vaardighede stel bestuurders in staat om te verstaan hoe die individuele dele van die organisasie by mekaar inskakel om die organisasie as geheel te dien en hoe die organisasie binne 'n groter omgewing inpas.</p> <p>Strategiese Aksie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die verstaan/begrip van die industrie • Die verstaan/begrip van die organisasie • Die neem van strategiese aksies <p>Globale/algehele bewustheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kulturele kennis en verstaan /begrip • Kulturele oopheid en sensitiwiteit <p>Beplanning en administratiewe vaardigheid/bevoegdheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Versamel van inligting, analisering en probleemoplossing • Beplanning en die organisering van projekte • Tydsbestuur • Begroting en finansiële bestuur
<p>2. Interpersoonlike/Menslike vaardighede – Dit behels die vermoë om met mense (individue en groepe) te kan werk en goed met hulle oor die weg te kom. Aangesien bestuur daarvoor gaan om ongeveer 60% met mense om te gaan, is dit logies dat 'n bestuurder in staat moet wees om te kommunikeer en om groepe sowel as individue te motiveer.</p> <p>Dit sluit vaardighede in soos leierskap, motivering, interpersoonlike kommunikasie en konflikbestuur.</p> <p>Spanwerkvaardigheid/Bevoegdheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwerp van spanne • Skep van 'n ondersteuningsomgewing • Die bestuur van spandinamika <p>Kommunikasievaardigheid/Bevoegdheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informele kommunikasie • Formele kommunikasie • Onderhandeling
<p>3. Tegnieese vaardighede – Behels die vermoë om kennis of tegnieke van 'n spesifieke dissipline te gebruik om resultate/eindprodukte te bewerkstellig. Dit verwys na kundigheid in 'n spesifieke veld, soos bemarking, rekeningkunde, rekenaarsagtewareontwikkeling, ekonomie, ingenieurswese of internasionale handelsooreenkomste.</p> <p>Bestuurders op 'n laer bestuursvlak moet voldoende kennis het van die tegnieese aktiwiteite waarvoor hulle toesig het. Volgens die skrywers (Crone, Du Toit en Motlala) verminder die tyd wat spandeer word aan tegnieese aktiwiteite soos wat bestuurders opgang maak op die bestuursleer. Dan word diagnostiese en analitiese vaardighede van groter belang.</p>
<p>4. Selfbestuursvaardigheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integriteit en etniese gedrag • Persoonlike drif en veerkragtigheid • Balansering van werk en persoonlike lewe/aangeleenthede • Selfbewustheid en ontwikkeling

Bronne: Dyck en Neubert (2009); Cronje, Du Toit en Motlala (2000); Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander (2001)

Uit die voorafgaande tabel is dit dus duidelik dat daar sekere vaardighede is wat nodig is om effektiewe bestuurders te wees en die bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies is nie hiervan uitgesluit nie. 'n Bespreking oor hoe vaardighede deur die bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies geïmplementeer kan word, volg hieronder.

3.2.3.3. Implementering van vaardighede

Die onderstaande bespreking is gebaseer op die menings van die outeurs waarna in tabel 3.2 verwys is.

a) Konseptuele vaardighede: 'n Bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie moet verstaan dat die organisasie deur die staat erken word as 'n nie-winsgewende organisasie en die bestuurder moet dus verseker dat die wetlike vereistes nagekom word, dat daar jaarliks verslag gelewer word aan die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se afdeling vir nie-winsgewende organisasies. Verder moet die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie weet wat die doelwitte van die organisasie behels, watter programme deel vorm van die organisasie en spesifiek ook hoe dit deel vorm van die breër omgewing en watter programme prioriteit is. Die beplanning van die organisasie moet bestuur word deur die bestuurder ten einde te verseker dat die doelwitte van die organisasie uitgevoer kan word deur die daaglikse aktiwiteite van die personelede. Met die implementering van die nuwe kindernet was dit van uiterse belang dat die bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies toesien dat die organisasie se maatskaplike werkers en selfs bestuurders toegerus word om die nuwe kindernet te implementeer. Die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie kan 'n lid wees van 'n provinsiale konsultasieforum vir nie-winsgewende organisasies en sodoende op hoogte bly van wat in die breër omgewing aan die orde van die dag is.

Dit is noodsaaklik om betyds besigheidsplanne in te dien wanneer die spesifikasies beskikbaar is, ten einde befondsing deur die staat te verseker. Die bestuurder kan die programkoördineerders of laervlakbestuurders verantwoordelik maak vir laasgenoemde, maar die uiteindelijke verantwoordelikheid berus by die bestuurder. Indien die organisasie afhanklik is van ander donateurs, moet die bestuurder ook toesien dat voorstelle vir befondsing betyds en volgens die vereistes van die spesifieke donateurs gedoen word. Verder moet die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie verseker dat die fondse wat beskikbaar is vir elke program of projek 'n begroting het, dat die beheerraad die begrotings

goedkeur en dat die fondse daarvolgens spandeer word. Die bestuurder het ook die verantwoordelikheid om te verseker dat die finansiëlebestuursvereistes van die staat en ander donateur streng nagekom word.

Die bestuurder kan die voorbeeld stel deur oop te wees vir kultuur sowel as sensitief te wees daarvoor deur respek te toon en ten alle tye bewus te wees daarvan. Die geloofsgebaseerde organisasie moet verskillende take goed bestuur om al die verantwoordelikhede na te kom – tyd moet effektief bestuur word.

b) Interpersoonlike/Menslike vaardighede: Die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie moet gereeld kommunikeer met die beheerraad en veral met die voorsitter. Beheerraadvergaderings sowel as dagbestuurvergaderings word bygewoon. Daaglikse interaksie is nodig met personeellede. Maandelikse konsultasie of supervisie is nodig om te verseker dat personeellede se werkverrigting, sowel as hulle leerbehoefte en uitdagings bespreek kan word – dit vereis ook goeie interpersoonlike vaardighede. Tydens personeelvergaderings word aangeleenthede ook bespreek wat die goeie funksionering van die organisasie verseker. Die bestuurder verteenwoordig ook die organisasie by forums en vergaderings wat deur die staat gereël word. Die bestuurder onderhandel met die beheerraad oor personeelaangeleenthede en onderhandel ook namens die bestuur met byvoorbeeld die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling.

c) Tegniese vaardighede: Bestuurders in geloofsgebaseerde organisasies is dikwels maatskaplike werkers en aangesien hulle opgelei is en ervaring het van maatskaplike werk, kan hulle hul ervaring met minder ervare werkers, studente en maatskaplike hulpwerkers deel. Die bestuur moet ook toesien dat 'n kundige oor die boekhouding van die organisasie aangestel word.

d) Selfbestuursvaardigheid: 'n Bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie kan take verdeel in 'n weeklikse program, maandelikse program, kwartaalliks en jaarliks programme om doeltreffend te wees en verantwoordelikhede na te kom. Dit is belangrik dat bestuurders tot 'n forum van bestuurders behoort sodat hulle ook 'n platform het waar hulle hul frustrasies en uitdagings kan bespreek. Dit sal hulle ook help om 'n goeie balans te handhaaf tussen hul werk en persoonlike lewe. Bestuurders moet toegewyd, energiek en optimisties wees en geleenthede tot groei en ontwikkeling benut.

Gegewe die beklemtoning van die belangrikheid van die feit dat 'n bestuurder oor die vier gekombineerde kernbestuursvaardighede moet beskik, ontstaan die vraag outomaties hoe hierdie vaardighede bekom moet word en 'n bespreking in hierdie verband volg dus.

3.2.3.4 Ontwikkeling van bestuursvaardighede

Die literatuur (Dyck en Neubert:2009; Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander, 2001; Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000) maak dit duidelik dat die vaardighede waarvoor 'n bestuurder moet beskik, bekom moet word. Daar is verskeie bronne wat in hierdie opsig benut kan word en dit sluit bestuursopleiding deur skole, teknikons en universiteite in. Sommige besighede voorsien ook hulle eie bestuursopleiding. 'n Ander bron van bestuursbevoegdheid is praktiese ervaring. 'n Natuurlike aanleg of talent vir bestuur, selfmotivering en ambisie speel 'n belangrike rol in die ontwikkeling van bestuursvaardighede (Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000:107).

Dyck en Neubert (2009:5) onderskei vier redes waarom opleiding in bestuur nodig is, naamlik:

- Dit verhoog werksgeleenthede aangesien dit 'n mens in staat stel om die konseptuele vaardighede te ontwikkel wat nodig is indien 'n mens graag 'n bestuurder wil word.
- Dit maak selfkennis moontlik deur 'n beter begrip te ontwikkel van die organisasie en die sosiale magte wat 'n invloed op ons het.
- Dit mag 'n mens se werksbevreëdiging beïnvloed, want dit help 'n mens om jou eie bestuurders te verstaan en gevolglik is die waarskynlikheid hoër dat jy met hulle oor die weg sal kom.
- Dit help ook om te begryp hoe verskillende organisasies waarmee 'n mens in kontak kom, bestuur word.

Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander (2001:15) ondersteun ook die feit dat dit sinvol is om 'n werknemer met bestuursvaardighede toe te rus.

3.3. DIE VERANTWOORDELIKHEID VAN 'N BESTURDER VAN 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE

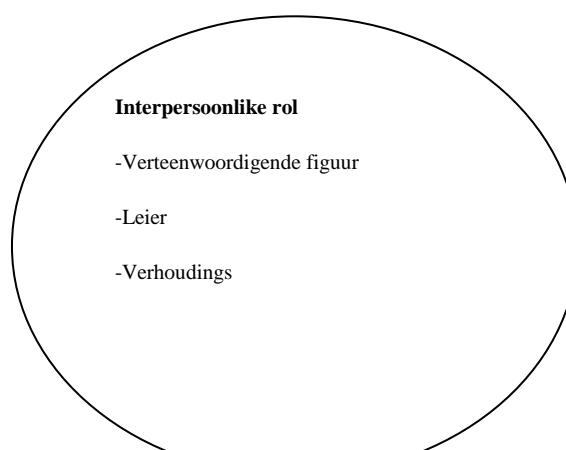
Dit maak nie saak wat 'n organisasie se spesifieke doelwitte is nie, dit is die werk van die bestuurders om die organisasie te help om daardie doelwitte te bereik. Bestuurders word evalueer op grond van hoe goed die mense aan wie hulle rigting gee of vir wie hulle verantwoordelik is, hulle werk doen. 'n Belangrike verantwoordelikheid van 'n bestuurder is om te verseker dat die werknemers hulle doelwitte verstaan en hoe die bereiking van daardie doelwitte verband hou met die sukses van die organisasie. Aangesien bestuurders die doelwitte van die organisasie bereik deur mense te bemagtig om hulle werk doeltreffend te doen (sonder dat hulle as bestuurders al die take self uitvoer), moet hulle maniere vind om werknemers gemotiveerd te hou.

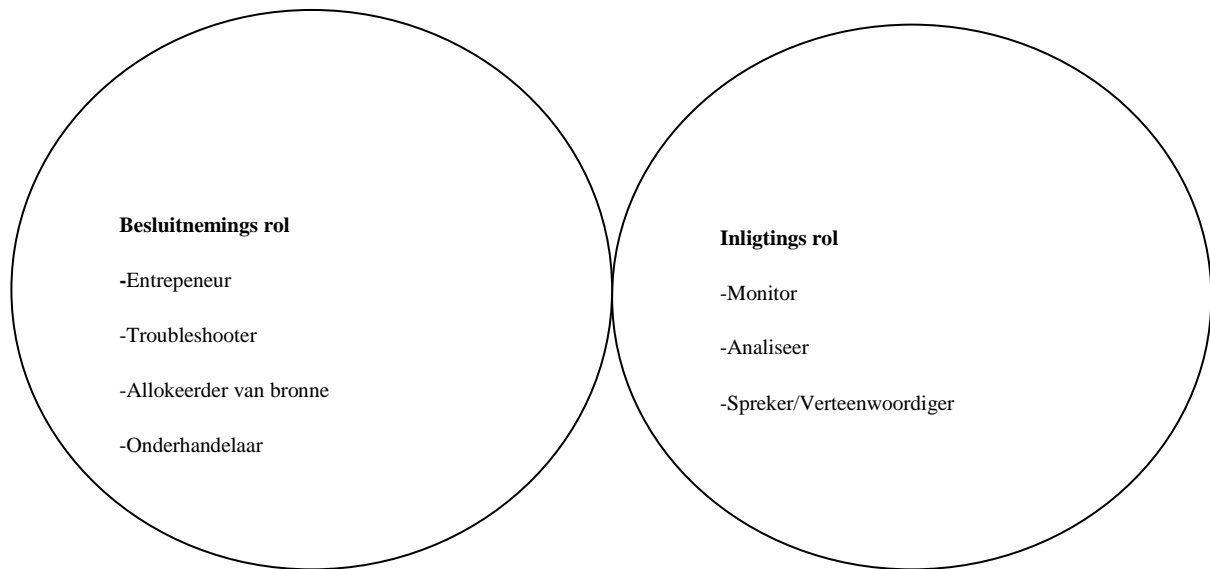
Om hulle verantwoordelikehede na te kom, moet bestuurders verskillende rolle vervul en die navorser bespreek vervolgens hierdie rolle.

3.3.1. Die verskillende rolle wat bestuurders vervul

Mintzberg (1987) het die gedrag van bestuurders bestudeer en het tot die gevolgtrekking gekom dat hulle ten minste 10 verskillende rolle binne die organisasie vervul – drie oorvleuelingsrolle en 10 sub-rolle.(Dyck en Neubert 2009:7-10; Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000:107-109;).

Dyck en Neubert (2009:7) verwys na die feit dat in die Griekse teater 'n enkele akteur veelvuldige rolle kan vertolk deur net verskillende maskers op te sit. Hulle is van mening dat bestuurders op dieselfde wyse moet leer om veelvuldige rolle te speel deur die vier funksies van bestuur. Verder verwys hulle na die feit dat Mintzberg (1987) se studie voorstel dat bestuurders 'n verskeidenheid van rolle speel binne die “drama” wat die “improv teater” van 'n organisasie se lewe is. Die drie hoofrolle sluit interpersoonlike rolle, besluitnemingsrolle en inligtingsrolle in en sal afsonderlik bespreek word.





Figuur 3.1 Die oorvleueling van bestuurders se rolle

Bron: Cronje, Du Toit en Motlatla (2000:108)

'n Bespreking van die drie oorvleuelingsrolle van bestuurders volg.

3.3.1.1. Interpersoonlike rol

Die interpersoonlike rol van bestuurders bestaan uit 'n groep van drie aktiwiteite, aldus Cronje, Du Toit en Motlatla (2000:108):

- a) Die bestuurder tree op as die **verteenwoordigende figuur** wat onder andere, besoekers vir ete uitneem, 'n kollega se troue bywoon en 'n nuwe fabriek open.
- b) Die bestuurder verskaf leiding in die aanstelling, opleiding, bevordering, ontslag en die motivering van ondergeskiktes.
- c) Die bestuurder handhaaf goeie verhoudinge binne die organisasie en die publiek (hierdie rol kan 50% van 'n bestuurder se tyd opneem). Interne verhoudings sluit ander

bestuurders en individue in terwyl eksterne verhoudings verskaffers, banke en verbruikers insluit.

Die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie moet dikwels die organisasie verteenwoordig by vergaderings wat deur die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling of ander departemente of ander instansies soos universiteite gereël word. Dit is die taak van die bestuurder om byvoorbeeld 'n voorstelling te verskaf van die organisasie as geheel, die projekte, hoogte- en laagtepunte of behoeftes wanneer die organisasie besoek word deur moontlike donateurs of by verskillende vergaderings. Dit is ook die taak van die bestuurder binne geloofsgebaseerde organisasies om leiding te neem by die aanstelling van nuwe personeel, opleiding, ontslag en die motivering van ondergeskiktes. Verder moet 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie goeie netwerke opbou en behou met die staat, moontlike donateurs, ander nie-winsgewende en geloofsgebaseerde organisasies, verskeie rolspelers in 'n gemeenskap sowel as lede van die gemeenskap en diegene wat baat vind by die diens. Interne verhoudinge met die beheerraad en die personeel is ook van uiterse belang om te verseker dat die organisasie goed funksioneer en almal ten doel het om die doelwitte van die organisasie na te streef en te bereik.

3.3.1.2. Inligtingsrol

Die inligtingsrol stel bestuurders in staat om inligting te bekom van hul kollegas, ondergeskiktes, hoofde/seniors, en mense buite die organisasie om hulle te help om besluite te neem. Cronje, Du Toit en Motlatla (2000:108):

Hierdie rol fokus op die **monitor** of die versamel van inligting oor verandering, geleenthede en bedreigings wat hulle departement mag affekteer/beïnvloed. Bestuurders **analiseer** hierdie inligting en dra relevante inligting oor aan kollegas, seniors en ondergeskiktes. Hulle speel dus 'n belangrike rol in die kommunikasieproses van die besigheid. Die inligtingsrol vereis ook dat bestuurders as **spreker of verteenwoordiger** in hul onderskeie departemente of die besigheid moet optree, intern sowel as in die eksterne omgewing of wêreld.

3.3.1.3. Besluitnemingsrol

Dit sluit die ontwikkeling van interpersoonlike verhoudings en die versameling en analisering van informasie in. In hierdie verband kan bestuurders gesien word as entrepreneurs wat die inligting tot hulle beskikking kan gebruik om positiewe verandering fasiliteer in die vorm van 'n nuwe produk of id e, of die herstrukturering van die besigheid, aldus Cronje, Du Toit en Motlatla (2000:108, 109). Bestuurders moet ook probleme hanteer en oplos insluitende stakings, tekorte aan en instorting van toerusting. Bestuurders moet besluit hoe hulle die bronne van die organisasie gaan toewys en dit sluit fondse, menslike hulpbronne en toerusting in. In hulle rol as onderhandelaars skakel bestuurders op 'n gereelde basis met individue, ander departemente of besighede om doelwitte, prestasiestandaarde, bronne en vakunie-ooreenkomste te onderhandel.

Bestuurders binne enige organisasie moet oor die vaardighede soos bespreek beskik, sowel as die bestuursrolle vervul ten einde effektief te wees. Dit is dus ook van toepassing en relevant vir die bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies.

3.4. DIE TAKE VAN 'N BESTURDER VAN 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE

Die take of funksies van 'n bestuurder binne enige organisasie behels beplanning, organisering, leierskap en kontrolering of beheer. (Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000:101; Dyck en Neubert, 2009:7; Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander, 2001:10). Volgens Dyck en Neubert (2009), was Henri Fayol (1949) ongeveer 'n dekade gelede die eerste een wat hierdie vier funksies geidentifiseer het, en dat dit algemeen gebruik word vir die raamwerk van bestuurskursusse en handboeke. Dieselfde vier bestuursfunksies of take is ook duidelik in die basiese definisie van 'n organisasie, aldus die skrywers. Hulle definieer 'n organisasie as 'n doelgerigte (beplanning, doelbewuste gestruktureerde organisering) groep van mense wat saam werk (leierskap) om resultate te bereik (kontrolering/beheer). Die vier funksies of take sal vervolgens afsonderlik bespreek word:

3.4.1. Beplanning

Beplanning is die mees basiese bestuursfunksie en as dit goed gedoen word, dui dit die rigting aan vir die organiserings-, leidings- en kontrolerings- of beheerfunksie. (Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander, 2001:76; Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000:119).

Bepanning beteken dat die organisasie se visie, missie, doelwitte en strategieë identifiseer word, sowel as die toepaslike organisasiebronne wat nodig is om daardie doelwitte te bereik en die strategieë te implementeer. Dit behels ook die bepaling van toekomstige posisies van die besigheid en riglyne of planne ten einde sodanige posisies te bereik. Bestuurders doen dus bepanning om drie redes, naamlik: 1) om 'n oorhoofse rigting vir die organisasie se toekoms te bepaal; 2) om die organisasie se bronne te identifiseer en aan te wend ten einde die doelwitte van die organisasie te bereik; 3) om te besluit watter take gedoen moet word om hierdie doelwitte te bereik. (Dyck en Neubert, 2009:8; Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander, 2001:10; Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000:101).

Bepanning is uiters belangrik, aangesien 'n organisasie binne 'n onbeheerbare omgewing funksioneer. Deur bepanning kan organisasies oorleef en dit stel hulle in staat om proaktief te wees ten opsigte van hul interaksie met die omgewing. Effektiewe bepanning behels die ontwikkeling van doelwitte en laasgenoemde moet sorgvuldig gedoen word. 'n Belangrike tegniek wat aangewend kan word vir die formulering van doelwitte regdeur die organisasie, is bestuur deur doelwitte ("Management by objectives") (General Management. University of South Africa.2001:62).

3.4.1.1. Soorte bepanning

'n Doel is 'n toekomstige staat of toestand wat 'n organisasie begeer om te bereik terwyl 'n plan die bloudruk of konsep is vir die bereiking van doelwitte. Bestuurders moet verskillende tipe planne formuleer wat uit die organisasie se doelwitte voortvloei. Hierdie planne sluit die volgende in:

a)Strategiese bepanning

Strategiese bepanning gee langtermynrigting aan die organisasie met die missie as die uiteindelijke doel om te bereik (Cronje, Du Toit en Motlatla:2000:127) en:

- Word deur die top bestuur uitgevoer.
- Fokus op die totale organisasie.
- Het 'n tydsraamwerk van drie tot tien jaar en soms meer.
- Is toekomsgerig en is ten alle tye op die uitkyk vir veranderinge in die omgewing.

- Sluit konstante aanpassing by die omgewing in.
- Is nie gemoeid met detail nie, maar is in die vorm van breë algemene riglyne wat die organisasie op koers hou.
- Die bestuur gebruik dit deurlopend in die aanwending van die bronne en vaardighede van die besigheid tussen die geleenthede en risiko's in die besigheidsumgewing en stuur die rigting so winsgewend moontlik tot die bereiking van die missie.

Dit is belangrik dat die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie 'n strategiese proses inisieer indien daar nog nie sodanige proses by 'n organisasie gevolg word nie. Dit is belangrik dat 'n organisasie 'n visie, missie, waardes en langtermyn- en korttermynplanne het wat op die langtermyn doelwit van die organisasie gebaseer is. Andersins moet daar na elke drie of vyf jaar weer 'n strategiese proses aan die gang gesit word ten einde proaktief te wees en langtermynbeplanning te doen vir 'n volgende drie of vyf jaar. Indien daar egter drastiese veranderinge plaasvind soos die inperking van befondsing en dit die beëindiging van programme en moontlike ontslag van personeel tot gevolg kan hê, moet daar ook 'n strategiese proses gevolg word ten einde die situasie te hanteer. Tydens 'n jaarlikse vergadering met die Lid van die Uitvoerende Raad (MEC) van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling wanneer die fokusareas vir befondsing van die departement bekend gemaak word, kan 'n strategiese proses ook van groot waarde wees veral as daar nuwe fokusareas is wat aansluit by die oorhoofse doel van die organisasie en die organisasie oor die kapasiteit beskik om nuwe programme te implementeer.

b) Taktiese planne

Taktiese planne behels die proses om breedvoerige besluite te neem ten opsigte van wat om te doen, wie dit moet doen en hoe om dit te doen met 'n normale tydshorison van 'n jaar of minder. (Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander, 2001:78) Middelvlak- en eerstelyn bestuurders is gewoonlik hoogs betrokke by taktiese beplanning. Die proses sluit die volgende in aldus die skrywers:

- Die kies van spesifieke doelwitte vir die organisasie en die middel om die organisasie se strategiese plan te implementeer;
- Besluit op reeks aksies om die huidige werksaamhede te bevorder; en

- Die ontwikkeling van begrotings vir elke departement, afdeling en projek.

Binne geloofsgebaseerde organisasies word daar jaarliks besigheidsplanne ingedien vir elke program van die organisasie. Die doelwitte en aktiwiteite om dit te bereik word duidelik uiteengesit en 'n toepaslike begroting word aangeheg. Sodra die ooreenkoms ontvang word van die staat of ander donateurs, word dit geteken en terugbesorg aan die donateur en word dit geïmplementeer soos uiteengesit in die besigheidsplan vir elke program. Die personeellede wat aangestel is vir elke program, voer die aktiwiteite uit soos beplan tot voordeel van die ontvangers van die diens.

c) Operasionele planne

Operasionele planne word ontwikkel deur middelvlak- en laervlakbestuurders en fokus op die uitvoering van die taktiese planne ten einde die organisasie se doelwitte te bereik (Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander, 2001). Operasionele beplanning sluit twee basiese vorms in, naamlik enkelgebruiksplanne (word gebruik vir eenmalige aktiwiteite) en staande planne (wat basies dieselfde bly vir lang tydperke).

'n Bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie as 'n nie-winsgewende organisasie moet oor voldoende kennis beskik ten opsigte van die beplanningsproses ten einde dit effektief te fasiliteer of toe te sien dat die strategiese beplanning van tyd tot tyd deur die beheerraad uitgevoer word. Bestuurders moet toesien dat operasionele planne jaarliks gedoen word en in die geval waar geloofsgebaseerde organisasies van die staat afhanklik is vir befondsing, moet die bestuurder verseker dat hierdie planne in besigheidsplanne omgeskakel word ten einde fondse te verseker. Geloofsgebaseerde organisasies moet ten minste drie jaarliks strategiese beplanning sodat hulle geleentheid kan aangryp ten opsigte van byvoorbeeld tenders vir nuwe projekte waarvoor die staat adverteer en wat inpas by die visie en missie van die organisasie. Bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies verseker dat die beplanning op 'n daaglikse basis uitgevoer word om so die doelwitte van die organisasie te bereik.

3.4.2. Organisering

Dit is die tweede stap in die bestuursproses en dit beteken dat die abstrakte idees wat tydens die beplanningsproses voorberei is, in realiteit omgeskakel moet word (Dyck en Neubert, 2009:8; Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander, 2001:10-11; Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000:101). Dit behels die proses van die skep van 'n struktuur van verhoudings wat

werknemers in staat sal stel om die bestuur se planne uit te voer en om die doelwitte van die organisasie te bereik. Dit het te make met die strukture en sisteme wat bestuurders vestig en in stand hou. Dit sluit die outoriteitstruktuur van die organisasie, die tipes departemente wat gevestig is, die tegnologie wat die organisasie gebruik, die fisiese uitleg van die fabriek of kantoorruimte, begrotings, menslikehulpbronbeleide, werksbeskrywings en so meer in. Deur effektiewe organisering kan bestuurders menslike, materiële en inligtingsbronne beter koördineer. Aangesien die doelwitte en die bronne van verskillende organisasies van mekaar verskil, moet elk 'n organisatoriese struktuur het wat by sy eie spesifieke behoefte pas.

Daar word vier basiese beginsels van organisering onderskei (General Management. University of South Africa, 2001:99; Hellriegel, Jackson, Socum, Staude en ander, 2001:202-216; Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000:133-142) en dit behels die volgende:

3.4.2.1. Verdeling van die werk

Dit behels die verdeling van die totale werklas in take wat logies en effektief deur individue of groepe uitgevoer kan word. Spesialisasie verwys na die proses waar 'n taak in kleiner eenhede verdeel word ten einde gespesialiseerde kennis en vaardigede uit te buit en sodoende produktiwiteit te bevorder.

3.4.2.2. Die formele organisasiestrukture

Dit verwys na die onderskeie verhoudings tussen bronne en die bestuursisteam en word voorgestel deur 'n organisasiekaart ("organizational chart").

a) Departementalisering

Dit behels die logiese groepering van die organisasie se aktiwiteite, in hanteerbare groetes. Dit sluit produkdepartementalisering, kliëntdepartementalisering, ens. in.

b) Koördinerings

Die onderverdeling van werk gee aanleiding tot die probleem van koördinerings. Die verdeelde take en die doelwitte van die verskeie departemente moet gekoördineer of geïntegreer word ten einde die organisasie se primêre doelwitte te bereik. Die volgende aspekte van 'n organisasieontwerp het 'n invloed op die koördinerings van take en mense in die organisasie:

- **Outoriteitsverhouding** – Sluit die toewysing van verantwoordelikheid en outoriteit aan elke pos in die organisatoriese struktuur in.
- **Verantwoordelikheid** – Is die verpligting van 'n werknemer om 'n taak uit te voer na aanleiding van die opdrag wat ontvang is.
- **Outoriteit** – Is die reg om opdragte te gee. Formele outoriteit wat afwaarts aangegee word deur hoëvlakbestuurders staan bekend as delegering van outoriteit.
- **Bevelsweg** – Definieer die verslaggewende lyne van individue en groepe binne die organisasie.
- **Eenheid van Bevel** – Impliseer dat elke ondergeskikte slegs een bestuurder moet het aan wie hy/sy verslag moet lewer.
- **Omvang van beheer** – Verwys na die aantal ondergeskiktes wat onder die toesig van 'n spesifieke bestuurder werk.

Binne 'n geloofsgebaseerde organisasie is, soos reeds verduidelik, 'n organogram, wat 'n aanduiding gee van die verhouding tussen die bestuur/beheerraad, direkteur/kantoorhoof, programkoördineerders, ondersteuningspersoneel en vrywilligers indien van toepassing. Dit dui dus aan wie verantwoordelik is vir wie en wie verslag moet doen aan wie. Die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie moet verslag doen aan die beheerraad van die organisasie en die programkoördineerders en ondersteuningspersoneel moet weer verslag lewer aan die bestuurder van die organisasie.

Indien personeellede probleme met mekaar het, moet hulle dit onderling probeer oplos, maar indien hulle dit nie self kan hanteer nie, moet hulle die bestuurder nader om in te gryp. Indien die bestuurder dit ook nie voldoende kan hanteer nie, moet die bestuurder die uitvoerende komitee van die beheerraad raadpleeg en indien hulle dit ook nie voldoende kan hanteer nie, moet dit na die volle beheerraad geneem word. Indien die personeel 'n probleem met die bestuurder het, moet hulle dit eers met die bestuurder self opneem en indien dit nie voldoende opgelos kan word nie, kan die uitvoerende komitee of die voorsitter van die beheerraad genader word.

Verder is dit die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie wat korrespondensie wat van die staat ontvang word, na die uitvoerende komitee en die volle beheerraad moet neem en namens hulle met die staat opvolg. Die organogram dui ook die aantal personeellede aan vir wie die bestuurder verantwoordelik is. Binne 'n kleiner organisasie is die bestuurder

gewoonlik vir al die personeellede van al die programme verantwoordelik. Binne groter geloofsgebaseerde organisasies kan die bestuurder programkoördineerders verantwoordelik maak vir 'n sekere aantal personeellede wat aan hulle moet rapporteer en oor wie hulle verslag aan die bestuurder moet lewer.

Uit voorafgaande bespreking is dit baie duidelik dat 'n bestuurder binne 'n geloofsgebaseerde organisasie in staat moet wees om hierdie tweede bestuursfunksie effektief te fasiliteer ten einde te verseker dat die doelwitte van die organisasie bereik word.

3.4.3. Leierskap

Nadat die planne gemaak is deur die bestuur, 'n struktuur geskep is en die regte personeel aangestel is, moet iemand die organisasie van leiding voorsien. Dit behels die vermoë van die een wat leiding gee om ander te beïnvloed deur middel van effektiewe kommunikasie en motivering sodat hulle in staat sal wees om deur hul werk pogings die organisasie se doelwitte sal bereik.

Leierskap is dikwels die eerste funksie waaraan gedink word wanneer daar oor bestuur besin word. Bestuurders moet die nodige interpersoonlike vaardighede het om te verseker dat die lede van die organisasie gemotiveerd is, om met die lede te kommunikeer, om hulle aan te moedig, en om persoonlike konflik op te los en so meer. Leierskap eindig nie na beplanning en organisering nie, dit is 'n belangrike element van al die take. Die rol wat deur die leierskap gespeel word, is om dinge aan die gang te kry en aan die gang te hou (Dyck en Neubert, 2009:8-9; Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander, 2001:11; Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000:102).

Die verskil tussen bestuurders en leiers is dat eergenoemde op die implementering van die maatskappy se beleid fokus, terwyl laasgenoemde probeer om mense te lei en te inspireer om hulle beste vir die maatskappy te gee. 'n Leier probeer om 'n sin van toegewydheid tot die visie en missie van die organisasie te kweek en sodoende ondergeskiktes te inspireer om gewillig te streef na die bereik van die organisasie se doelwitte. 'n Bestuurder aan die ander kant, bestuur werknemers deur die outoriteit en mag wat deur sy hoofde aan hom gedeliger is. Om die prestasie van enige organisasie te verhoog, moet alle bestuurders ook goeie leiers wees. Die onderliggende beginsel agter die bestudering van leierskap is om bestuurders in leiers te verander sodat hulle goeie bestuurders kan wees. (General Management. University of Pretoria, 2001:123).

Cronje, Du Toit en Motlatla (2000:147-148) verwys na suksesvolle besighede en die leiers daarvoor verantwoordelik. Hulle maak die stelling dat die sukses van die besigheid nie noodwendig aan die bestuursvaardighede van die bestuurders toe te skryf is nie, maar aan die uitstekendheid van hul leierskap.

Geloofsgebaseerde organisasies se bestuurders het ook 'n verantwoordelikheid om leierskapsvaardighede te ontwikkel en leierskap met integriteit toe te pas ten einde die werknemers van sodanige organisasies te inspireer om hul beste te lewer vir die organisasies.

3.4.4 Kontrolering/Beheer

Dit behels die proses waardeur 'n persoon bewustelik 'n groep of die organisasie se prestasie monitor en korrektiewe aksie neem. Bestuurders moet dus gedurigdeur kontroleer of hulle besighede op koers is ten opsigte van die bereiking van hul doelwitte. Daar moet dus ten alle tye seker gemaak word dat die aksies van die lede van die organisasie konsekwent is met die organisasie se waardes en standaarde. Beheer kan baie sigbaar wees soos 'n horlosie om seker te maak dat lede byvoorbeeld nie hulle etensuur/etenstyd oorskry nie, maar die mees effektiewe kontrole is dikwels minder sigbaar. Dit sluit professionele norme, organisasiekultuur, die informele begrip wat die werknemers het oor hoe dinge by die organisasie gedoen word en wat die organisasie karakteriseer, in. Hierdie onsigbare aktiwiteit van bestuur is belangrik want dit bepaal die organisasie se identiteit, vorm die identiteite van individuele lede binne die organisasie en voorsien lede van betekenis in hul werk. Kontrole/Beheer behels beide die regstelling van dinge wat verkeerd gaan en die ondersteuning van die dinge wat goed op dreef is. Kontrole/Beheer verplig die bestuur om op 'n deurlopende basis hulle doelwitte en planne te heroorweeg. Binne die kontrolering-/beheerproses kom dit dus daarop neer dat bestuurders:

- standaarde van prestasie of werksverrigting moet neerlê
- huidige prestasie of werksverrigting teen daardie standaarde moet meet
- aksie moet neem om enige afwykings reg te stel
- en die standaarde aanpas indien nodig.

(Dyck en Neubert, 2009:9-10; Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander, 2001:11; Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000:102).

Kluger (2006:33-34) het 'n progamevalueringsraamwerk ontwerp wat belanning en 'n assesseringplan vir nie-winsgewende organisasies behels. Sy maak die stelling dat aangesien nie-winsgewende organisasies aanhoudend gekonfronteer word met verminderde fondse en toenemende eise vir diens, word organisasies uitgedaag om meer regverdige en objektiewe besluite te maak ten opsigte van hoe hulle hul skaars hulpbronne gaan toewys. Hulle moet dus bepaal of dieselfde dienste meer doeltreffend of teen 'n afgeskaalde vlak aangebied kan word. Indien nodig, moet hulle kan bepaal watter programme afgeskaf moet word. Daar moet programme wees om die organisasie se werksaamhede te evalueer vir voortdurende verheffing van kwaliteit.

Van der Merwe (2004:35) maak melding van die funksies van 'n uitvoerende bestuurder soos voorgestel deur die skrywers Fram en Pearse (1992:90-93). Dit sluit die volgende in:

- ondersteuning aan die beheerraad in die ontwikkeling van 'n visie
- ontwikkeling van 'n verteenwoordigende werknemergroep
- nastrewing van 'n hoë prestasievlak
- behoud van 'n balans tussen die bemagtiging en aanwending van werknemers en bestuursgesag
- fokus op kliënte en rolspelers
- ontwikkeling van duidelike evalueringsmaatreëls
- monitering van vordering
- bevordering van die organisasiekultuur.

'n Uitvoerende bestuurder moet bogenoemde funksies in ag neem en uitvoer ten einde te verseker dat die organisasie effektief funksioneer.

3.5. SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die rol, die verantwoordelikheid en die take van 'n bestuurder binne 'n geloofsgebaseerde organisasie bespreek. 'n Omskrywing van 'n bestuurder is voorsien, die verskillende vlakke van bestuurders is bespreek, die bestuursvaardighede waarvoor 'n bestuurder moet beskik en hoe dit bekom kan word is ook onder die loep geneem. Die rolle wat 'n bestuurder moet vervul het ook fokus geniet sowel as die vier bestuurstake of funksies insluitende, beplanning, organisering, leiding/leierskap en kontrolering/beheer. Dit is baie duidelik dat bestuurders bevoeg moet wees om uitvoering te gee aan die bestuurstake en sodoende die doelwitte van die organisasie te bereik.

HOOFTUK 4

DIE BESTUURSFUNKSIES EN VAARDIGHEDE VAN 'N MAATSKAPLIKE WERKER OM 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE TE BESTUUR

4.1. INLEIDING

Verskeie skrywers (Lawler en Bilson, 2010; Weinbach, 2008; Coulshed, Mullender, Jones en Thompson, 2006; Joubert, 2006; Wimpfheimer, 2004; Weinbach, 2003; Patti, 2003; Patti, 2000; Coulshed, 1990; Keys en Ginsberg, 1988) stem saam dat daar geweldige druk op maatskaplike werk bestuurders is om bestuursfunksies en vaardighede te bemeester en toe te pas om as effektiewe bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies te kan funksioneer. In hierdie hoofstuk sal sodanige bestuursfunksies en vaardighede bespreek word. Hierdie hoofstuk dek die derde doelwit van die studie, naamlik om die bestuursfunksies en vaardighede te verduidelik waarvoor 'n maatskaplike werker moet beskik om as bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie te funksioneer. 'n Definisie van maatskaplike werk bestuur word verskaf; konsepsualisering van die bestuursfunksies van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie word gedek; en vyf bestuursfunksies (beplanning, personeelvoorsiening, organisering, kontrolering en leierskap) word breedvoerig bespreek.

4.2. DIE BESTUURSFUNKSIES EN VAARDIGHEDE OM 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE TE BESTUUR

4.2.1. Definisie van Maatskaplike Werk Bestuur/Administrasie

Binne die konteks van maatskaplike werk, word daar dikwels verwys na administrasie en bestuur. Joubert (2006:134) maak die stelling dat die term **administrasie** in die verlede meer populêr was in nie-winsgewende welsynsorganisasies, aangesien die term **bestuur** geassosieer was met beheer en die generering van wins. Sy voer ook verder aan dat **bestuur** sedert die 1990's die algemene term onder maatskaplike werkers geword het.

Daar is verskeie definisies van maatskaplike werk bestuur en administrasie, onder andere:

Weinbach (2008:5; 2003) definieer maatskaplike werk bestuur as die uitvoering deur maatskaplike werkers, van bepaalde funksies wat ontwerp is om die bereiking van die

organisasie se doelwitte op alle administratiewe vlakke binne menslike diensorganisasies te fasiliteer.

Patti (2000:16) verduidelik dat maatskaplike werk bestuur of administrasie:

“...refers to management that is shaped by the objectives, technologies, professional cultures found in organisations that deliver personal and social services”.

Bestuur word ook beskryf as 'n stel bestuursvaardighede wat berus op kennis en bevoegdheid om die omgewingseise (intern en ekstern) so te bestuur dat die organisasie se kapasiteit om sy kliënte te dien toenemend bevorder word (Druker, 1990 soos aangedui deur Patti, 2000:250).

Volgens McKendrick (1988:290), is: “Social work management/administration a method of social work that facilitates the practice of other methods. It serves to meet community needs by working with and through people and the optimal employment of resources to meet clearly identified organisational goals... It does ... share the commonly accepted management process of planning, organising, leading and control.”

Skidmore (1994:108) definieer maatskaplike werk administrasie soos volg:

“Social work administration may be thought of as the action of staff members who utilise social processes to transform social policies of agencies into the delivery of social services”.

Die ooreenkoms tussen die drie definisies is dat maatskaplike werk bestuur te make het met die fasilitering van die organisasie se doelwitte deur maatskaplike werkers en ander, ten einde maatskaplike dienste te lewer. McKendrick (1988:290) se definisie verskil van die ander in die sin dat dit die algemene aanvaarde bestuursproses van beplanning, organisering, leierskap en kontrole pertinent noem terwyl die ander skrywers laasgenoemde funksies nie direk aanhaal nie. Vir die doeleinde van hierdie studie, sal die definisie van McKendrick (1988:290) geld.

McKendrick (1988:306) is van mening dat in maatskaplike werk, bestuurspraktyke en -beginsels prioriteit moet geniet eerder as administratiewe beginsels.

Dit is duidelik uit die verskillende definisies dat maatskaplike werk bestuur ten doel het om die kliëntsisteem te bedien deur die doelstellings van die organisasie in aksies te laat oorgaan deur die aanwending van geskikte personeel en beskikbare bronne. Dit gaan dus oor effektiewe dienslewering aan die teikengroep en die gemeenskap; oor die bereiking van die

doelwitte van die organisasie; en die regte aanwending van personeel en beperkte bronne tot die organisasie se beskikking. Bykomend hiertoe het maatskaplike werk bestuurders ook die verantwoordelikheid om tred te hou met die hedendaagse maatskaplike beleidsaangeleenthede, en die nuutste denke en tegnologie wat daarmee verband hou ten einde te verseker dat die kliënte bevoordeel word. (Wimpfeimer, 2004:49). Dit geld ook vir maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies.

4.2.2. Die bestuursfunksies om 'n geloofsgebaseerde organisasie te bestuur

Vervolgens gaan die konseptualisering van die bestuursfunksies bespreek word.

4.2.2.1. Konseptualisering van bestuursfunksies

Bestuurders, sowel as die groepe en individue waaruit welsynsorganisasies saamgestel is, is verantwoordelik vir die prestasie van die organisasie. In hul pogings om prestasie te verhoog en om effektiwiteit van funksionering en dienslewering te verseker, moet bestuurders 'n verskeidenheid bestuursfunksies verrig (Knighton en Heidelman, 1983:11-13). Hierdie skrywers maak melding van die bydraes van Fayol en Massie, en ander skrywers soos Flippo, Corson en Paul in die ontwikkeling van die bestuursfunksies. Fayol (1949) het een van die vroegste pogings aangewend om bestuur te beskryf na aanleiding van vyf funksies, naamlik beplanning, organisering, bevelvoering, koördinering en beheer. Massie (1971) het laasgenoemde oorspronklike klassifisering van Fayol (1949) uitgebrei tot sewe bestuursfunksies, naamlik besluitneming, organisering, personeelvoorsiening, beplanning, beheer, kommunikasie en leiding. Knighton en Heidelman (1983) verwys na ander skrywers (wat hulle nie spesifiseer nie) wat bestuursaktiwiteite onderskei van die hooffunksies en dit verdeel in drie funksies, naamlik beplanning (om te verstaan wat om te doen), organisering (weet hoe om dit te doen) en beheer (weet of dit gedoen is, al dan nie).

Flippo (1976) het een van die mees betekenisvolle besprekings van die bestuursfunksies ontwikkel, aldus die skrywers. Hy het tien praktiese bestuursaktiwiteite ontwikkel en dit behels: Beplanning (ontwikkeling van 'n plan van georganiseerde aksie, om vooraf die nodige fisiese en menslike bronne te bepaal wat sal bydra om die missie, doel en doelwitte van die organisasie, die programme en die dienseenhede te bereik); leiding (vestiging van werkspanne, bepaling van werkverrigtingprestasiestandaarde ten einde die missie van die organisasie uit te voer en die doelwitte te bereik); beheer (die waarneming van die organisasie se aksies en om seker te maak dat die aksies verband hou met die missie en doelwitte);

kommunikasie (om seker te maak dat duidelike boodskappe gestuur en ontvang word en die hantering van terugvoer); monitering (evaluering en beoordeling van die kwaliteit en kwantiteit van dienste gelewer); assessering (bepaling van die toekomstige behoefte aan fisiese en menslike hulpbronne); opleiding (inleiding en sosialisering van nuwe personeellede tot die organisasie); probleemoplossing (om vloeiend binne konflik- en probleemsituasies te werk); motivering (die slag aangee, waardebeoordeling en erkenning); en voortbeweging (die vermoë om die organisasie in beweging te hou en om 'n standhoudende prestasie en produksievloei te verseker).

Corson en Paul (wat navorsers aan die Universiteit van Washington was) het 13 bestuursaktiwiteite (beplanning, informasie prosessering, beheer, koördinerende, evaluasie, onderhandelinge, verteenwoordiging, personeelvoorsiening, supervisie, bevoorrading, ekstra kurrikulêre aktiwiteite, direkte dienslewering en begroting) ontwikkel en ook probeer vasstel hoeveel van die bestuurders se tyd aan sodanige aktiwiteite bestee word. Hulle het gevind dat tyd wat aan die verskillende aktiwiteite bestee word, afhang van die vlak van bestuur, maar dat alle bestuurders 'n gedeelte van hul werksweek aan al die aktiwiteite, behalwe begroting bestee. Dit is duidelik dat die bestuursfunksies en aktiwiteite reeds vanaf die vroegste tye af aandag geniet het omdat die belangrikheid daarvan reeds toe al besef was.

Files (1981) in Patti (2000:250) het in 'n soortgelyke studie 14 bestuurstake geïdentifiseer en geprioritiseer na gelang van die proporsie van tyd wat daaraan spandeer was deur die vyftig bestuurders wat deel van die studie uitgemaak het. Sy het hierdie take verder georganiseer onder agt bestuursfunksies naamlik, supervisie, beplanning, koördinerende, onderhandelinge, evaluering, ondersoeking, personeelvoorsiening and verteenwoordiging. Dit het die grondslag gelê vir baie publikasies in hierdie verband. Patti (2000:250) verwys ook na die empiriese studie deur Menefee en Thompsom (1994) wat 'n model voorsien het. Hierdie model het die volgende take behels: Die bestuurder as die mededeler; bestuurder as toekomsvernuwer; bestuurder as organiseerder; bestuurder as bronadministreerder; bestuurder as evalueerder; bestuurder as beleidpraktiseerder; bestuurder as advokaat/verdediger; bestuurder as supervisor; bestuurder as fasiliteerder; en bestuurder as 'n spanbouleier.

Bogenoemde beskrywing van die verskillende bestuursfunksies wat deur die vermelde skrywers ontwikkel is, het die grondslag gelê vir die ontwikkeling van minder bestuursfunksies, want daar is onderlinge ooreenkomste en baie funksies is eintlik deel van een bepaalde funksie.

Tabel 4.1. Ooreenkomste en verskille van bestuursfunksies

Fayol (1949)	Massie (1971)	Flippo (1976)	Corson en Paul (1966)	Files (1981)	Menefee en Tompson (1994)
Beplanning	Beplanning	Beplanning	Beplanning	Beplanning	
Organisering	Organisering				Organisering
Bevelvoering					
Koördinering			Koördinering	Koördinering	
Beheer	Beheer	Beheer	Beheer		
	Besluitneming				
	Personeelvoorsiening		Personeelvoorsiening	Personeelvoorsiening	
	Kommunikasie	Kommunikasie			Mededeler
	Leiding	Leiding			
		Monitering			
		Assesering			
		Opleiding			
		Probleemoplossing			
		Motivering			
		Voortbeweging			Toekomsvernuwer
			Informasie prosesering		
			Evaluasie	Evaluering	Evaluering
			Onderhandeling	Onderhandeling	
			Verteenwoordiging	Verteenwoordig	

Fayol (1949)	Massie (1971)	Flippo (1976)	Corson en Paul (1966)	Files (1981)	Menefee en Tompson (1994)
				ing	
			Supervisie	Supervisie	Supervisie
			Bevoorrading		
			Ekstra kurrikulêre aktiwiteite		
			Direkte dienslewering		
			Begroting		
				Ondersoeking	
					Bron administrasie
					Beleid praktisering
					Advokaat
					Fasiliteerder
					Spanbouleier

Die ooreenkomste en die verskille tussen die ses groepe skrywers soos aangedui in die bostaande tabel behels die volgende:

- **Beplanning** word deur vyf (Fayol, 1949; Massie, 1971; Flippo, 1976; Corson en Paul, 1966; Files, 1981) van die ses groepe skrywers as bestuursfunksie aangedui.
- **Organisering** word deur drie (Fayol, 1949; Massie, 1971; Menefee en Tompson, 1994) van die ses groepe skrywers as bestuursfunksie aangedui. Massie (1971) dui besluitneming aan as bestuursfunksie terwyl Flippo (1976) probleemoplossing as bestuursfunksie aandui. Menefee en Tompson (1994) dui verder bevoorrading en bronadministrasie aan as afsonderlike bestuursfunksies terwyl Corson en Paul (1966) begroting as bestuursfunksie aandui. Laasgenoemde vyf bestuursfunksies kan egter onder organisering as bestuursfunksie gegroepeer word.
- **Koördinerings** word deur drie (Fayol, 1949; Corson en Paul, 1966; Files, 1981) van die ses groepe skrywers as bestuursfunksie aangedui.
- **Beheer** word deur vier (Fayol, 1949; Massie, 1971; Flippo, 1976; Corson en Paul, 1966) van die ses groepe skrywers as bestuursfunksie aangedui. Menefee en Tompson (1994) dui beleidpraktisering as bestuursfunksie aan, maar dit kan ook onder beheer as bestuursfunksie gegroepeer word.
- **Kommunikasie** word deur drie (Massie, 1971; Flippo, 1976; Menefee en Tompson, 1994) van die ses groepe skrywers as bestuursfunksie aangedui. Menefee en Tompson (1994) verwys daarna as mededeling.
- **Personeelvoorsiening** word deur drie (Massie, 1971; Flippo, 1976; Corson en Paul, 1966; Files, 1981) van die ses groepe skrywers as bestuursfunksie aangedui. Alhoewel Flippo (1976) twee afsonderlike bestuursfunksies, naamlik opleiding en motivering aandui, kan dit onder personeelvoorsiening as bestuursfunksie gegroepeer word.
- **Leiding** word deur twee (Massie, 1971; Flippo, 1976) van die ses groepe skrywers as bestuursfunksie aangedui. Fayol verwys na bevelvoering as bestuursfunksie en Menefee en Tompson (1994) dui twee afsonderlike bestuursfunksies aan, naamlik

fasilitering en spanbouleier. Laasgenoemde drie bestuursfunksies kan egter onder leiding as bestuursfunksie gegroepeer word.

- **Voortbeweging** word deur twee (Flippo, 1976; Menefee en Tompson, 1994) van die ses groepe skrywers as bestuursfunksie aangedui. Menefee en Tompson (1994) verwys daarna as toekomsvernuwing.
- **Evaluasie** word deur drie (Corson en Paul, 1966; Files, 1981; Menefee en Tompson, 1994) van die ses groepe skrywers as bestuursfunksie aangedui. Flippo (1976) dui twee bestuursfunksies, naamlik monitering en assessering as twee afsonderlike bestuursfunksies aan. Corson en Paul (1966) dui informasieprossesering as bestuursfunksie aan terwyl Files (1981) na ondersoeking verwys as 'n bestuursfunksie. Laasgenoemde vier bestuursfunksies kan egter onder evaluering as bestuursfunksie gegroepeer word.
- **Onderhandeling** word deur twee (Corson en Paul, 1966; Files, 1981) van die ses groepe skrywers as bestuursfunksie aangedui.
- **Verteenwoordiging** word deur twee (Corson en Paul, 1966; Files, 1981) van die ses groepe as bestuursfunksie aangedui. Menefee en Tompson (1994) dui advokaatskap aan as afsonderlike bestuursfunksie, maar dit kan egter onder verteenwoordiger as bestuursfunksie gegroepeer word.
- **Supervisie** word deur drie (Corson en Paul, 1966; Files, 1981; Menefee en Tompson, 1994) van die ses groepe skrywers as bestuursfunksie aangedui.
- **Ekstra kurrikulêre aktiwiteite en Direkte dienslewering** word deur Menefee en Tompson (1994) as afsonderlike bestuursfunksies aangedui, maar dit kan egter onder personeelvoorsiening of selfs organisering as bestuursfunksie gegroepeer word.

Met inagnome van bogenoemde bespreking het die ses groepe skrywers (Fayol, 1949; Massie, 1971; Flippo, 1976; Corson en Paul, 1966; Files, 1981; Menefee en Tompson, 1994) twaalf bestuursfunksies geïdentifiseer, naamlik beplanning, organisering, koördinering, beheer, kommunikasie, personeelvoorsiening, leiding, voortbeweging, evaluasie, onderhandeling, verteenwoordiging en supervisie.

Soos aangedui in die definisie van McKendrick (1988:290), het maatskaplike werk bestuur die algemeen aanvaarde bestuursproses/funksies van beplanning, organisering, leierskap en beheer met ander dissiplines in gemeen alhoewel dit unieke karaktertrekke het. Robert Weinbach (2008:8) bespreek vyf bestuursfunksies na aanleiding van 'n boek wat nie net vir publieke en besigheidsadministrasiekursusse gebruik word nie, maar selfs soms vir kursusse in maatskaplike werk ook. Die vyf bestuursfunksies behels beplanning, organisering, personeelvoorsiening, leierskap en beheer. Bykomend tot die vier klassieke bestuursfunksies (beplanning, organisering, koördinerende, en beheer), het Weinbach gevind dat daar 'n skrywer is wat drie (beplanning, organisering, en beheer) bestuursfunksies en 'n ander wat selfs een funksie (leierskap) as die aktiwiteit beskou waarop bestuur rus. Hy maak die stelling dat die algemene aanduiders van hierdie funksies 'n bestuurder se aktiewe rol in al sy pogings tot effektiewe bestuur in 'n organisasie en die omgewing waarin die organisasie funksioneer, behels.

Vir die doeleinde van hierdie studie sal die volgende vyf funksies, naamlik beplanning, personeelvoorsiening, organisering, kontrolering en leierskap bespreek word. 'n Doelbewuste keuse word gemaak om die genoemde vyf funksies te bespreek, aangesien personeelvoorsiening ook die belangrike rol van maatskaplike werker-supervisie uitlig.

4.2.2.2. Beplanning

Beplanning as bestuursfunksie behels die aksies wat geneem word om toekomstige gedrag en aksies te beïnvloed. Dit is noodsaaklik, want planne help om die organisasie se aktiwiteite te koördineer en help dat die organisasie, sowel as diegene binne die organisasie, gefokus bly (Weinbach, 2008:75; 2003:73). Wimpfheimer (2004:51) ondersteun die belangrikheid van beplanning en meld dat sterk werksverrigting by 'n organisasie nie vanself gebeur nie, maar die gevolg is van sorgvuldige beplanning deur die beheerraad en die personeel.

Hierdie planne is die bronne/middele waardeur 'n organisasie se doelwitte, gevolg deur sy beleid, in aksies oorgaan (Coulshed, 1990:52). Enige strategie moet omskryf word in 'n plan – 'n doelbewus beplande roete van aksie – en 'n patroon van konstante gedrag wat die plan deurvoer. (Coulshed, Mullender, Jones en Thomson, 2006:91). Die volgende tien komponente van beplanning soos deur Weinbach geïdentifiseer, sal kortliks beskryf word: Visie, missie, doel, doelwitte, strategieë, beleid, reëls, prosedures, programme en begrotings. Waar van toepassing, sal dit met die siening van ander skrywers geïntegreer word.

a) Visie

Coulshed Mullender, Jones en Thomson (2006:89-92) bespreek visie en missie en toon die verband daarvan met strategiese beplanning aan. 'n Visie verwys na die hoop en die drome van 'n organisasie op die lang termyn en is altyd positief. Weinbach (2008:78) steun Coulshed (1990) se siening dat die visie ontwerp word om te dien as inspirerende, aantrekklike kykies in die toekoms; 'n gunstige prentjie van hoe die organisasie in die toekoms wil lyk.

Die ideaal is dat rolspelers en personeel deel van die ontwikkeling daarvan moet wees; dat hulle dit sal ondersteun. Sommige organisasies is vasgevang in die handhawing van die status quo en dit verg soms iemand met visie om verandering teweeg te bring. Dit verg ook visie om soms die bestuur se eng konsepsies en denkwyses te beïnvloed of te verander ten opsigte van bv. gebalanseerde begrotings en prosessuele ooreenstemming tot kwaliteit standaarde in belang van alle rolspelers, veral die ontvangers van dienste. Die skrywers (Coulshed Mullender, Jones & Thomson, 2006:92) is verder van mening dat 'n organisasie 'n oorhoofse strategie nodig het om rigting te verskaf aan hulle werksaamhede. Hulle definieer strategie binne die konteks van hul bespreking as volg: “the long-term actions and behaviours that are intended to make a reality of the vision for the organisation, setting out specific objectives and intended outcomes, in the form of measurable targets and specifying the financial, human and other resources that will be needed.”

b) Missie

In baie welsynsorganisasies is die missie reeds bepaal, maar in spesiale omstandighede wanneer nuwe programme ontwikkel word, mag dit gewysig word. Dit word dus meestal deur werknemers, insluitende maatskaplike werk bestuurders geërf as hulle deur 'n organisasie aangestel word. Die missiestelling van 'n organisasie is 'n dokument wat die rede vir die bestaan van 'n organisasie en die aktiwiteite daarvan, beskryf. Dit moet ook verband hou met die organisasie se taakomgewing (Coulshed, 1990:58-59; Weinbach, 2003:74-76; Weinbach. 2008:76-78). 'n Missiestelling moet eenvoudig, dog spesifiek wees ten opsigte van die maatskaplike probleme wat die organisasie wil hanteer, die kliënte wat bedien sal word, watter resultate bereik moet word, watter dienste gelewer sal word en hoe die

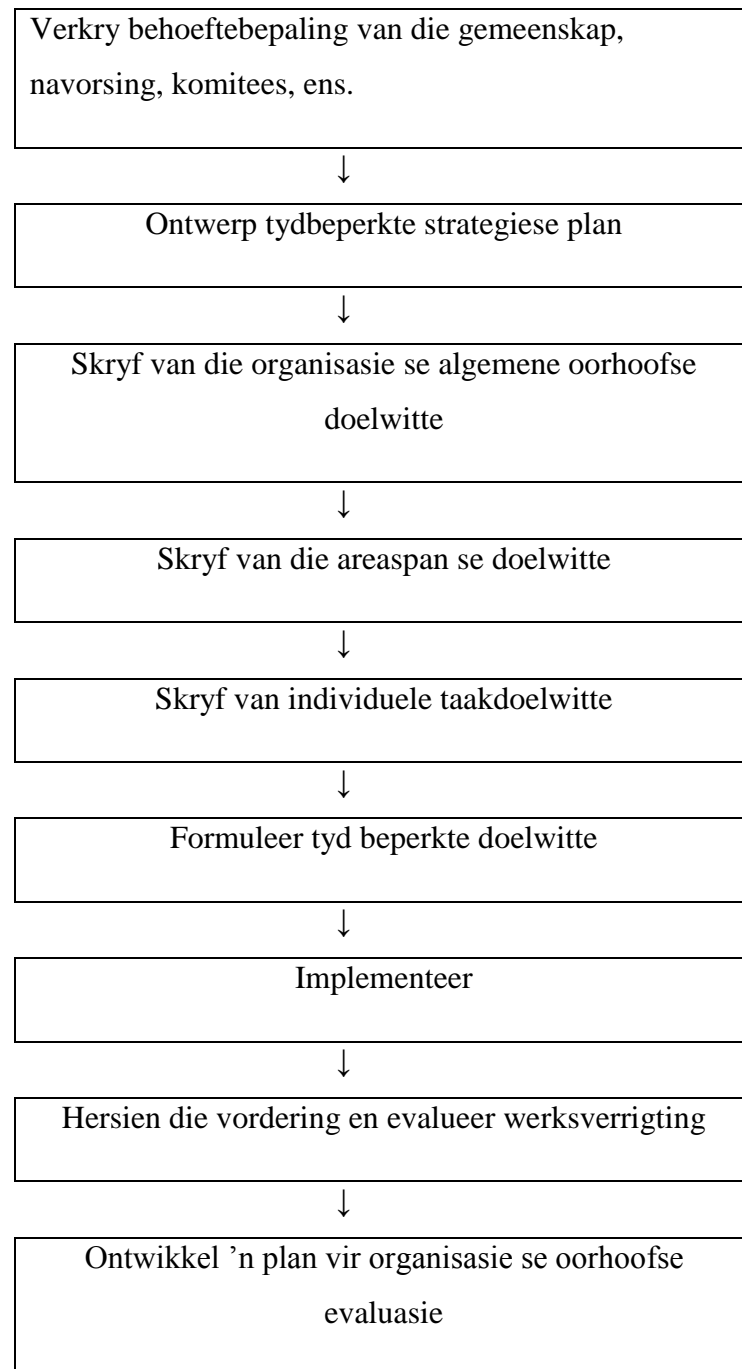
algehele karakter van die organisasie sal reflekteer (Coulshed, 1990:58; Weinbach, 2003:76; Weinbach 2008:78). Missiestellings help personeel om duidelikheid te hê oor wat hulle doen en om daarop te fokus (Weinbach, 2003:76; Weinbach, 2008:78).

c) Doel

Die doel is die oorhoofse stellings van wat organisasies of subeenhede/departemente hoop om te bereik. Die besluite wat die bestuur van 'n organisasie neem, moet geëvalueer kan word met verwysing na die doel van die organisasie. Die volgende vrae kan gestel word: Sal die besluit resultate lewer wat die bereiking van die doel bevorder of sal die besluit wat geneem is noodwendig op 'n beter manier as 'n ander besluit tot die bereiking van die doelwit lei? Alhoewel dit onrealisties is om elke bestuursbesluit op hierdie manier te hanteer, kan dit tog help om rigting en leiding te verskaf. Die doel behoort nie in klip gegiet te wees nie. Bestuurders op alle vlakke moet dit wanneer nodig, kan beïnvloed, byvoorbeeld as daar sekere tendense of veranderinge opgemerk word ten opsigte van die teikengroep aan wie dienste gelewer word. Sodanige bestuurders se bydrae kan baie waardevol wees as die doel van die organisasie moet verander. (Weinbach, 2003:76-77; Weinbach 2008:78-79).

d) Doelwitte

Doelwitte behels spesifikasies wat sal aandui dat die doel wel bereik is. Met ander woorde, hoe dit werkbaar gemaak sal word en hoe die sukses daarvan gemeet gaan word. Die skrywers Coulshed (1990:77-80), Weinbach (2003:77-78; 2008:79-80) en Lawler & Bilson (2010:84-85) verwys na die metode waarbinne die aktiwiteite van alle persone binne 'n organisasie geïntegreer word, naamlik "Management by Objective". Volgens Coulshed (1990:80) behels bestuur volgens doelwitte in maatskaplike werk die volgende:



Figuur 4.1: Bestuur volgens doelwitte

Bron: Coulshed (1990:80)

Weinbach (2008, 2003) is van mening dat indien die “Bestuur volgens doelwitte ” soos voorgestel deur Coulshed (1990), effektief geïmplementeer en gebruik word, dit illustreer hoe geskik doelwitte kan wees in die uitvoering van die beplanning. Een van die primêre take van die bestuurder is om personeel subtiel en soms minder subtiel

aan die doelwitte van die organisasie te herinner. Lawler en Bilson (2010:84) ondersteun laasgenoemde en maak melding dat een van die doelwitte van “Bestuur volgens doelwitte” is om bestuurders te help om gefokus te bly op hul oorhoofse doel en doelwitte. Vir enige organisasie om effektief te funksioneer, is ’n duidelike missie en sorgvuldige doelwitte wat voortspruit uit die missie, nodig (Lawler en Bilson, 2010; Weinbach, 2008, 2003).

e) Strategieë

Strategieë is spesifieke planne van aksies wat ontwerp is om die doel te bereik. Dit behels ’n plan van aksie en die aanwending van bronne wat gewoonlik beperk is (Weinbach 2008; Coulshed, Mulender en Jones, 2006:920; Weinbach, 2003).

Strategieë is ook veel meer as net taktieke (wat meer kort termyn en reaktief is). Strategieë kan ’n kreatiewe gebruik van ’n maatskaplike werker se interpersoonlike vaardighede wees en behels netwerk en dialoog met kernrolspelers binne die taakomgewing van die organisasie. Strategieë moet wettig wees en in lyn wees met die professionele etiese kode. Verder moet dit polities korrek wees vir almal betrokke en dit moet ook werkbaar wees. Strategieë word soms beskou as agterbaks en manipulerend, maar dit moet beskou word as nog ’n beplanningsinstrument van ’n bestuurder en kan die waarskynlikheid bevorder dat kliënte beter bedien word (Weinbach 2008:80-82; Weinbach 2003:78-80).

f) Beleid

Beleid is algemene stellings wat ontwerp word om denke, besluitneming en gedrag te lei en te kanaliseer. Beleid behoort geskrewe te wees. Beleid is gewoonlik buigbaar en bied ruimte vir professionele diskresie in besluitneming. In unieke situasies waarin welsyn organisasies hulle soms bevind en waar besluitneming nie altyd heeltemal reg is nie, kom beleid baie handig te pas. Een groot probleem wat ondervind word met beleid is dat dit verwar word met reëls (Weinbach, 2008:82-85; Weinbach, 2003:80-83).

g) Reëls

Reëls is spesifieke vereistes wat ontwerp is om gedrag en besluitneming te standaardiseer en om die gebruik van oordeel en diskresie uit te skakel. Dit staan in direkte kontras met beleid wat buigbaar is en ruimte laat vir diskresie. Dit spesifiseer die vereiste besluit of aksie vir 'n situasie. Dit impliseer ook 'n gevolg, soms 'n tipe van straf vir werknemers. Dit verbied ook seker aksies of optredes. Gewoonlik word reëls eerder in groter publieke burokratiese, as in kleiner privaat of privaat maatskaplike werk-praktyke aangetref, maar dit kom voor in alle welsynsorganisasies. Sommige kleiner organisasies mag reëls het wat binne 'n groter opset nie van toepassing mag wees nie, bv. twee of meer werknemers kan nie terselfdertyd verlof neem nie.

Verder kan reëls ook in breë besonderhede beskryf word. Reëls het ook beide voor- en nadele net soos enige ander vorm van planne. Dit is 'n groot tydbespaarder, want met reëls in plek is direkte supervisie nie altyd nodig nie. Reëls is nie net van toepassing op een individu nie, dit is onpersoonlik. Daar is sommige take wat net op die regte manier uitgevoer moet word en reëls is dan nodig in plaas daarvan dat dit aan diskresie oorgelaat word. Bestuurders moet hul oordeel gebruik en dit op sinvolle maniere binne bepaalde situasies toepas (Weinbach 2003:80-83; Weinbach 2008:85-88).

h) Prosedures

Prosedures is strukture wat voorsien word om die aard en (veral) die kronologiese aard van gebeure te beïnvloed. Ten einde sekere take uit te voer, kan prosedures baie nuttige beplanningsinstrumente vir bestuurders wees. Dit kan gebruik word om aktiwiteite binne 'n organisasie te standaardiseer en hou voordele in vir beide personeel en kliënte. Afhangende van die situasie, kan prosedures baie buigsaam of baie rigied wees (Weinbach 2003:86-87; Weinbach 2008:88-89).

i) Programme

Programme is pakkette doelwitte, beleide, reëls, prosedures en soms strategieë wat op 'n unieke manier saamgevoeg is om die doel of doelwitte te bereik. Die meeste maatskaplike werkers het 'n deeglike begrip van programme in 'n welsynsorganisasie.

Dit dien as 'n beplanningsinstrument vir 'n bestuurder en is kompleks. 'n Program is 'n tipe plan wat deel is van die organisasie of 'n onafhanklike pakket. Hierdie pakket het dikwels sy eie doel, doelwitte, beleide, prosedures, reëls, eie begroting en in sommige gevalle ook selfs 'n eie missie. Indien laasgenoemde die geval is, moet dit in verhouding/konsekwent wees met die missie van die organisasie. 'n Organisasie het gewoonlik baie programme en dit is veronderstel om ondersteunend, interaktief en samewerkend van aard wees. Bestuurders is gewoonlik verantwoordelik vir die koördinering van die verskillende programme van 'n organisasie.

Konflik tussen verskillende programme is onafwendbaar en die bestuurder moet dit ook hanteer. Die besigheidsliteratuur beskryf programme as “tyd beperkend ” aangesien dit gesien word as pakkette wat saamgevoeg is om probleme uit te skakel of 'n behoefte aan te spreek. In maatskaplike werk is daar ook sekere programme wat tyd beperk is, veral as dit net befonds word vir 'n sekere tydperk. Bestuurders moet sensitief wees t.o.v. programme wat tyd beperkend is en ander wat nie is nie (Weinbach 2008:89-90; Weinbach 2003:87-88).

Wimpfheimer (2004:52-53) beskou programontwikkeling en bestuur ook as 'n noodsaaklike vaardigheid waarvoor 'n bestuurder moet beskik. Sy is van mening dat vernuwende en goed bestuurde programme die ruggraat van suksesvolle organisasies is. Programme is die produkte wat die leierskap met trots aanwys as voorbeelde van hoe goed die organisasie sy besigheid ken en hoe geloofwaardig die organisasie as 'n professionele instansie is. Bestuurders het die taak en verantwoordelikheid om programkwaliteit, -effektiwiteit en -doeltreffendheid te verseker, aldus Wimpfheimer (2004).

j) Begrotings

Begrotings is projeksies van toekomstige inkomste en uitgawes, uitgedruk in rand en sent. 'n Begroting is nodig om 'n finansiële indruk te verskaf van die verskillende aktiwiteite wat uitgevoer moet word om die organisasiedoelwitte te bereik (Weinbach, 2008:90-92; Weinbach, 2003:88-89). Bestuurders gebruik verskillende soort begrotings. Dit sluit die volgende in, aldus die outeur:

- “Lyn-item” -begroting: mees algemene tipe begroting wat gebruik word. Dit behels die bedrae wat vir elke afsonderlike item begroot word vir ’n bepaalde jaar bv. salarisse, instandhouding, huur, ens.
- “Program” -begroting: in die geval waar daar verskillende programme binne ’n organisasie bestaan, is daar ’n afsonderlike begroting vir elk van die programme. Waar programme bv. ’n uitgawe deel soos die huur, word dit proporsioneel t.o.v. elke program bereken. Programbegroting is doeltreffend vir moniteringsdoeleindes en meer verantwoordbaarheid word vereis. Aangesien die bestuurder presies weet watter bedrag vir ’n program ontvang was en uitgegee is, kan die koste-effektiwiteitsratio maklik uitgewerk word aan die einde van ’n finansiële boekjaar.
- “Prestasie” -begroting: Dit beklemtoon effektiwiteit en spesifiek die koste van “sukkes”. Dit en variasies daarvan word grotendeels binne nie-winsgewende organisasies aangewend.
- “Nul-gebaseerde begroting”: Dit vereis dat ’n organisasie elke jaar met niks begin en elke sent moet regverdig wat nodig is. Indien ’n item nie geregverdig kan word nie, word dit as onnodig beskou al was dit ook die vorige jaar befonds.
- “Sonsondergangvoorsiening”: Hiervolgens word ’n program net vir ’n sekere tydperk befonds. Na afloop van die tydperk sal dit net weer befonds word as daar opnuut bewys kan word dat dit nodig is. Net soos die vorige tipe begroting, waarborg die verlede nie noodwendig die toekoms nie.

Buigsaamheid is ’n ideale kwaliteit vir begrotings wat vir beplanning gebruik word en daarom moet bestuurders bewus wees van die gevare indien hulle begrotings opstel wat te rigied of te breedvoerig is. Dit hou die gevaar in dat (veral i.t.v. “line” begroting of programbegroting) dat rigiede begrotings, wat nie toelaat dat een item na ’n volgende oorgedra kan word nie of nie toelaat dat surplusse van ’n vorige jaar na die volgende jaar oorgedra kan word nie, ’n "spandeer dit of verloor dit" mentaliteit bevorder. Dit opsigself kan weer aanleiding daartoe gee dat geld gemors kan word om net te verseker dat alles gebruik word.

Die opstel van begrotings is deel van finansiële beplanning en daar word meer en meer verwag dat bestuurders kennis moet hê van rekeningkunde en operasionele beplanning. Die voorsiening van goeie dienste vereis die effektiewe aanwending van bronne en dit vereis die bestuur van aktiwiteite en finansies. (Coulshed, Mullender, Jones en Thompson, 2006:96-98).

Elke organisasie moet oor bronne beskik om die noodsaaklike funksie van finansiële bestuur uit te voer. Bestuurders moet in staat wees om die finansiële behoeftes van die organisasie akkuraat te assesser en die nodige kundigheid te verseker deur die aanstelling van bevoegde en betroubare personeel ten einde hul eie vaardighede in hierdie area te komplimenteer (Wimpfheimer, 2004:53).

4.2.2.3. Die tipes planne wat binne welsynsorganisasies kan voorkom

Die volgende planne kan binne welsynsorganisasies voorkom:

a) Strategiese Beplanning

Dit spruit voort uit die missiestelling van 'n organisasie en behels langtermyn en tussentydse planne vir 'n organisasie. Die doel daarvan is om 'n langtermynorsig van die organisasie te bied en om seker te maak dat dit tred hou met toenemende veranderinge. Strategiese beplanning behels die bepaling van die organisasie se doelwitte, mobilisering van die beskikbare bronne en die geïntegreerde aktiwiteite van personeel ten einde die doelwitte van die organisasie te bereik. 'n Bestuurder wat by strategiese beplanning betrokke is, is meer betrokke by die eerste vier soorte beplannings, naamlik missie, doel, doelstellings en strategieë.

In maatskaplike welsyn beteken strategiese beplanning om dienste aan te pas in die lig van wetgewing en beleid en om die praktyk te bestuur wat deur die beleid gelewer word. Die skrywers (Weinbach 2008: 92-93; Coulshed, Mullender, Jones en Thompson, 2006:92-93; Coulshed, 1990:60-61) stem saam dat die "SWOT"-analise 'n handige instrument is in die proses van strategiese beplanning. Dit behels 'n eerlike, sorgvuldige eksaminering van sterktes, swakhede, geleenthede en bedreigings. Dit is ook 'n proses wat aaneenlopend is, nie net 'n eenmalige aktiwiteit nie (Weinbach 2008:92-93; Coulshed, Mullender, Jones en Thompson, 2006:92-93; Weinbach 2003:89-90; Coulshed, 1990:60-61).

(i) Beplanning om die dag-tot-dag aktiwiteite van die personeel te beïnvloed

Verskeie skrywers (Coulshed, Mullender, Jones en Thompson, 2006:92-93; Coulshed, 1990:60-61) verwys na die dag-tot-dag beplanning as operasionele beplanning. Dit behels logiese, operasionele planne wat op die strategiese planne gebaseer is en is gewoonlik kort termyn en bevat spesifieke doelwitte.

Die doel en doelwitte van 'n organisasie moet positief geformuleer wees, motiverend wees en so omskryf word dat die personeel daarmee kan identifiseer en dit direk in hul eie werk kan implementeer. Vir maatskaplike werkers wat supervisors of middelvlakbestuurders is, behels beplanning die opstel van planne wat die moontlikheid verhoog dat ondergeskiktes sal doen wat in die beste belang van die organisasie is. Gevolglik sal die tipe planne wat gebruik sal word beleid, reëls en prosedures insluit en tot 'n mindere mate strategieë, programme en begroting (Weinbach 2008:92-93; Coulshed, Mullender, Jones en Thompson, 2006:92-93; Weinbach 2003:89-90; Coulshed, 1990:60-61).

(ii) Onvoorsiene/noodbeplanning

Onvoorsiene /noodbeplanning is een tipe beplanning wat gewoonlik privaat deur individuele bestuurders uitgevoer word en help hulle om goeie besluite te neem en om die gepaste aksies te neem sou die behoefte daarvoor ontstaan. Dit behels die voorsiening van potensiële insidente, aksies of veranderings en die vooruitbeplanning van hoe dit hanteer sal word. As dit geformuleer is, kan dit gebruik word om besluite te rig soos en wanneer sodanige besluite geneem moet word. Dit gaan grootliks oor die beantwoording van die “wat as” vraag, bv. Wat gaan gebeur of hoe gaan ons optree as daar 'n 10% begrotingsbesnoeiing is; 'n ervare, goeie werker bedank, ens. Noodbeplanning is absoluut noodsaaklik om te dien as riglyn wanneer gebeure en of situasies (goed of sleg) ten opsigte van besluitneming opduik.

Die volgende moet in ag geneem word by noodbeplanning: Die fokus moet gerig wees op (a) toekomstige gebeure wat belangrike aanpassings en sorgvuldig deurdagte besluite verg en (b) 'n redelike kans het om voor te kom. Soms het bestuurders toegang tot inligting ten opsigte van moontlike veranderinge in die toekoms, gunstig of ongunstig wat nuttig kan wees in gebeurlikheidsbeplanning. Alhoewel dit dikwels privaat en op 'n

individuele basis deur bestuurders gedoen word, kan daar van die bestuurder verwag word om die beheerraadslede by gebeurlikheidsbeplanning te betrek. Dit is gewoonlik die geval by nie-winsgewende organisasies waar die beheerraadslede ingelig behoort te word van moontlike veranderinge op die horison/in die toekoms. (Weinbach, 2003:92-95; Weinbach 2009:94-98).

4.2.2.4. Personeelvoorsiening

Hierdie funksie word deur Weinbach (2008) beskou as die tweede bestuursfunksie en groot klem word geplaas op diversiteit. Hy meen dat 'n deeglike begrip van die baie vorms van menslike diversiteit wat in welsynsorganisasies voorkom, en die effek wat die teenwoordigheid daarvan kan hê op die werk van 'n organisasie, tot groot voordeel kan wees vir bestuurders. Maatskaplike werk bestuurders is nie noodwendig verantwoordelik vir die aanstel van personeel of primêr betrokke by die ontplooiing van bestaande personeel nie (Weinbach, 2008:99). In kleiner geloofsgebaseerde organisasies is hulle wel daarby betrokke. Brooks (2007:27, 46) het 'n studie gedoen oor die rassediversiteit in 'n organisasie, "ACORN" vanaf 1970 tot 2003 en gevind dat die genoemde organisasie se noemenswaardige groei, die direkte gevolg van die transformasie van 'n wit meerderheidspersoneel tot 'n personeel van kleur, was. Findler, Wind & Mor Barak (2007) meld ook dat maatskaplike werk bestuurders uitgedaag word tot effektiewe bestuur van diversiteit ten opsigte van die werkerskorps, en om 'n verwelkomende en inklusiewe organisasieomgewing te skep. Hulle maak die volgende stelling: "This is particularly important in light of the disproportional representation of women and members of minority groups in human service organizations and the gap between diversity of the client population versus the diversity of the staff" (Findler, Wind en Mor Barak,2007: 63).

Wimpfheimer (2004:54) verwys na die feit dat die meeste maatskaplike werk bestuurders dikwels trots is daarop dat hulle uiters sensitief en empaties jeens ander kan wees, al is hulle ook ondergeskiktes. Hulle gaan van die veronderstelling uit dat hulle oor sterk mensvaardighede beskik en hul kliniese vaardighede kan toepas om gedrag te beheer wat onvanpas is binne die werksplek. Sy lig egter die belangrikheid van 'n balans deur maatskaplike werk bestuurders uit, naamlik dat hoewel hierdie "sagter vaardighede" belangrik is vir effektiewe bestuur, dit ook 'n blokkasie kan wees vir 'n effektiewe en doeltreffende organisasie.

Hierdie skrywer is verder van mening dat dit 'n vaardigheid is om personeel toepaslik te bestuur en dat dit deur elke bestuurder, insluitende maatskaplike werk bestuurders kan en moet, geleer word. Wimpfheimer (2004:54) is verder van mening dat 'n organisasie wat goed funksioneer, 'n werkerskorps vereis wat toegerus is vir hul spesifieke fokusareas en een wat samewerkend is tot die lewering van die missie van die organisasie. Die bevoegde bestuurder word voortdurend uitgedaag om die individuele behoeftes van personeellede te balanseer met die bou en die instandhouding van 'n produktiewe en effektiewe werkerskorps vir die organisasie as geheel (Wimpfheimer,2004:54).

a) Werwing en aanstelling van personeel

Die werwing van gekwalifiseerde, aanpasbare personeellede was nog altyd 'n belangrike funksie van bestuurders. Dit het egter nog belangriker geword met die klemverskuiwing na diversiteit in die werksplek. Die doel van werwing het ook nie verander nie, naamlik om 'n groot versameling van diverse aansoekers te hê en die beste kandidaat te kies – een wat die meeste aan die organisasie kan bied.

Volgens Weinbach (2008), het dit 'n gekompliseerde proses geword en baie faktore moet in ag geneem word voordat 'n personeellid aangestel word. Hy stel voor dat 'n deeglike werkanalise gedoen word voordat 'n vakante pos bekend gemaak of geadverteer word. Die bestaande werksbeskrywing moet geanaliseer word, die bestaande personeel se sterktes moet geanaliseer en in ag geneem word, die klimaat van die organisasie, watter vaardighede en talente tans nodig is, wat demografies nodig is om meer diversiteit te verseker, en watter tipe karaktertrekke die organisasie sal help om sy verhouding met die kliënte en die taakomgewing te bevorder. Laasgenoemde kan die bestuurder help om 'n perfekte pas te kry en kan ook help om te bepaal wat ingesluit of uitgesluit moet word in die werksbeskrywing. Die werksaankondiging word gedoen met in agneming van die normale vereistes. 'n Stelling van gelyke geleentheid moet altyd ingesluit wees. Verder moet die aankondiging geskrewe wees en so geformuleer word dat dit (a) persone wat nie kwalifiseer nie uitskakel, (b) net genoeg inligting oor die posisie bied om 'n groot aantal gekwalifiseerde persone te laat aansoek doen, en (c) om gekwalifiseerde aansoekers aan te moedig om verder navraag te doen in verband met die posisie.

Coulshed, Mullender, Jones en Thompson (2006:131-160) is ook van mening dat die omgewing waarin maatskaplike werkers deesdae gewerf moet word, naamlik een waar daar meer poste beskikbaar is, hewige gebruik van tydelike personeel wat deur personeelwerwingsagente verskaf word, en toenemende beweeglikheid, uitdagings bied ten opsigte van werwing en die behoud van personeel op alle vlakke. Werkgewers moet baie meer doen om personeel te lok en te behou. Veral binne geloofsgebaseerde organisasies is dit 'n realiteit, want hulle kan nie kompeteer met byvoorbeeld die salarisse van ander nie-winsgewende organisasies en die staatsdiens nie.

Baie van die werk van werwing moet en kan gedoen word voor die werksopening ontstaan. Dit is altyd beter vir 'n bestuurder om proaktief eerder as reaktief te wees. Duidelike beleid ten opsigte van personeelaangeleenthede insluitende werwing, kan hierdie proses vergemaklik. 'n Werwingsprosedure kan ook hierdie proses glad laat verloop. Wetgewing wat ontwerp is om diskriminasie uit te skakel of te ontmoedig, moet ook in ag geneem word (Weinbach, 2008:100).

b) Ander aanstellingsaangeleenthede

Ander aanstellingsaangeleenthede sal vervolgens bespreek word.

i) Betrokkenheid van ander

Ander bronne soos 'n potensiële supervisor, programbestuurder en medewerkers kan gebruik word in die proses van die aanstelling van geskikte personeel tot tyd en wyl 'n finale aanstelling deur die direkteur of personeelspesialis (in groter organisasies) gemaak word. Daar moenie uit die oog verloor word dat ander 'n waardevolle bydrae kan lewer tot hierdie belangrike besluit van die aanstelling van geskikte personeel nie (Coulshed & Mullender, 1990:143-144; Weinbach, 2008:101-102).

ii) Beskikbare vergoeding

Die salaris- en voordelepakket speel dikwels ook 'n groot rol in die aanstelling van kandidate. Die behoefte van die werk en die voorkeur van die personeellid mag vereis dat 'n gekwalifiseerde persoon aangestel moet word. As die begroting dit egter nie toelaat nie, kan dit die aanstelling bemoeilik (Coulshed, 1990:140; Weinbach, 2003:99; 2008:103).

iii) Akkreditasievereistes en professionele organisasiestandaarde

Akkreditasieriglyne kan nie geïgnoreer word nie en laat die bestuurder soms geen keuse ten opsigte van die aanstel van personeel nie. Geen organisasie wat op hul professionele reputasie staatmaak, kan aanstellings doen sonder om die personeelstandaarde van hul organisasie in ag te neem nie (Weinbach, 2003:99; Weinbach, 2008:103; Wimpfeimer, 2004:46-47).

iv) Vereistes van georganiseerde arbeids- en ander groepe

Die vereistes van werkersunies kan ook die besluitneming t.o.v. die aanstelling van personeel beïnvloed en moet in ag geneem word (Weinbach, 2003:99; Weinbach, 2008:103).

v) Wetlike vereistes

Die vereistes van die arbeidswet moet in ag geneem word en kan die aanstel van personeel beïnvloed. Dit moet dien as riglyn vir die aanstel van personeel (Weinbach, 2008:104; Weinbach, 2003:100).

c) Die personeelkomponent

Personeellede en bestuurders is uniek en Weinbach (2008) onderskei ses tipes personeel. Die personeel van geloofsgebaseerde organisasies sluit dikwels personeel en vrywilligers in wat nie maatskaplike werkers is nie en die maatskaplike werk bestuurder moet dit verstaan om dit effektief te kan bestuur. Netting, Nelson, Borders & Huber (2004) het 'n studie onderneem oor die implikasies wat vrywillige en betaalde personeelverhoudings vir maatskaplike administrasie inhou. Hulle het onder andere gevind dat:

- Gereelde opleiding vir bestuur in die hantering van vrywilligers en betaalde personeel tyd in beslag neem omdat wantroue en konflik tussen hulle voorkom;
- Bestuur van verhoudings tussen vrywilligers en betaalde personeel tyd in beslag neem omdat wantroue en konflik tussen hulle voorkom.

Die noodsaaklikheid van die bestuur van vrywilligers word gesteun deur Van der Merwe (2004) en Van der Lingen (2007).

'n Bespreking van die verskillende tipes personeel volg:

i) Professionele persone

Hierdie kategorie sluit mense in wat deur 'n erkende program van studie 'n versameling van gespesialiseerde kennis, waardes, vaardighede en kwalifikasies (soos lisensiëring) bekom het en hulle toelaat om 'n sekere tipe hoogs gespesialiseerde werk uit te voer. Ander kriteria om as professionele persoon te kwalifiseer sluit die handhawing van sekere etiese kodes en besluite in (Weinbach, 2008:108; Weinbach, 2003:103). Binne die konteks van geloofsgebaseerde organisasies sluit dit maatskaplike werkers en predikante in.

ii) Pre-Professionele

Hierdie groep sluit mense in wat die begeerte het om professionele mense te word, en wat gedeeltelik voorvereistes behaal het om as professioneel te kwalifiseer (Weinbach, 2008:111; Weinbach, 2003:105). Maatskaplike hulpwerkers is 'n voorbeeld hiervan binne geloofsgebaseerde organisasies.

iii) Ondersteuningspersoneel

Hierdie groep sluit ongeskoolde of gedeeltelike geskoolde persone in wat sekere take binne die organisasie verrig soos sekretaresses, opsigters, instandhoudingswerkers ens. Hulle bied nie direkte dienste aan die kliënte nie, maar fasiliteer die werk van ander wat dit wel verrig. Maatskaplike werk bestuurders besef al te goed dat dit belangrik is om goeie ondersteuningspersoneel aan te stel en te behou en bevind hulle dikwels in 'n frustrerende posisie (Weinbach, 2008:113; Weinbach,2003:108).

Die werk wat hierdie personeel verrig is herhalend van aard en nie altyd stimulerend nie. Dit kan soms lei tot verveling en personeel mag hulle eie maniere vind om dit te hanteer. Hierdie situasie moet sorgvuldig deur die bestuurder gemonitor word en kreatief hanteer word ten einde te verseker dat dit koste-effektief bly (Weinbach, 2008:113; Weinbach, 2003:108;).

iv) Vrywilligers

Hierdie kategorie sluit mense in wat om verskeie redes hul tyd en dienste beskikbaar stel sonder betaling. Hulle kan 'n verskeidenheid van take binne 'n organisasie verrig

afhangende van hulle opleiding, ervaring en bereidwilligheid en die behoeftes van die organisasie. Baie organisasies bv. Rooi Kruis steun sterk op die gebruik van vrywilligers en maak al jare van hul dienste gebruik. Vrywilligers sluit jong mense en afgetredes in en die aantal vrywilligers neem steeds toe. Vrywillige organisasies soos “Americorps en die Peace Corps het baie langer lyste as wat hulle sedert die 1960’s gehad het, aldus Weinbach (2008:114).

Maatskaplike werkers en ander maatskaplike werk professionele personeel word hoofsaaklike in diens geneem deur geloofsgebaseerde organisasies, maar die huidige tendens is dat vermelde organisasies toenemend vrywilligers aanwend vir dienslewering binne gemeenskappe. Vrywilligers lewer nie net ’n positiewe bydrae tot dienslewering nie, maar help ook om die hoë werkslading van maatskaplike werkers binne geloofsgebaseerde organisasies te dra (Claassens, 2004:2,3). Claassens (2004) verwys na Brinckenhoff (2000) wat bevestig dat die personeelmodelle van baie geloofsgebaseerde organisasies beide betaalde personeel en vrywilligers insluit.

Van der Lingen (2007:1) benadruk ook die feit dat vrywilligers ’n noemenswaardige bydrae kan maak in die welsyn van gemeenskappe binne die konteks van geloofsgebaseerde organisasies. Binne geloofsgebaseerde organisasies speel geloof ’n groot rol in die motivering tot vrywillige diens. Van der Lingen (2007:36) verwys na die bevinding van die Vrywillige Werk Buro, naamlik dat die meeste van die vrywilligers se motivering om betrokke te raak by vrywillige werk, hul geloofsoortuiging is. Hulle raak betrokke by vrywillige werk deur hulle sel en kerkgroepe wat by vrywillige werk betrokke is. In die praktyk is dit die geval binne geloofsgebaseerde organisasies waar byvoorbeeld die beheerraad uit vrywilligers uit verskillende of ’n bepaalde gemeente bestaan.

Voordele van vrywilligers

Die betekenisvolle en belangrike bydrae wat vrywilligers uit gemeenskappe waarin welsynorganisasie funksioneer kan maak, kan nie genoeg beklemtoon word nie. Hulle is koste effektief en indien hulle sorgvuldig gewerf en gekeur word, mag dit ’n positiewe impak het op die algehele funksionering van welsynorganisasies (Weinbach, 2008; Van der Lingen, 2007; Claassens, 2004; Van der Merwe, 2004). Ten spyte van die feit dat vrywilligers nie deel vorm van die betaalde personeel nie, moet daar in ag geneem word dat vrywilligers nie

heeltemal kosteloos is nie, intendeel hulle benodig oriëntering, opleiding en supervisie (Weinbach 2008; Van der Lingen, 2007; Claassens, 2004; Van der Merwe, 2004; Weinbach 2003).

Selektering van vrywilligers

Bestuurders het oor die jare besef dat die selektering van vrywilligers net so belangrik is as die aanstelling van permanente personeel. (Weinbach, 2008; Weinbach, 2003). Van der Lingen (2007) verwys na vier keuringsmetodes wat deur Dudley (2006) en Slabbert (1989) geïdentifiseer is. Dit sluit die volgende in:

- a) Aansoekvorms wat deur voornemende vrywilligers voltooi word;
- b) Onderhoudsvoering wat gewoonlik deur maatskaplike werkers gedoen word;
- c) Sielkundige toetsing ten einde die belangstelling en persoonlikheidstipe van die vrywilligers te ontleed; en
- d) Biografiese vraelyste ten einde algemene inligting oor die vrywilliger te verkry.

Weinbach (2008) stem saam dat dit belangrik is dat vrywilligers 'n skriftelike aansoekvorm voltooi en goedkeuring gee dat daar navraag gedoen mag word oor hul geskiedenis/agtergrond. Hy benadruk verder die belangrikheid om verwysings op te volg aangesien vrywilligers met kliënte werk en die organisasie verteenwoordig. Dit moet kriminele rekords, bestuursrekords, werksrekord en gesondheidstatus insluit. Van der Lingen (2007) maak melding van die bevindinge van Le Roux (1985) en Slabbert (1989), naamlik dat die meeste vrywilligers deur middel van persoonlike onderhoude en die tweede meeste deur aansoekvorms gekeur word.

Daar is 'n verskeidenheid van redes waarom mense betrokke is as vrywilligers en dit reflekteer 'n kombinasie van persoonlike behoefte bevrediging en poffering . Dit sluit die volgende in, naamlik. die innerlike behoefte om ander te help en 'n sinvolle bydrae tot die gemeenskap te maak. Sommige beskou dit as hul plig en Bybelse opdrag (geloofsoortuiging) om diensbaar te wees; sommige mag die intellektuele stimulasie geniet wat 'n professionele werksomgewing hulle bied; sommige kry weer groot bevrediging deur deel te wees van 'n span; ander soek na die sosiale interaksie wat 'n werksomgewing kan voorsien; studente mag weer vrywillige werk doen as 'n kursus vereiste; sommige wil net besig bly; ander is weer

gelukkig as hulle produktief kan wees; ander wil graag iets doen vir ander wat hulle nie in staat was om te doen vir diegene baie naby aan hulle nie; sommige doen dit om ervaring op te doen en dus loopbaanverwante redes; opofferings/onselfsugtige redes mag 'n sterk begeerte behels om ander te help of om 'n positiewe bydrae tot 'n gemeenskap te maak; te help om maatskaplike verandering te weeg te bring. (Weinbach, 2008; Van der Lingen, 2007; Claassens, 2004; Van der Merwe, 2004; Weinbach, 2003).

Net soos betaalde personeel, mag vrywilligers net so emosioneel verstrengel raak in hul werk dat hulle sukkel. Hulle objektiwiteit om die werk te doen mag ontbreek. In die proses van die selektering van vrywilligers is dit belangrik om te probeer vasstel waarna die vrywilliger op soek is; of die aanstelling van die vrywilliger die organisasie sal bevoordeel in die bereiking van die doelwitte van die organisasie – is daar 'n “match” (Weinbach, 2008:114-118; Weinbach, 2003:109-112).

Die bestuur van vrywilligers

Die belangrikheid van die effektiewe bestuur van vrywilligers word deur Claassens (2004) bevestig. Sy het onder andere gevind dat effektiewe opleiding, kritiek is ten opsigte van die bestuur en die behoud van vrywilligers. Laasgenoemde vind aansluiting by die riglyne vir die bestuur van vrywilligers wat Van der Lingen (2007:43,44) bespreek .

Bestuurders moet ten al tye waak om nie die kompleksiteit van die motivering van vrywilligers uit die oog te verloor nie. Dit sal net meebring dat sodanige organisasie dit moeilik sal vind om vrywilligers te werf en te behou en dit opsig self kan negatief inwerk op die beeld van die organisasie.

Die rolle van vrywilligers in welsynsorganisasies verskil en sluit die volgende in: Lewering van nie professionele direkte individuele of groepsdienste aan die kliënte met supervisie; deelname aan burgeraksiegroepe; dien op adviserende rade van publieke of privaat organisasies; deelname aan self-help of gesamentlike hulp groepe; administratiewe en semi-vaardighede of selfs werk wat geen vaardigheid vereis nie, wat gedoen moet word en as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies. (Weinbach, 2008: 114-118; Van der Lingen, 2007; Van der Merwe, 2004; Weinbach, 2003:109- 112).

Die mate van opleiding , opvoeding en supervisie wat nodig is, sal bepaal word deur die aard van die taak of take, maar alle vrywilligers het oriëntering oor die organisasie nodig. Groter

organisasies stel gewoonlik 'n voltydse personeellid as koördineerder van vrywilligers aan. Selfs vrywillige programme met slegs twee of drie vrywilligers het 'n persoon nodig wat verantwoordelikheid vir die program neem, wat die vrywilligers van supervisie voorsien en hulle werk koördineer met dié van die permanente personeel.

Vrywilligers wat presies weet wat hulle moet doen en hoe om dit te doen, is gewoonlik gelukkig en produktief. Voldoende opleiding en 'n werksbeskrywing kan dit bewerkstellig. Verder het hulle gereelde ondersteuning, tekens van waardering en terugvoer nodig van die persoon wat vir hulle verantwoordelik is. Die rol van koördineerder van vrywilligers is algemeen bekend by maatskaplike werkers. Dit vereis die kennis en vaardighede van 'n bestuurder en veral die mensevaardighede waaroor maatskaplike werkers beskik.

Net soos dit die geval is met permanente personeel, moet die nodige dokumentasie in plek wees ten opsigte van die vrywilliger. Vrywilligers loop ook die risiko om ontslaan te word sou hulle nie in ooreenstemming met die reëls van die organisasie optree nie (Weinbach, 2008:114-118; Weinbach, 2003:109- 112).

4.2.2.5. Ondersteuning van personeelgroei

Die personeel van 'n organisasie is 'n groot bate vir die organisasie want die organisasie se totale reputasie en toekomstige sukses hang van hulle af. Daar is maniere om die kwaliteit van die organisasie se prestasie te beïnvloed en ook om die beste werknemers te behou en te koester. Dit het meer waarde om in 'n bestaande werkerskorps te belê as om voortdurend plaasvervangers te werf en op te lei. Goeie supervisie kombineer bestuur, opleiding en ondersteuning. (Coulshed, Mullender, Jones en Thompson, 2006:161).

Die meeste personeellede wil graag meer effektief wees in hulle werk en wil graag vorder en ekstra verantwoordelikhede opneem. Hulle is gemotiveerd om suksesvol te wees as gevolg van 'n kombinasie van individuele behoeftes en groepinvloede en hulle benodig hulp en ondersteuning om dit te doen.

Weinbach (2008) fokus op die sterkste maniere van beïnvloeding wat beskikbaar is vir bestuurders in die menslikediensorganisasies, naamlik supervisie en voortgesette opleiding. Hierdie twee invloede, supervisie en voortgesette opleiding dra 'n baie goeie boodskap oor naamlik dat wanneer die bestuurders dit bied, kry die personeel die boodskap dat hulle waardeur word en dit hul gewilligheid versterk om die nodige tyd te af te staan en ander

nodige bronne te benut, om meer effektiewe werkverrigting te bevorder. Hulle beklemtoon die belangrikheid van leer om meer te doen en om dit beter te doen.

a) Groei deur middel van supervisie

Personeellede moet groei ter wille van die bevrediging van hul eie behoeftes en vir die beswil van die organisasie. Een manier is deur supervisie en daarom is dit belangrik dat die bestuurder weet wat supervisie behels in die menslike diens organisasie en ook bewus moet wees van sommige van die opsies wat beskikbaar is om dit te voorsien. Die term verwys binne die maatskaplike konteks na gevalle, kliniese supervisie of gevallekonsultasie waar die maatskaplike werker die verskaffer is van direkte dienste aan kliënte. Dit is egter belangrik dat bestuurders hul kennis en begrip sal verbreed om baie meer interaksie tussen supervisors en werkers in te sluit wat slegs 'n indirekte impak het op praktykintervensie. (Weinbach,2008:146).

Supervisie is nie uniek tot die maatskaplike werk professione nie, maar sedert die vroegste tye is dit 'n belangrike element van maatskaplike werk . Die funksies en die proses van supervisie het spesiale/noemenswaardige belangrikheid in maatskaplike werk bereik. Laasgenoemde kan verduidelik word deur unieke aspekte van die professione insluitende die aard van die diensleweringpatroon, die probleme waarmee dit gemeid is, die kliëntsisteem (onwillige sowel as kliënte wat hulp soek, mense wat 'n las is vir die gemeenskap, mense wat hul families te nakom, mense wat ander mishandel) aan wie dienste gelewer word en die karaktertrekke van maatskaplike werkers. Die komplekse praktykvereistes verg 'n effektiewe supervisiesisteem, want die organisasie het 'n verantwoordelikheid jeens die gemeenskap wat hul bedien, die kliënte en die maatskaplike werkers. (Kadushin, 1985; Middelman & Rhodes, 1985; Carlton,1993; Kadushin, 1992; Coulshed, Mullender, Jones en Thompson, 1990).

Tsui, Ho en Lam (2005) het 'n studie gedoen oor die gebruik van die outoriteit van die supervisor binne die Chinese konteks. Hulle maak die stelling dat die gebruik van outoriteit 'n komplekse aangeleentheid is binne maatskaplike werk supervisie . Hulle staaf dit met die feit dat beide Muson (1981, 2002) en Kaiser (1997) die problematiese aard van die gebruik van outoriteit in die supervisieverhouding erken en dat hulle beklemtoon dat die magsverskil tussen die supervisor en supervisee met sorg en respek gebruik moet word. Die skrywers meld verder dat die gebruik van outoriteit in supervisie in Hong Kong verder gekompliseerd is as gevolg van die Chinese kultuur. Alhoewel hul studie spesifiek betrekking gehad het op

die invloed van die Chinese kultuur in Hong Kong, het hulle onder andere tot die slotsom gekom dat dit ewe belangrik is binne kruis-kulturele supervisie waar partye van verskillende kulture en etniese groepe in baie Westerse lande is.

Volgens Tsui, Ho en Lam (2005), is die belangrikste aspek in die gebruik van supervisie-otoriteit soortgelyk aan maatskaplike werk praktyk, naamlik om konseptueel duidelik te wees, kultureel sensitief, kontekstueel spesifiek en bewustelik humanisties/menslik. Hulle beveel ook aan dat beide die supervisor en die supervisee die uniekheid, die belangrikheid en beperkinge van maatskaplike supervisie sal respekteer. Verder beveel hulle ook aan dat beide partye verskille in oortuigings, leeftye en ervarings moet respekteer en ook gereed moet wees om te luister en te ontdek. Ten slotte is hulle van mening dat almal moet erken dat supervisie, soortgelyk aan maatskaplike werk, nie net professioneel is nie, maar ook persoonlik en dat dit nie burokrasies moet wees nie, maar humanisties.

i) Die rolle en verantwoordelikheid van supervisors

Kadushin (1985;1992) was instrumenteel in die onderskeiding van supervisie-rolle deur die verdeling van die funksies van die supervisor van 'n maatskaplike werker in drie aktiwiteite:(1) administratiewe supervisie, (2) onderrigsupervisie en (3) ondersteunende supervisie.

Administratiewe supervisie: Supervisie is 'n besondere aspek van administrasie binne die organisasie. Die supervisor is die skakel in die ketting van administrasie en is verantwoordelik vir die bestuur van die organisasie en dit sluit spesifieke administratiewe bestuursfunksies in. Dit sluit personeelwerwing, selektering, oriëntering en plasing; werksbeplanning, delegering en koördinerings; kontrolering, beoordeling en evaluering van werk; kommunikasie en advokaatskap in en dien as 'n buffer/skokabsorbeerder tussen hoë vlak administrateurs en werkers; harmoniseer werkers met hul take; en bestuur veranderings. (Kadushin, 1992:44-81).

Onderrigsupervisie: Kadushin (1985) verwys hierna as die tweede belangrikste verantwoordelikheid van 'n supervisor. Hierdie funksie het te make met die opleiding van die werker ten opsigte van wat hy/sy behoort te weet om die werk uit te voer en om hom/haar te help om dit te leer. Elke werksbeskrywing van 'n supervisor se posisie sluit 'n lys van die volgende funksies in, naamlik: “onderrig werkers in aanvaarbare maatskaplike werk

tegnieke”; “ontwikkel personeelbevoegdheid deur middel van individuele en groepkonferensies”; “leer en onderrig personeel in werksprestasie”. Studies van funksies wat supervisors as dit wat hulle doen geïdentifiseer het, sluit opvoedkundige aktiwiteite in soos: “leer”, “fasilitering van leer”, “opleiding”, “deel van ervaring en kennis”, “meedeling/van inligting voorsien”, “verhelderend”, “leiding”, “help werkers om oplossings te vind”, “versterking van professionele groei”, “advisering”, “voorstelling” en “help werkers om probleme op te los”. (Kadushin, 1985:139).

Onderrig supervisie word ook verwys na kliniese supervisie en dit het te make met toepassing van die kennis, vaardighede en houdings/ingesteldheid wat nodig is vir die uitvoering van kliniese maatskaplike werk take deur middel van die breedvoerige ontleding van die werker se interaksie met die kliënt (Kadushin, 1985:139; Carlton en Munson, 1993:10).

Weinbach (2008) is van mening dat dit op ’n manier ’n vertrekpunt verteenwoordig van hoe besighede of industrieë supervisie definieer. Die supervisor neem gedeeltelik die rol van die opvoeder aan deur die fasilitering van voortgesette opleiding vir ’n supervisee in die eerste instansie. In die tweede instansie ook deur te dien as ’n mentor deur met supervisees te deel ten opsigte van wat hulle behoort te weet, en om suksesvol te wees in hul beroepe (Weinbach, 2008:147-148).

Ondersteuningsupervisie: Dit word deur Kadushin (1985) beskou as die derde belangrike funksie van supervisie.

Die tipe druk en spanning wat professionele persone aan blootgestel word, bring mee dat baie van die supervisor se tyd opgeneem word deur die voorsiening van emosionele ondersteuning aan ’n supervisee. Met hierdie ondersteuning kan professionele werkers aanhou om te funksioneer binne hul werk, sonder om oorweldig te word deur die verskillende tipes spanning wat in hul werk aanwesig is (Weinbach, 2008:147).

Indien die bevindinge van navorsing ten opsigte van karaktertrekke wat met effektiewe supervisie en leierskap geassosieer word, gekategoriseer sou word, is daar twee groepe faktore wat herhaaldelik voorkom. Een groep faktore hou daarmee verband om die werk gedoen te kry en om toe te sien dat die mense wat die werk doen van die nodige fasiliteite,

dienste, inligting en vaardighede wat hulle nodig om die werk te doen, voorsien word. Dit is die taakgesentreerde, instrumentele oorwegings van supervisie. Die tweede groep faktore word met die volgende geassosieer, naamlik om toe te sien dat mense wat die werk doen gemaklik, tevrede, gelukkig is met hul werk en 'n gevoel van psigologiese welstand beleef. Dit is die mensgesentreerde, betekenisvolle oorwegings van supervisie. Laasgenoemde ontmoet die behoeftes van sisteeminstandhouding. Dit is soos om die dele van 'n meganiese sisteem se werk te olie en af te koel ten einde afslyping en die moontlikheid van oorverhitting te verminder. Sodanige betekenisvolle sisteeminstandhoudingsfunksies laat die bereiking van instrumentele doelwitte toe (Kadushin 1985:225).

Kadushin (1985) beskou die uiteindelijke doelwit van elk van die voorafbespreekte drie funksies van supervisie om die werkers te bemagtig om die werk te doen en die organisasie deur middel van die werkers in staat te stel om die kliënt die mees effektiewe en doeltreffende diens te bied. Dit sluit aan by die stelling wat Coulshed, Mullender, Jones en Thompson (1990) maak oor wat die oorhoofse doel van supervisie moet wees, naamlik om die standaard van die werk wat onderneem is te verbeter sodat die weerlose lede van die publiek se kwaliteit van lewe daardeur verhoog kan word.

Die voorafgaande bespreking maak dit duidelik dat daar 'n groot verantwoordelikheid op die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie rus om toe te sien dat supervisie effektief toegepas word.

ii) Alternatiewe supervisiemodelle

Die woord supervisie gee die indruk van 'n een-tot-een verhouding met 'n senior persoon met dieselfde of addisionele kwalifikasies. Daar is egter ander opsies bykomend tot die tradisionele supervisor beskikbaar – superviseemodel. Dit sluit die volgende in: (1) die gebruik van meesters/leermeesters/kundiges/deskundiges; (2) groepsupervisie, (3) interdisiplinêre supervisie en (4) afstandsupervisie. (Weinbach, 2008:148-151).

1. **Die gebruik van leermeester/kundige:** Alhoewel dit altyd beter is dat 'n persoon supervisie ontvang van 'n persoon wat in dieselfde dissipline is en wat soortgelyke/dieselfde soort werk verrig het, is dit nie altyd moontlik nie. Die supervisor mag 'n gebrek het aan die nodige kennis en vaardighede wat nodig is vir die individu se groei, bv. waar 'n maatskaplike werker meer kennis wil bekom oor 'n

sekere behandeling wat gebied word aan geestesongesteldes, kan die supervisor toeskryf/oorgee aan 'n sielkundige. Die ander komponente van die supervisiepakket bly die verantwoordelikheid van die maatskaplike werk supervisor. Slegs 'n klein deel van die supervisie is verwys na die sielkundige wat die rol van 'n meester/deskundige aanneem (Weinbach, 2008:149).

- 2. Groepsupervisie:** Dit is die gebruik van die groepopset om die administratiewe, onderrig- en ondersteuningsfunksies van supervisie te implementeer. Dit word meer dikwels gebruik as 'n aanvulling tot individuele supervisie eerder as 'n plaasvervanger daarvan. Die basiese beginsels van die groepwerkproses en -dinamika en die algemene beginsel van leer is op groepsupervisie van toepassing (Kadushin, 1985:431-432).

Die primêre verantwoordelikheid berus steeds by die supervisor, maar dit laat toe dat sommige supervisieverantwoordelikhede deur gelykes gedeel word. Dit kan effektief wees as 'n paar supervisees min of meer op dieselfde professionele ontwikkelings stadium is en dit blyk dat hulle basies dieselfde tipe bystand nodig het, kan groepsupervisie goed werk (Weinbach,2008:149-150).

Groepsupervisie het bepaalde voordele en dit sluit die volgende in: Dit verseker ekonomiese gebruik van administratiewe tyd en pogings; dit verseker die benutting van 'n wyer verskeidenheid van onderrig-leerervaring; dit kan die geleentheid bied aan werknemers om meer te leer van mekaar en van ander supervisors in 'n relatiewe nie-bedreigende omgewing; hulle kan relevante leerervaringe deel, hul kennis saamvoeg op 'n manier wat toegang kan bied tot meer kennis as wat die supervisor alleen kon voorsien; dit voorsien emosionele ondersteuning en dra by tot die instandhouding van moraal. (Weinbach, 2008:149-150; Kadushin, 1985:431-432).

Dit het ook nadele, wat die volgende insluit: Die groep se leerbehoefte kry voorkeur bo individuele leerbehoefte; dit moedig kompetisie onderling tussen portuurgroepdele aan; die supervisee kan die verantwoordelikheid om self oplossings vir probleme te vind versuim; die supervisor se groepkontrole mag bedreig word en dit vereis aansienlike groepwerkvaardighede van supervisors (Kadushin,1985:432).

Sekere supervisievereistes kan egter nie maklik aangespreek word deur die gebruikmaking van groepsupervisie nie, bv. kinderbeskermingsake en hofbevel-intervensies van ander tipe probleme van kliënte nie. Dit werk ook baie beter vir gevallesupervisie as administratiewe of opvoedkundige supervisie wat normaalweg op 'n individuele basis gedoen word. Dit is ook nie altyd gewens vir ondersteuningssupervisie nie. Daar is voordele sowel as nadele aangesien dit 'n variasie van deelnemende bestuur is (Weinbach, 2008:149-150).

- 3. Interdissiplinêre supervisie:** Dit bly gewild by interdissiplinêre spanne in baie mediese en psigiatriese werkopsette. Sekere soorte supervisie (dikwels oor gevalle en kliënte) word voorsien binne 'n span wat bestaan uit persone van verskillende dissiplines soos medies, sielkunde, verpleging, arbeidsterapie en maatskaplike werk. Hierdie model het eienskappe van beide leermeester (dit steun op die gebruik van kundigheid wat nie oor die algemeen beskikbaar is binne 'n mens se eie dissipline nie) en groepsupervisie.

Dit is belangrik dat maatskaplike werk bestuurders die inherente gevaar sowel as die opvoedkundige voordele wat dit inhou, moet verstaan. Daar is die gevaar van potensiële professionele verwarring veral as die ander dissiplines meer aantreklik is en hoër status blyk te hê. Maatskaplike werk bestuurders moet ten alle tye beklemtoon hoe belangrik dit is om 'n mens se professionele identiteit te behou. Bestuurders moet ook seker maak dat sommige aspekte van die supervisie (bv. ondersteunings- en opvoedkundige supervisie) voortgaan om deur hulself of ander binne hulle eie professionele dissipline voorsien te word. Ook dat personeellede se werksverrigting deur mense geëvalueer word wat beide die funksies, die waardes en etiek wat hul optrede as professionele lei, onderskryf.

Binne geloofsgebaseerde organisasies bestaan die moontlikheid dat die maatskaplike werk bestuurder verantwoordelik mag wees vir die supervisie van predikante wat 'n program bestuur. Die omgekeerde is gewoonlik aan die orde van die dag waar die maatskaplike werk bestuurder verslag moet lewer aan voorsitter van die beheerraad wat 'n predikant, onderwyser en ander mag insluit.

4. Afstandsupervisie: Baie maatskaplike werkers bevind hulself in klein organisasies of in plattelandse areas waar dit nie moontlik is om 'n supervisor op die perseel te hê nie. Selfs groter organisasies het ook voltydse supervisors afgeskaal. Supervisie van professionele personeel kan en word soms hanteer deur gereelde of sporadiese e-pos- en stemboodskappe of boodskappe deur fakse of telefoongesprekke met meer ervare gelykes binne of buite die organisasie. Vir hierdie tipe supervisie om effektief te wees moet dit sorgvuldig geïmplementeer word. Bestuurders moet die nodige tyd en tegnologiese ondersteuning bied sodat dit op 'n georganiseerde manier kan gebeur en om die belangrikheid daarvan te tweeledig te beklemtoon – om die werk goed te doen en vir voortgesette professionele groei (Weinbach, 2008:151).

Binne groter geloofsgebaseerde organisasies soos die Kerklike Maatskaplike Dienste is hierdie soort van supervisie van toepassing waar die Direkteur op vasgestelde tye die kantore buite Bloemfontein vir supervisie doeleindes besoek en ook waar daar deur middel van e-posse, fakse en telefoongesprekke gekommunikeer word.

b) Groei deur voortgesette opleiding

Die agtergrond en formele opleiding van personeellede word baie gou verouderd en onvoldoende vir die verantwoordelikhede van hul werk. Supervisie kan van hulp wees, maar hulle benodig ook ander leergeleenthede. Die kwessie vir bestuurders is wat hulle leer en of dit wenslik is vir die bevordering van effektiewe kliëntediens (Weinbach, 2008:151-152).

i) Opsies vir die voorsiening van voortgesette opleiding

Mense se leerbehoefte is wyd en sluit tegniese vaardighede, teoretiese kennis en versterking van toepaslike waardes in. Drie terme word gebruik om die verskeidenheid van voortgesette opvoedings-/opleidingsmetodes te beskryf (Weinbach, 2008:152).

- **Personeelwerksverrigting evaluasies**

Kadushin (1985:328) verwys na die definisie van evaluasie deur Schmidt en Pery as die objektiewe evaluering van die werker se totale funksionering binne die werksopset oor 'n spesifieke tydperk. Die skrywer beskou dit as 'n proses waar sistematiese prosedures toegepas word om met betroubaarheid en geldigheid, die mate waartoe die werker die

vereistes van sy/haar posisie binne die organisasie bereik, bepaal. Dit is 'n administratiewe prosedure wat kan en moet bydra tot professionele groei. Dit is verder 'n komponent van administratiewe, onderrig- en ondersteuningsupervisie, aldus Kadushin (1985:328).

Terugvoer t.o.v. 'n mens se werksverrigting – in die vorm van personeevaluasies – kan personeellede help om toenemend bevoegd te word. Personeevaluering is ook nuttig om te bepaal of 'n personeellid 'n goeie kandidaat is vir 'n bevordering of sal baat vind by 'n verplasing. Dit is ongelukkig die geval dat sommige personeellede steeds onwillig of onbevoegd is om te presteer op die vereiste vlak van bevoegdheid, ten spyte van die bestuurders se pogings om hulle te evalueer en toepaslik aan te wend. Dan moet die bestuurder alle hulp verleen wat nog nodig is om hulle te help om die gapings in hul kennis te identifiseer, en ook addisionele bystand verleen om hulle te help om dit te oorbrug. As dit nie effektief is nie, mag dit nodig wees om hulle af te dank. Die toepassing van progressiewe dissipline en onvrywillige terminering van personeel is onder die moeilikstes vir maatskaplike werkers om uit te oefen (Weinbach, 2008:163-164).

- **Personeel Prestasie Evaluasies**

Die waarde van “Bestuur deur doelwitte” as instrument in hierdie verband word uitgelig deur Coulshed, Mullender, Jones & Thompson (1990) omdat dit probeer om elke werknemer se doelwitte in verband te bring met die beplande teikens van die organisasie.

As bestuurders enige ander personeellede binne die organisasie van supervisie voorsien, word hulle verplig (dikwels gespesifiseer in 'n Beleid en Prosedure Handleiding) om gereelde vorderingsevaluasies van hul ondergeskiktes uit te voer. Hierdie is 'n taak wat gewoonlik beide die maatskaplike werk bestuurder en die ondergeskikte/diegene wat geëvalueer moet word, teen opsien. Maar hoe dit ook al sy, dit kan uiters voordelig wees vir beide partye as dit reg beoefen word (Weinbach,2008:163).

Dit is 'n groot verantwoordelikheid om hierdie tipe evaluasie te beplan en uit te voer. Ten einde 'n prestasie-evaluasie te lei wat positiewe verhoudings en prestasie bevorder, vereis meer gevorderde interpersoonlike kommunikasie en probleemoplossingsvaardighede. Dit vereis weinig vaardighede om iets sleg te doen en taamlik gesofistikeerde vaardighede om

iets goed te doen. Die vaardighede van die bestuurder het 'n effek op die sukses of mislukking van die prestasie-evaluasieproses. (Bacal, 2004:13).

- **Weerstand teen werkverrigtingevaluasies**

Evaluering is ongelukkig deel van die lewe en niemand kan dit ontgroeï nie. Dikwels word onaangename herinneringe van vernedering en rolle en situasies waar ons afhanklik was van die goedkeuring van ander ontloot. Maatskaplike werk bestuurders vind dit baie moeilik en elkeen tree anders op bv. vermyding daarvan tot dit aangevra word, gee die indruk dat sy/hy nie daarvan hou nie en dit net doen omdat die organisasie dit verwag.

Weinbach (2008:164) is van mening dat dit vir maatskaplike werkers moeilik is omdat dit miskien daaraan toe te skryf is dat “because we have been socialized to be nonjudgmental of others. And a performance evaluation is a judgement of another human being, at least of his or her recent job performance.” Hoe dit ook al sy, dit is 'n oordeel wat (1)bedoel is om die individu se vordering en groei te bevorder en (2) ontwerp om te lei tot better dienste aan ons primêre begunstigdes – ons kliënte. As beide partye, die werknemers wat evalueer moet word en diegene wat hulle moet evalueer nie daarvan hou nie, is daar 'n negatiewe siening aanwesig by albei partye. Die evaluasie sal dan van geen waarde wees nie en so sal 'n volgende evaluasie ook negatief wees – dus 'n bouse kringloop. As beide partye dit egter met 'n meer positiewe gesindheid benader – as 'n geleentheid vir en 'n manier/instrument tot professionele groei – kan prestasie-evaluasies baie positiewe ervarings wees.

- **Die voordele van werkverrigtingevaluasies**

Dit hou voordele in vir die persoon wat evalueer word, die organisasie, die kliënt sowel as die evalueerder. Die voordele wat dit vir die persoon wat evalueer word inhou, sluit die volgende in: Dit gee 'n aanduiding van individuele vordering ten opsigte van die organisasie se verwagtings; verskaf begrip oor hoe hul werk en prestasie bydra tot die organisasie en die sukses daarvan en hoe hulle vergelyk met ander werkers wat dieselfde opleiding en ervaring het; lig sterkpunte sowel as swakpunte uit wat aandag moet geniet en motiveer dus direkte en geïntegreerde leer; verhoog selfbewussyn tot verdere selfbevordering en help die werker in loopbaanbeplanning; bied werksekuriteit en skep 'n gevoel van bekwaamheid; beloning deur byvoorbeeld 'n meriete bonus of erkenningsertifikaat en dien as motivering vir verandering en verbetering (Weinbach, 2008:164-197; Bacal,2004:5-7; Kadushin,1985:330-332).

Die voordele wat dit vir die organisasie inhou behels die volgende: Dit dien as 'n skakel in die ketting van aanspreeklikheid tot die gemeenskap waarvoor die totale organisasie verantwoordelik is; mag noodsaaklike veranderinge in die administrasie van die organisasie uitlig; kan help met die beplanning van indiensopleidingsprogramme en personeelontwikkelingsprosedures; evaluasies (indien voldoende uitgevoer) lê ook die wetlike en etiese grondwerk vir verandering/herskikking, ontsê van meriete betaling of verhogings, degradering en selfs die terminering van personeel wat nie volgens standaard presteer nie of wat 'n bedreiging vir die organisasie, die kliënte en of die beeld binne die gemeenskap inhou. (Weinbach, 2008:164-167; Bacal, 2004:5-6; Kadushin,1985:332-333).

Wat die kliënt aanbetref, behels dit die volgende voordele: Dit verseker 'n effektiewe diens en kliënte word beskerm teen onvoldoende of swak diens; personeel kan meer tyd en energie aan kliënte skenk as hulle weet waar hulle staan met hul supervisors en die organisasie en dus nie bekommerd hoef te wees oor hul werksekuriteit nie. Enige taak wat deur die bestuurder uitgeoefen word moet ten doel het om die primêre begunstigdes, die kliënte te bevoordeel, direk of indirek. Wanneer bestuurders positiewe versterking voorsien vir goeie werk gelewer, verhoog hulle die waarskynlikheid dat dienste sal voortgaan om goed te wees en selfs sal verbeter (Weinbach, 2008:167; Kadushin, 1985:333-334).

Vir die evalueerder wat ook in die meeste gevalle die bestuurder is, hou dit die volgende voordele in: Dit bevorder die verhouding tussen die bestuurder en die werknemer en skep 'n klimaat van vertroue; gee insig ten opsigte van eie vooroordele en struikelblokke tot prestasie wat nie onder beheer is van die werknemer/supervisee nie, maar onder beheer van die bestuurder/supervisor; dit dien as 'n periodieke werktuig om aandag te gee aan individuele en taakdoelwitte in verhouding tot die doel en doelwitte van die organisasie; evaluasie kan lei tot nuwe en waardevolle perspektiewe; dit help om die potensiaal van 'n ondergeskikte te bepaal vir moontlike bevordering; dit help ook om vas te stel of 'n personeellid sal inpas by die langtermynplanne van die organisasie al dan nie; bied 'n geleentheid om gewenste gedrag te versterk en dien as rekords vir moontlike dissiplinêre optrede (Weinbach, 2008:164-167; Bacal,2004:5-6; Kadushin, 1985:334-335).

4.2.2.6. Organisering

Organisering is die derde funksie van bestuur en is 'n absolute noodsaaklikheid vir effektiewe bestuur van enige organisasie, insluitende geloofsgebaseerde organisasies. Cronje, Du Toit & Motlatla (2000) beskryf organisering as die proses wat die bestuur moet onderneem om meganismes te ontwikkel ten einde die strategie of plan van die organisasie in werking te stel. Daar moet reëlins getref word om te bepaal watter aktiwiteite uitgevoer gaan word, watter bronne aangewend sal word en wie die verskeie aktiwiteite sal uitvoer. Suksesvolle organisering maak dit moontlik vir die organisasie om sy oorhoofse doel en doelwitte te bereik. Dit koördineer die aktiwiteite van bestuurders en ondergeskiktes en vermy sodanig onnodige duplisering van take en skakel moontlike konflik uit. Dit verminder ook die kans van twyfel en misverstand en stel die organisasie in staat om hul doelwitte effektief te bereik. (Cronje, Du Toit & Motlatla, 2000:131-133).

Goeie bestuurders is georganiseer; hulle is effektief in die organisering van hul eie werk, maar weet ook hoe om die werksomgewing van ander te organiseer. Laasgenoemde het ten doel om die aktiwiteite van personelede te koördineer en te integreer (daar is eenheid in funksie) en om hul eie werk makliker te maak. Dit behels die verspreiding van take tussen die werknemers, die toewysing van bronne aan persone en departemente, en ook om die nodige outoriteit te gee aan spesifieke persone om te verseker dat die take daadwerklik uitgevoer word. Die delegering van take aan ander individue of groepe laat bestuurders toe om te fokus op daardie take wat net hulle alleen kan doen (Weinbach, 2008: 196-197; Cronje, Du Toit & Motlatla, 2000:131-133).

a) Maniere van organisering

Cronje, Du Toit en Motlatla (2000) is van mening dat die proses van organisering naamlik die manier waarop take en bronne verdeel is tussen individue en groepe of departemente om 'n plan of strategie in werking te stel, op twee beginsels gebaseer is. Hierdie twee beginsels is spesialisasie (of die verdeling van arbeid) en departementalisering (of die groepering van aktiwiteite wat min of meer dieselfde is). Dit is relevant tot welsynsorganisasies insluitende geloofsgebaseerde organisasies wat gespesialiseerde dienste lewer (professionele maatskaplike werk dienste) en departementalisering (die spesifieke programme wat die organisasie implementeer en befondsing voor ontvang).

Weinbach (2008) is ook van mening dat organisering ontwerp is om die koördinerende van die pogings van individue en werkgroepe te verseker. Dit behels die afbakening van individuele rolle (gewoonlik deru werksbeskrywings) en die optrede wat verwag word van personeellede met betrekking tot wisselwerking. Dit vereis ook die oorhoofste instandhouding van 'n plan waar individuele en groeppolle mekaar komplimenter om die bereiking van doelwitte te verseker (Weinbach, 2008:197).

Daar is basies drie maniere waarop 'n welsynsorganisasie organiseer kan word ten einde kliënte of 'n kliëntsisteem te bedien. Die keuse tussen die drie word gewoonlik gemaak wanneer die organisasie gestig word en is dikwels die gevolg van 'n behoeftebepaling. Dit word gewoonlik gedoen deur die beheerraadslede en of deur die hoë vlak bestuurder en definieer in algemene terme “wat die organisasie behels.”

Vir die meeste maatskaplike werkers was die basiese manier waarop 'n organisasie gestruktureer is vir die lewering van dienste, gegewe toe hulle aangestel was. Gewoonlik het hulle geen insae gehad in die selektering daarvan nie.

Die keuse van die basiese manier waarop 'n organisasie vir dienslewering gestruktureer is, word gemaak op grond van die beste kennis op daardie tydstip. Daar moet egter in gedagte gehou word dat veranderinge kan plaasvind (Weinbach, 2008:197).

i) Delegering as 'n manier van organisering

Geen bestuurder kan elke afsonderlike funksie wat tegniese deel vorm van die vyf bestuursfunksies self uitvoer nie, selfs nie in kleiner organisasies nie (Weinbach, 2008). Die opsie is om eerder aan individue of groepe personeellede te deleger. Organisering behels om personeellede te help om die beste moontlike gebruik van hul tyd te maak en dit help ook terselfdertyd dat die bestuurder se eie tyd effektief aangewend word. Om te deleger, beteken om personeel te bemagtig om sekere take uit te voer, soms ook take wat nie tegniese deel van hul werksbeskrywing is nie. Bestuurders kan en moet outoriteit deleger. 'n Taak wat gedeleger is vereis die besit van genoeg outoriteit om dit te voltooi. Wanneer delegering toepaslik gedoen is – voorsiening van 'n werks-/taakbeskrywing en die gee van die nodige outoriteit – kan die personeellid aan wie die taak gedeleger is, verantwoordelik gehou word vir die uitvoering of nie van die gedelegerde taak. Die uiteindelijke verantwoordelikheid vir die effektiewe uitvoering van take is dié van die bestuurder. As 'n taak nie na behore of swak voltooi is, of glad nie voltooi is nie, mag die bestuurder steeds verantwoordelik gehou word

as sodanige taak deel van sy/haar werksbeskrywing is. Die bestuurder kan ook verantwoordelik gehou word vir alle bestuursoordele en -besluite. As die besluit om te deleger of die persoon wat gekies word om die taak uit te voer, 'n swak besluit of keuse was, is die bestuurder te blameer (Weinbach, 2008:212, 213).

ii) Delegering aan komitees

Dit kan soms meer voordelig wees om 'n taak/take aan personeelgroepe te deleger deur die vorming van komitees en taakmagte. Die primêre voordeel van komitees en taakmagte is dat kennis en perspektiewe saamgevoeg word. Taakmagte word ontbind na die voltooiing van 'n spesifieke taak (Weinbach, 2008:219,220).

Organisering is 'n baie belangrike deel van bestuur. Dit is doelbewus en gebeur nie vanselfsprekend nie. Dit is ontwerp om die doel en doelwitte van die organisasie te bereik. Daar moet gewaak word teen 'n oorgeorganiseerde organisasie of werkseenhede, want dit is net so disfunksioneel soos 'n gebrek aan organisering. Bestuurders moet seker maak dat die regte mate van organisering toegepas word tot voordeel van die organisasie en die kliënte wat bedien word (Weinbach, 2008:223, 224).

4.2.2.7. Kontrolering

Kontrolering is die vierde funksie van bestuur en is ook 'n belangrike komponent vir effektiewe bestuur. Beplanning, personeelvoorsiening en organisering as bestuursfunksies, bevat almal elemente van kontrolering. Laasgenoemde aktiwiteite kan tot voordeel van die maatskaplike werk bestuurder aangewend word om die aktiwiteite van personeellede te beïnvloed, te vorm, te beperk en te rig op so 'n wyse dat dit tot die bereiking van groeps- en die organisasie se doelwitte sal bydra.

Daar is oorvleueling, maar vir maatskaplike werk bestuurders is dit 'n weerspieëling van die lewe en hulle kan twee of meer bestuursaktiwiteite terselfdertyd uitvoer sonder om te dink aan grense of hoe dit etiketteer word. Dit mag dalk ander met konseptuele vrae laat – bestuurstudente en skrywers (Weinbach, 2008:226; 2003:217).

Die uitvoer van een aktiwiteit kan dikwels twee bestuursfunksies behels, bv. die aktiwiteit van personeevaluering as deel van personeelvoorsiening, maar dit kan vir kontrolering ook gebruik word.

a) Die elemente van kontrolering

Hierdie funksie behels om te doen wat nodig is om te verseker dat die aktiwiteite van personeellede dieselfde is as die beplande aktiwiteite. Bernard Neugeboren in Weinbach (2008:227) beskryf kontrolering as die ontwikkeling van: “the need to integrate individual and organizational goals.”

Die ideaal is dat bestuurders sekere sisteme binne ’n organisasie kontroleer en die sisteme weer op hulle beurt help om individuele personeelgedrag te beheer. Dit behels ’n drie-stapproses:

- Vestiging van standarde,
- Meet van prestasie teen hierdie standarde
- Regstelling van wisseling van standarde en planne.

Goeie beplanning stel die meeste van die standarde en ander maatstawwe (missies, begrotings, ens.) wat nodig is om die personeel se gedrag te evalueer en om die nodige regstellings te maak. As beplanning nie goed gedoen is nie, is die sisteem verdedigend en word kontrolering moeilik en moet die sisteem reggemaak word.

Een van die moeilikste take vir ’n bestuurder is om ’n manier te vind om personeel se gedrag te beheer op ’n manier wat hulle nie verneder word nie of ongesonde en kontraproduktiewe wrewel/teësin teenoor die bestuurder ontwikkel nie. Om dit te doen is daar ’n menu waaruit bestuurders kan kies (Weinbach, 2008:227-228).

b) Die mag van kontrole

Ten einde die verskeie sisteme binne ’n organisasie te kontroleer en om die gedrag van individue te kontroleer, vereis dat iemand mag moet hê. Mag is die vermoë om iemand iets te laat doen wat sy of hy nie verkies om te doen nie. Bestuurders verkry mag deur die organisasie vir wie hulle werk. Hulle verkry ’n sekere mate van outoriteit (mag wat deur die organisasie gewettig is) afhangende van hul posisie (Weinbach, 2008:228).

c) Mag en die informele organisering

Informele organisering is deel van die kultuur van 'n organisasie. Dit kan net so 'n kragtige (en soms meer kragtige) invloed op mense se gedrag as formele organisasie het. Dit kan 'n bestuurder ondersteun in die uitvoering van sy/haar kontroleringsfunksies of dit kan die uitvoering daarvan nog moeiliker maak. In 'n informele menslikediensorganisasie kan 'n baie senior sekretaresse baie invloedryk wees a.g.v. kennis, ervaring en die selfversekerdheid van ander invloedryke mense. Bestuurders moet die bestaan daarvan erken, dit so goed moontlik probeer verstaan en dit gebruik wanneer nodig (Weinbach, 2008: 229-230).

Weinbach (2008) stel die volgende kontrolemenu voor wat bestuurders kan gebruik in situasies waar kontrole uitgeoefen moet word:

i) Planne

Dit is planne wat in plek gestel word om toekomstige gebeure binne 'n organisasie te vorm en behels formele riglyne wat ontwerp is om aksies teen te staan deur te definieer wat aanvaarbare en onaanvaarbare personeelgedrag behels.

i) Opleiding en supervisie

Dit behels beplande sosialisasie wat ontwerp is om eerder personeelgedrag te standaardiseer deur 'n mengsel van lerende instruksies en gestruktureerde ervarings en gereelde oorsig en leiding in die uitvoering van vereiste take.

ii) Personeelprestasi-evaluasies

Dit behels gereelde, periodieke, en gestruktureerde terugvoermediums wat ontwerp is om positiewe versterking vir gewenste gedrag te verskaf en om ongewenste gedrag te ontmoedig.

iii) Inligting

Dit is 'n beplande deel van inligting wat deur die bestuurder aan die personeel verprei word ten einde hulle te help om te verstaan (en dus te vermy) wat ongewenste gedrag stig.

iv) Advies

Dit is veronderstelde indirekte voorstelle van 'n supervisor aan 'n ondergeskikte wat ontwerp is om gedrag te verander in 'n relatiewe nie-beledigende manier/wyse.

v) Voorskrifte

Dit behels bevale of duidelike instruksies wat verbaal of skriftelik uitgedruk word. Dit is ontwerp om duidelik en onomwonde te kommunikeer wat 'n ondergeskikte moet doen, sê ens.

vi) Negatiewe strafbepaling

Dit verwys na straf of beboetings wat toegepas word wanneer ongewenste personeelgedrag wat voorheen verbied was, voorkom.

vii) Getrouheid/Lojaliteit

Dit verwys na personeelgetrouheid tot 'n groep of organisasie wat mag lei tot 'n gewenste gedrag of uitsonderlike toewyding.

viii) Personeel idealisme

Dit behels verbintenisse wat gebaseer is op sekere sterk persoonlike oortuigingsisteme (e.g. altruïsme) wat in gewenste gedrag of uitsonderlike toewyding omgesit word.

ix) Professionele waardes en etiek

Dit verwys na oortuigings en etiese beginsels wat in ooreenstemming is met dié van 'n mens se professie. Dit word gewoonlik verkry of versterk deur 'n proses van sosialisering wat plaasvind as deel van 'n mens se professionele opvoeding/opleiding.

x) Natuurlike gevolge

Dit is die verskynsel waardeur sekere organisasiegedrag natuurlik neig om oor tyd te verander deur geen pogings van die bestuurder nie.

xi) Bestuurder se voorbeeld

Dit is die verskynsel waardeur personeelgedrag gewysig is as 'n gevolg van die waarneming en die poging om die bestuurder se gedrag na te volg.

Bogenoemde twaalf maniere wat bestuurders kan gebruik om kontrole uit te oefen, kan effektief aangewend word om kontrole uit te oefen binne geloofsgebaseerde organisasies.

d) Die optimale hoeveelheid kontrole

Totale kontrolering kan nooit bereik word nie. Een groot voordeel van kontrole vir beide die bestuurder en die personeel is die vermindering van onsekerheid binne die werksomgewing. Aan die ander kant kan oordrewe kontrole die inisiatief van personeel versmoor. Die oorgeesdriftige skepping van eenvormigheid en standaardisasie kan vinnig aan die personeellede kommunikeer dat insiklikheid altyd wenslik is. So 'n tipe boodskap kan die organisasie beroof van die spesiale en unieke talente en kundigheid van sy lede.

Mikro-bestuur is 'n negatiewe term en is meer dikwels van toepassing op bestuurders wat oorkontroleer of wat oorkom asof hulle alles wil beheer (Weinbach, 2008:248-250).

4.2.2.8. Leierskap

Leierskap is die vyfde bestuursfunksie en kan beskryf word as die vermoë van 'n individu om ander te beïnvloed, te motiveer en in staat te stel om by te dra tot die effektiwiteit en sukses van die organisasie waarvan hulle lede is (Weinbach 2008).

Dit behels die bestuurder se doelbewuste pogings om ander mense binne die organisasie se pogings te beïnvloed om vrywillig deel te neem in daardie gedrag wat bydra tot die bereiking van die organisasie se doel(e).

Daar is verskillende argumente te opsigte van leierskap en bestuur. Sommige is van mening dat leierskap alles behels waarvoor bestuur eintlik handel. Ander neem weer die posisie in dat die funksie van 'n bestuurder verskillend is van dié van 'n leier. "They suggest that a leader is more of a visionary, while a manager is more concerned with shaping the process that help an organization to achieve that vision" (Weinbach 2008:252).

Daar is 'n toenemende belangstelling in maatskaplike werk leierskap gedurende die 21ste eeu, aldus Mary (2005). Sy het 'n studie onderneem om leierskap binne welsynsorganisasies te ondersoek. Sy verwys na 'n studie deur Rank & Hudson (2000) oor leierskap in die

maatskaplike werk professione oor die magte wat hierdie hernude belangstelling meebring en die probleme waarmee die hedendaagse maatskaplike werk leiers gekonfronteer word. Die belangrikste volgens Mary (2005), is dat dit die definisie van maatskaplike werk leierskap verduidelik ooreenkomstig die siening van leiers in “NASW” en professionele maatskaplike werk opvoeders. Hulle definieer maatskaplike werk leierskap as “the communication of vision, guided by NASW Code of Ethics, to create proactive processes that empower individuals, families, groups, organizations, and communities” (Rank & Hutchison, 2000 soos aangedui in Mary, 2005). Dit bied die volgende konsepte vir die maatskaplike werk professione:

- e) Maatskaplike werkers moet as rolmodelle die waardes van die professione verpersoonlik/vergestalt.
- f) Leierskap behels ’n bemagtigingselement in die beïnvloeding van individue sowel as sisteme om hul omstandighede te verander.
- g) Leierskap beklemtoon die belangrikheid om die toekoms te visualiseer.
- h) Leierskap bied die voorkeur van ’n deelnemende leierskapstyl.

Bogenoemde elemente is ooreenstemmend met ’n benadering tot leierskap wat gedurende die 1980s ontstaan het, naamlik die transformerende benadering.

Mary (2005) tref ’n onderskeid tussen leierskap en bestuur en verwys na Bennis en Nanus (1985) se mening dat bestuur beteken om aktiwiteite tot stand te bring en om roetine te bestuur gewoonlik binne ’n reeks van kontraktuele wisseling. Leierskap aan die ander kant behels die beïnvloeding van ander en die skep van visies vir verandering of bemagtiging. Die genoemde skrywers maak die volgende stelling wat dikwels aangehaal word: “Managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing” (Mary, 2005:106).

Beide Mary (2005) en Fisher (2005) beklemtoon die belangrikheid en voordele van transformerende leierskap in maatskaplike werk. Transformerende leierskap is gemoeid met die ontwikkeling van die volle potensiaal van individue en hul motivering tot die groter doel versus hul eie belange binne ’n waardegebaseerde raamwerk, aldus Mary 2005. Volgens Northouse (2001) soos aangedui in Mary (2005), behels Bass en Avolio (1990) se transformasieleierskap die volgende vyf faktore: Charisma, idealiseer van invloed, inspirerende motivering, intellektuele stimulasie en individuele beskouing. Fisher (2005)

bespreek die voordeel van transformerende leierskap in uitkomsmeting. Die feit dat baie donateurs uitkomsmetingplanne/-benaderings vereis, daar besnoeiings in befondsing is en meer kompetisie aan die orde van die dag is, moet bestuurders ag slaan op kwaliteit bestuur en verbetering. Die uitkomsmetingbenadering behels 'n proses en 'n stel prosedures om op 'n gereelde basis die resultate van 'n organisasie se programme vir sy deelnemers te assesseer. Dit is gemoeid met doelgerigtheid, kwaliteit en effektiwiteit (Martin en Kettner soos aangedui in Fisher 2005).

Alhoewel die studie van transformerende leierskap beperk is in maatskaplike werk literatuur, aldus Arches (1997) en Gellis (2001) soos aangedui in Fisher (2005) en Mary (2005), is dit relevant vir maatskaplike werk leiers. Volgens Fisher (2005) het Gellis (2001), gevind dat transformerende leierskapfaktore positief verbind is tot maatskaplike werkers se gewilligheid om in vereiste aktiwiteite deel te neem, hul tevredenheid met hul leier en persepsies van leiereffektiwiteit. Arches het weer gevind dat effektiewe maatskaplike werk supervisors beginsels van transformerende leierskap gebruik het selfs al het hulle dit nie as sulks geïdentifiseer nie, aldus Fisher (2005).

Goeie leierskap is wenslik en swak leierskap of die afwesigheid van leierskap is ongewens binne menslike diensorganisasies.

a) Die skep van 'n gunstige organisasieklimaat

Net soos weerstoestande wissel van te warm tot te koud, kan die klimaat binne 'n organisasie ook wissel. Die ideaal is dat die klimaat binne die organisasie aangenaam sal wees en goeie werk ondersteun en aanmoedig. Mense wil deel wees van 'n eenheid en die totale organisasie. Gewoonlik neem dit tyd om 'n akkurate lesing van die klimaat binne 'n organisasie te kry, maar daar is organisasies waar 'n mens dit sommer binne vyf minute kan agterkom.

Effektiewe leiers is bewus dat die klimaat en die oorhoofse omgewing waarbinne mense werk 'n groot impak het op die manier hoe mense hul werk verrig. Effektiewe leiers strew na die voorsiening van 'n gunstige werksomgewings gegewe die aard van die werk wat gedoen moet word en die behoeftes van diegene wat dit moet doen (Weinbach, 2008:265-266).

Weinbach (2008:266-275) identifiseer die volgende kenmerke wat oor die algemeen gevind word binne gunstige organisasieklimat. Die tipe wat leiers poog om te skep en te voed:

Spanwerk – Gesonde en suksesvolle organisasies is organisasies waar al die deelnemers 'n sin het vir spanwerk en waardering het vir die waarde van spanwerk. Leiers binne sodanige organisasies help die personeel om te beseft dat almal wen deur spanpogings.

Wedersydse respek en selfvertroue – Wedersydse vertroue loop hand aan hand met wedersydse respek. Dit ontwikkel in daardie werksopsette waar die leier en ander personeel hul samewerking as suksesvol ervaar. Selfvertroue behels ook gevoelens van integriteit en betroubaarheid t.o.v. alle partye wat betrokke is. Daar moet 'n gevoel wees dat bestuurders ondergeskiktes regverdig sal behandel/beoordeel. Bestuurders is seker oor hul rolle en vermy onnodige herinnerings aan die verskil in mag wat bestaan.

- i) **Respek van onderskeie rolle** – Dit is belangrik dat bestuurders en ondergeskiktes begrip het vir mekaar se onderskeie rolle. Bestuurders wat deur die verskillende range opgang gemaak het binne 'n organisasie behoort meer begrip te hê vir ondergeskiktes, maar selfs diegene wat nie deur dieselfde range bevorder is nie, moet sensitief wees vir die werk en rolle van ondergeskiktes. Personeellede wil weet dat bestuurders/leiers begrip het vir hul werk en daarom is dit belangrik dat hulle probeer om in voeling te bly. Bestuurders se tyd word opgeneem deur baie aktiwiteite, maar dit is nodig dat 'n bestuurder soms die tyd sal neem om net “managing by wandering around” toe te pas en van tyd tot tyd met personeellede oor hul werk te praat. Dit is altyd belangrik om begrip te toon en aan ander te demonstree dat 'n mens sensitief is vir hul behoeftes.
- ii) **Verdediging/Advokaatskap** – Binne organisasies met 'n gesonde organisasieklimaat dien leiers soms as advokate (om te veg vir die regte en welsyn van hul ondergeskiktes) selfs al moet hul eie guns by diegene op hoër vlakke in gevaar stel. Maatskaplike werkers wat bestuursverantwoordelikhede aanneem, is steeds maatskaplike werkers. Hulle het steeds 'n verantwoordelikheid om 'n advokaat te wees vir verandering wat die kliënte en die gemeenskap as geheel sal bevorder.
- iii) **Maksimum selfbestuur/selfregering/outonomie** – 'n Organisasie met 'n gesonde klimaat word verder gekenmerk deur die teenwoordigheid van selfbestuur/selfregering/outonomie op alle vlakke. Die leier moet 'n omgewing skep wat onafhanklikheid bevorder. Personeellede moet vry voel om aksie te neem sonder om ten alle tye eers met ander te konsulteer. In soverre 'n besluit of gedrag binne die beleid en riglyne is, moet hulle in staat wees om te veronderstel dat hulle ondersteun sal word selfs al loop dinge skeef.

- iv) **Goeie kommunikasie** – Die tipe en doel van kommunikasie binne die organisasie is ’n kernfaktor in die vorming van ’n organisasie se klimaat.
- v) **Formele kommunikasie-ontbindinge** – As ’n leier is dit die bestuurder se taak om die vloeï van goeie, sinvolle, ondersteuningskommunikasie te bevorder terwyl die vloeï van kommunikasie wat destruktief is vir die moraal en wat individue en die groep se energie kan dreineer, opsy te skuif. Die gevaar bestaan ook dat kommunikasie afgebreek kan word en probleme veroorsaak. Staan ook bekend as “line loss”/lyn verlies – die aanvanklike boodskap word afgebreek en ’n ander boodskap word ontvang.
- vi) **Bevordering van goeie kommunikasie** – As formele kommunikasiekanale nie betroubaar is nie, watter skade kan berokken word deur informele kanale van kommunikasie? Vertroue is die antwoord op die bevordering van goeie kommunikasie. Binne ’n gesonde werksklimaat, bevorder vertroue gewenste formele kommunikasie in beide rigtings.
- vii) **’n Geldige terugvoersisteem** – opwaartse terugvoer wat onder andere, aan bestuurders vertel hoe goed hulle hul werk doen, is noodsaaklik vir ’n gesonde werksklimaat. Dit moet beide gunstige en ongunstige terugvoer insluit.

Uit bogenoemde bespreking blyk dit baie duidelik dat bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies hierdie eienskappe sal skep en ten alle tye voed om ’n gunstige organisasieklimaat te skep. Dit sal inderdaad die personeel motiveer om hul beste te lewer om die gesamentlike doelwit van die organisasie na te streef en te verwesenlik.

4.3. SAMEVATTING

Hoofstuk vier het gehandel oor die bespreking van die bestuursfunksies waarvoor ’n maatskaplike werker moet beskik om as bestuurder van ’n geloofsgebaseerde organisasie te funksioneer. ’n Definiëring van maatskaplike werk bestuur en administrasie is bespreek, die vyf bestuursfunksies insluitende beplanning, personeelvoorsiening, organisering, kontrolering en leierskap is breedvoerig bespreek. Nege elemente van beplanning soos deur Weinbach geïdentifiseer is onder beplanning bespreek asook die drie verskillende soorte beplanning wat in menslikediensorganisasies voorkom.

HOOFTUK 5

DIE BESTUURSWAARDIGHEDE WAT MAATSKAPLIKE WERKERS BINNE GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIES BENODIG

5.1. INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die resultate van die empiriese ondersoek bespreek. Die doelstelling van die studie is om 'n begrip te ontwikkel vir die bestuursvaardighede wat maatskaplike werkers as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies benodig.

Die universum vir hierdie studie is alle maatskaplike werk bestuurders wat funksioneer binne geloofsgemeenskappe en spesifiek binne die Kerklike Maatskaplike Diens en NG Welsyn in Suid-Afrika. Die populasie is egter beperk tot die Kerklike Maatskaplike Diens in die Vrystaat, NG Welsyn in die Noordkaap en NG Welsyn Noordwes en Gauteng. Die aantal maatskaplike werk bestuurders wat by hierdie studie as steekproef betrek was, is twintig (nege KMD Vrystaat; twee NG Welsyn Noordkaap; nege NG Welsyn Noordwes en Gauteng).

Daar is gebruik gemaak van doelbewuste steekproef seleksie wat klassifiseer word as nie-waarskynlikheidsteekproewe (Struwig en Stead, 2001:124; Blaxter Hughes en Tight, 2001:163; Huysamen,1993:46) geklassifiseer word. Volgens Singleton et al (1988) in De Vos (1988:198-199) berus 'n doelbewuste steekproef op die oordeel van die navorser. Dié steekproef is saamgestel uit elemente wat hoogs waarskynlik die karakter, verteenwoordiging of tipiese kenmerke van die populasie besit. In die geval van hierdie studie kon die navorser die deelnemers kies wat aan die kriteria vir insluiting voldoen. Kwalitatiewe navorsing fokus primêr op die diepte en of rykheid van die data en daarom selekteer kwalitatiewe navorsers gewoonlik steekproewe doelgerig eerder as ewekansig/lukraak (Struwig & Stead, 2001:126). Laasgenoemde mening word ook deur Leedy en Ormund (2005: 145) gehuldig. Die voordeel hieraan verbonde is dat dit minder gekompliseerd, gerieflik en koste-effektief is volgens (Huysamen, 1993:45). Daarom is die meerderheid van maatskaplike werk bestuurders van die Kerklike Maatskaplike Diens in die Vrystaat, NG Welsyn Noordkaap en NG Welsyn Noordwes en Gauteng betrek. Die kriteria vir insluiting het die volgende behels:

- Geregistreerde maatskaplike werkers
- Maatskaplike werkers in diens van geloofsgebaseerde organisasies
- Maatskaplike werkers in bestuursposte (Direkteure, kantoorhoofde en supervisors).

‘n Selfgeadministreerde, semi-gestruktureerde vraelys wat bestaan uit oop en geslote vrae, is aan sewe en twintig (27) respondente versprei. Twintig vraelyste is terug ontvang en dit verteenwoordig vier en sewentig present (74%) van die verspreide vraelyste.

Die resultate word aangebied volgens die volgorde van die vrae in die vraelys wat deur die respondente ingevul is. Die vyf afdelings waaruit die vraelys bestaan dien as riglyn vir die bespreking van die inligting wat bekom is. Dit sluit die volgende aspekte in naamlik:

- Die identifiserende besonderhede van die geloofsgebaseerde organisasie;
- Die bestuursfunksies van die bestuur van ’n geloofsgebaseerde organisasie;
- Die plek, verantwoordelikheid en die take van ’n bestuurder van ’n geloofsgebaseerde organisasie;
- Die bestuursfunksies van ’n maatskaplike werker om ’n geloofsgebaseerde organisasie te bestuur;
- Die agtergrond van maatskaplike werk bestuurders.

5.2. IDENTIFISERENDE BESONDERHEDE VAN GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIES

‘n Versoek is aan die respondente gerig om ’n beskrywing te gee van (a) die registrasie kriteria van die geloofsgebaseerde organisasie en (b) die tipe geloofsgebaseerde organisasie.

5.2.1. Registrasie kriteria van geloofsgebaseerde organisasie

Die registrasie kriteria van die geloofsgebaseerde organisasie waar die respondente werksaam is (sien vraag 1.1. van Bylae 1) word in Tabel 5.1. weergee.

Tabel 5.1: Die registrasie kriteria van geloofsgebaseerde organisasie

Registrasie kriteria van die geloofsgebaseerde organisasie	Getal	Persentasie
Nie-winsgewende organisasie	18	90%
Gemeenskapsgebaseerde organisasie	0	0%
Geloofsgebaseerde organisasie	10	50%
Organisasie wat ingevolge die Maatskappywet 61, van 1973 as Artikel 21 Maatskappy geregistreer is	6	30%
Trust wat ingevolge die Wet op die Beheer van Trustgoed, Wet 57 van 1988, by die Meester van die Hooggeregshof, geregistreer is	0	0%
Enige ander vrywillige organisasie wat nie-winsgewend is	0	0%

(n = 20)****Respondente het meer as een antwoord aangedui.**

'n Geloofsgebaseerde organisasie kan formeel geregistreer word as 'n nie-winsgewende organisasie, 'n trust of 'n Artikel 21 Maatskappy. Dit kan egter ook informeel funksioneer op 'n vrywillige basis. Volgens die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling was daar teen einde Maart 2009, 6 166 nie-winsgewende organisasies onder die doelwit "Religion"/Geloof geregistreer ("The state of NPO registration in SA. A Report from the national NPO database". 2009: 13. Beskikbaar: <http://www.dsd.gov.za/npo>).

Agtien (90%) van die respondent het volgens table 5.1. aangedui dat hulle werksaam is by 'n nie-winsgewende organisasie, terwyl tien (50%) van die respondent aangedui het dat hulle werksaam is by 'n organisasie wat as geloofsgebaseerde organisasie geregistreer is. Ses (30%) het volgens table 5.1. aangedui dat hulle werksaam is by organisasies wat ingevolge die Maatskappywet 61, van 1973 as Artikel 21 Maatskappy geregistreer is.

Die afleiding kan egter gemaak word dat dit meer algemeen voorkom dat geloofsgebaseerde organisasies as nie-winsgewende organisasie geregistreer is.

5.2.2. Die tipe geloofsgebaseerde organisasie

Respondente moes aandui by watter tipe geloofsgebaseerde organisasie hulle werksaam is (sien vraag 1.2 van Bylae 1). Hierdie bevinding word in Tabel 5.2 aangedui.

Tabel 5.2: Die tipe geloofsgebaseerde organisasie

Die tipe geloofsgebaseerde organisasie	Getal	Persentasie
'n Kerklike Gemeente	1	5%
'n Welsynstruktuur binne 'n spesifieke denominasie	13	65%
'n Welsynsorganisasie wat as gevolg van die stigters se geloofsoortuigings ontstaan het, maar wat los staan van 'n spesifieke gemeente as denominasie	5	25%
Geen antwoord	1	5%
Totaal	20	100%

(n =20)

Die groter meerderheid respondente naamlik dertien (65%) het aangedui dat die organisasie waar hulle werksaam is 'n welsynstruktuur is binne 'n spesifieke denominasie. Vyf (25%) respondente het aangedui dat hul organisasie 'n welsynsorganisasie is wat as gevolg van die stigters se geloofsoortuigings ontstaan het, maar los staan van 'n spesifieke gemeente as denominasie. Een (5%) respondent het aangedui dat die organisasie 'n kerklike gemeente is en een (5%) respondent het geen indikasie gegee nie.

Dit blyk dat die oorgrote meerderheid geloofsgebaseerde organisasies welsynstrukture is binne spesifieke denominasies.

5.3. DIE BESTUURSFUNKSIES VAN DIE BESTURDER VAN 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE

Die bestuursfunksies van die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie is ondersoek ten opsigte van (a) die verantwoordelikheid vir die algehele bestuur van die geloofsgebaseerde organisasie, (b) die beskrywing van die term bestuur, (c) konfrontasie met uitdagings (d) die tipe uitdagings waarmee die geloofsgebaseerde organisasie gekonfronteer

word, (e) die bestuursfunksies wat deur die bestuur van die geloofsgebaseerde organisasie verrig word en (f) die vereistes waaraan die bestuur van die organisasie voldoen.

5.3.1. Die verantwoordelikheid vir die algehele bestuur van 'n geloofsgebaseerde organisasie

Nie-regeringsorganisasies word bestuur deur 'n bestuurskomitee, 'n raad van direkteure of 'n beheerraad. Die lede van die bestuursliggaam van 'n nie-regeringsorganisasie bestaan gewoonlik uit vrywillige lede van die gemeenskap waarbinne die organisasie funksioneer. In die geval van geloofsgebaseerde organisasies, sluit die lede altyd verteenwoordigers van die denominasies van oorsprong van die organisasie in, en moontlike ekumeniese verteenwoordiging vanuit die gemeenskap waarbinne die organisasie funksioneer. Gibelman (2004:49-50) maak die stelling dat volgens literatuur oor die raad van direkteure, laasgenoemde beskou word as die fondasie of ruggraat van nie-winsgewende organisasies.

Die belangrike rol wat die bestuurskomitee, die raad van direkteure of die beheerraad van 'n geloofsgebaseerde organisasie speel is noemenswaardig.

Die respondente moes aandui wie vir die algehele bestuur van die geloofsgebaseerde organisasie waar hulle werksaam is (sien vraag 2.1. van Bylae 1) verantwoordelik is.

Tabel 5.3: Verantwoordelikheid vir die algehele bestuur van die geloofsgebaseerde organisasie

Verantwoordelike liggaam vir die algehele bestuur	Getal	Presentasie
Bestuurskomitee	9	45%
Raad van direkteure	7	35%
Beheerraad	5	25%

(n=20)*

***Respondente het meer as een antwoord gegee**

Die bestuurskomitee was deur nege (45%) respondente aangedui as die liggaam wat verantwoordelik is vir die algehele bestuur van die geloofsgebaseerde organisasie, terwyl sewe (35%) respondente aangedui het dat die raad van direkteure verantwoordelik is vir die algehele bestuur van die geloofsgebaseerde organisasie. Slegs vyf (25%) respondente het

aangedui dat die beheerraad verantwoordelik is vir die algehele bestuur van die geloofsgebaseerde organisasie.

In die literatuur word verwys na die raad. Net soos in die geval van winsgewende organisasies is die raad van nie-winsgewende organisasies ook nie in staat om die daaglikse administrasie van die organisasie te behartig nie. Daarom bestaan die organisasie struktuur van nie-winsgewende organisasies normaalweg uit 'n tweeledige bestuurs liggaam naamlik die raad en die hoof uitvoerende beampte/direkteur/bestuurder (Iecovich, Bar-Mor, 2007:22).

Die raad is gewoonlik verantwoordelik vir die skep van strategieë en om die uitvoerende liggaam te monitor terwyl die hoof uitvoerende beampte en sy/haar werknemers die verantwoordelikheid het om die beleid wat deur die raad daargestel is, te implementeer en ook om die roetine bestuursfunksies van die organisasie te onderneem. Die raad het egter 'n baie sentrale rol in die supervisie van die hoof uitvoerende beampte en die prestasie van die organisasie in sy geheel. (Iecovich, Bar-Mor, 2007: 22; Futter, Cion en Overton, 2002: xiii). Dit is opvallend dat geen organisasie wat betrek was in die studie die term raad in die praktyk gebruik nie, maar wel raad van direkteure en beheerraad en die meerderheid bestuurskomitee. In die Wet op organisasies sonder winsoogmerk (Wet 71 van 1997) word die term bestuurskomitee egter gebruik.

Dit blyk uit die resultate dat die bestuurskomitee en die raad van direkteure as die algemene benaming gebruik word in die praktyk om aan te dui wie verantwoordelik is vir die algehele bestuur van 'n geloofsgebaseerde organisasie.

5.3.2. Die beskrywing van die term bestuur

Literatuur beskryf die term **bestuur** as 'n naamwoord wat verwys na die groep mense wat verantwoordelik is vir die bestuur van die organisasie of na die proses of aktiwiteite wat deur die groep uitgevoer word, ten einde die doelwitte van die organisasie te bereik. (Management. 2009:1. <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>; General Management. University of South Africa. 2001:9; Cronje, Du Toit & Motlatla, 2000:101-102; Weinbach,2008:5; Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander, 2001:8; Dyck en Neubert, 2009:7). Cronje, Du Toit en Motlatla (2000:100) definieer bestuur as die proses waarby menslike, finansiële, fisiese en inligtingsbronne in werking gestel word ter bereiking van die doelwitte van 'n organisasie.

Bestuur kan dus beskryf word as 'n naamwoord wat verwys na die groep mense wat verantwoordelik is vir die bestuur van die organisasie of na die aktiwiteite of proses waarby menslike, finansiële, fisiese en inligtingsbronne in werking gestel word, ter bereiking van die doelwitte van 'n organisasie.

Die respondente is versoek om die term bestuur te beskryf (sien vraag 2.2. van Bylae 1). Die resultate in hierdie verband word vervolgens weergee.

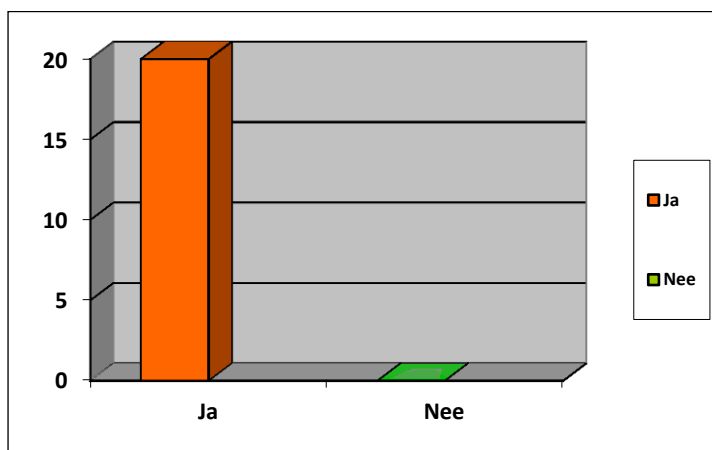
Sewentien (85%) van die respondente het aangedui dat die term bestuur verwys na 'n groep mense wie verantwoordelik is vir die voortbestaan, optimale funksionering en die bereiking van die doelwitte van die organisasie; wie aktiwiteite soos leiding uitvoer, aan stuur van die organisasie is, take en aksies uitvoer, oor verskillende bestuursvaardighede beskik; take en aksies uitvoer op die terreine van beplanning, organisering, leiding en beheer; en 'n proses volg ten opsigte van administrasie, finansies, personeel, alle projekte en vakkundige diens ten einde die doelwitte van die organisasie te bereik. Een van die respondente het verwys na die voorgeskrewe wette, beleide en neergelegde riglyne waaraan die bestuur hulself moet onderwerp aan. Effektiewe dienslewering is ook beklemtoon deur van die respondente. Twee (10%) respondente het geen antwoord verskaf nie terwyl een (5%) van die respondente aangedui het dat die bestuur verskillende bestuurstake moet aanvaar en oor sekere bestuursvaardighede moet beskik, oor 'n geheelbeeld van die organisasie se werk moet beskik; beleid van die organisasie kan identifiseer en probleme kontroleer. Hierdie respondent het sterk klem geplaas op die feit dat die maatskaplike werk bestuurder die dienslewering van maatskaplike werkers koördineer, bevorder en evalueer en bestuur deur middel van die proses van supervisie.

Die resultate dui aan dat sewentien (85%) van die respondente se beskrywing van die term bestuur in ooreenstemming is met die teorie naamlik dat die term bestuur verwys na die groep mense wat verantwoordelik is vir die bestuur van die organisasie of na die proses of aktiwiteite wat deur die groep uitgevoer word, ten einde die doelwitte van die organisasie te bereik. (Management 2009:1. <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>; General Management. University of South Africa. 2001:9; Cronje, Du Toit & Motlatla, 2000:101-102; Weinbach, 2008:5; Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander, 2001:8; Dyck en Neubert, 2009:7). Bestuur verwys na die proses waarby menslike, finansiële, fisiese en inligtingsbronne in werking gestel word ter bereiking van die doelwitte van 'n organisasie. (Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000:100). Die beskrywing van een (5%) van die respondente

is ook in ooreenstemming met die teorie naamlik dat die bestuur van die menslike hulpbron ook effektief gedoen moet word. Die taak van die bestuur van 'n besigheidsorganisasie is om die bronne van 'n organisasie te kombineer, toe te wys, te koördineer en die ontplooiing van die bronne op so 'n wyse dat die organisasie se doelwitte bereik kan word. Die bronne van die organisasie sluit menslike bronne, finansiële bronne, fisiese bronne en inligtingsbronne in. (General Management. University of South Africa, 2001:3).

5.3.3. Konfrontasie met uitdagings

Die respondente moes aandui of die bestuur van die geloofsgebaseerde organisasies gekonfronteer word met uitdagings (sien vraag 2.3. van Bylae 1).



(n=20)

Figuur 5.1: Konfrontasie met uitdagings

Figuur 5.1. toon aan dat twintig (dus 100%) van die respondente aangedui het dat die bestuur van die geloofsgebaseerde organisasies wel gekonfronteer word met uitdagings.

Dit blyk dus duidelik dat geloofsgebaseerde organisasie gekonfronteer word met uitdagings.

5.3.4. Die tipe uitdagings waarmee die geloofsgebaseerde organisasie mee gekonfronteer word

Joubert (2006: 132-133) identifiseer en beskryf die volgende uitdagings van die makro-omgewing waarmee bestuurders van welsynsorganisasie gekonfronteer word en gedwing word om nuut te dink oor effektiewe bestuur ten einde doeltreffend te funksioneer:

- Ontwikkelingsbenadering;
- Nasionale maatskaplike beleid en strategie vervat in die Witskrif van 1997;
- Die diensleweringmodel wat die wyse van dienslewering omskryf;
- Kliëntegemeenskap aan wie dienste gelewer moet word;
- Aard en funksionering van diensleweringstrukture met inagneming van die tekortkominge en voordele van die strukture;
- Wyse waarop befondsing geskied;
- Uitdagings wat betref die personeel van welsynsorganisasies;
- Inligting en beste praktyke wat nodig is vir die suksesvolle bestuur van organisasies;
- Noodsaaklikheid dat bestuurders aanspreeklikheid aanvaar.

Die respondente is versoek om die uitdagings waarmee die organisasie gekonfronteer word te noem indien hulle “ja” geantwoord het op die vorige vraag (sien vraag 2.3. en 2.4. van Bylae 1). ‘n Bespreking van die resultate volg. Respondente het meer as een uitdaging aangedui.

Tabel 5.4. Uitdagings waarmee organisasie gekonfronteer word

Uitdagings		Getal	Persentasie
Tema	Kategorie		
Befondsing	<ul style="list-style-type: none"> • Tekort van fondse. • Onvoldoende subsidie toekennings. • Besigheidsplanne wat redelike kundigheid verg. • Gebrekkige en wisselvallige bronne van inkomste. • Die kerk wat nie genoeg fondse het om die tekort van die subsidie aan te vul nie. 	16	80%

Uitdagings		Getal	Persentasie
	<ul style="list-style-type: none"> • Die volhoubaarheid van dienste as gevolg van beperkte fondse. • Diskriminasie teen kerklike organisasies as gevolg van bagasie van die verlede het dit steeds 'n invloed op die befondsing vanuit verskillende oorde – staat, loteryraad en oorsese befonders. 		
Werksdruk	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurpersoneel moet 'n wye spektrum van funksies vervul byvoorbeeld direkte dienslewering, alle bestuursfunksies, opleiding, personeelverhoudings en ook dissiplinêre aksies, fondsinsameling, ontwikkeling van beleid en prosedure, strategiese bestuur • Te veel druk om aan die kerk en die staat se vereiste te voldoen. • Werksdruk as gevolg van 'n tekort aan personeel. • Begroting en die beheer daarvan verg ervaring en kundigheid. 	6	30%
Lae vergoeding van personeel	<ul style="list-style-type: none"> • Voortdurende personeelwisseling as gevolg van die feit dat ander organisasies hoër salarisse betaal. • Dit bly 'n uitdaging om geskikte personeel te werf en te behou. 	5	25%
Die staat	<ul style="list-style-type: none"> • Vooropgestelde idees van die staat oor die 	5	25%

Uitdagings		Getal	Persentasie
	effektiwiteit en intensies van organisasies. <ul style="list-style-type: none"> • Verwagtinge van die staat soms onrealisties. • Swak diens van die staat maak personeel soms moedeloos. • Vereistes van die departement dat die bestuur en die personeel moet transformeer wat nie altyd prakties moontlik is nie. • Aanpassing by die staatsbeleid. 		
Bemaking en fondsinsameling		3	15%
Beheerliggaam	<ul style="list-style-type: none"> • onbevoegdheid (omdat die beheerliggaam oor die algemeen uit vrywilligers bestaan met beperkte vakkundige kennis). • Die gebrek aan tyd en toewyding van die beheerliggaam en die verplasing van die verantwoordelikheid op die personeel. 	2	10%
Betrokkenheid		1	5%
Beperkte hulpbronne vir doeltreffende dienslewering		1	5%
Uitreiking na die gemeentes en gemeenskap		1	5%
Etiese kwessies	<ul style="list-style-type: none"> • Lotto geld 	1	5%
Om die besondere organisasie kultuur te behou binne 'n samelewing wat andersoortige eise stel.		1	5%

(n=20)

‘n Bespreking van die resultate volg:

5.3.4.1. Befondsing

Sestien (85%) van die respondente se uitdagings met befondsing stem ooreen met die teorie dat die wyse waarop befondsing geskied (Joubert , 2006: 132-133) een van die uitdagings is waarmee welsynsorganisasies gekonfronteer word.

5.3.4.2. Werksdruk

Die werksdruk wat deur ses (30%) van die respondent aangedui is, stem ooreen met die teorie dat uitdagings wat betref die personeel van welsynsorganisasies (Joubert, 2006:132 – 133) een van die uitdagings is waarmee welsynsorganisasies gekonfronteer word.

5.3.4.3. Lae vergoeding van personeel

Die lae vergoeding van personeel wat voortdurende personeelwisseling meebring wat deur vyf (25%) respondent aangedui is, stem ooreen met die teorie dat uitdagings wat betref die personeel van welsynsorganisasies (Joubert , 2006: 132-133) een van die uitdagings is waarmee welsynsorganisasies gekonfronteer word.

5.3.4.4. Uitdagings met staat

Die uitdagings wat deur vyf (25%) van die respondent aangedui is, spesifiek die verwagtinge van die staat wat hulle soms as onrealisties ervaar en die aanpassing by die staatsbeleid is in ooreenstemming met die teorie (Joubert , 2006: 132-133) dat die Nasionale maatskaplike beleid en strategie vervat in die Witskrif van 1997, een van die uitdagings is waarmee welsynsorganisasies gekonfronteer word. Die ander uitdagings insluitende vooropgestelde idees van die staat oor die effektiwiteit en intensies van organisasies; swak diens van die staat maak personeel soms moedeloos; vereistes van die departement dat die bestuur en die personeel moet transformeer wat nie altyd prakties moontlik is nie, is gebaseer op die realiteite van die organisasies wat betrokke was by die studie en die ervaring van die bestuurders van sodanige geloofsgebaseerde organisasies, en is ewe belangrik.

5.3.4.5. Bemarking en fondsinsameling

Hierdie uitdaging wat deur drie (15%) van die respondente aangedui is is gebaseer op die realiteite van die organisasies wat betrokke is by die studie en die ervaring van die bestuurders van sodanige geloofsgebaseerde organisasies, en is ewe belangrik.

5.3.4.6. Beheerliggaam

Twee (10%) van die respondente se uitdagings met die beheerliggaam (onbevoegdheid - omdat die beheerliggaam oor die algemeen uit vrywilligers bestaan met beperkte vakkundige kennis sowel as die gebrek aan tyd en toewyding van die beheerliggaam en die verplasing van die verantwoordelikheid op die personeel) is in ooreenstemming met die teorie dat die aard en funksionering van diensleweringstrukture met inagneming van die tekortkominge en voordele van die strukture (Joubert, 2006: 132-133) een van die uitdagings is waarmee welsynsorganisasies gekonfronteer word.

5.3.4.7. Betrokkenheid

Hierdie uitdaging wat deur een (5%) van die respondente aangedui is as 'n uitdaging, is gebaseer op die realiteite van die organisasies wat betrokke is by die studie en die ervaring van die bestuurders van sodanige geloofsgebaseerde organisasies, en is ewe belangrik.

5.3.4.8. Beperkte hulpbronne vir doeltreffende dienslewering

Een (5%) van die respondente het aangedui dat beperkte hulpbronne vir die doeltreffende dienslewering 'n uitdaging is en dit is gebaseer op die realiteite van die organisasies wat betrokke is by die studie en die ervaring van die bestuurders van sodanige geloofsgebaseerde organisasies, en is ewe belangrik.

5.3.4.9. Uitreiking na die gemeentes en gemeenskap

Een (5%) van die respondent se uitdaging is in ooreenstemming met die teorie (Joubert, 2006: 132-133) dat die kliëntegemeenskap aan wie dienste gelewer moet word 'n uitdaging is waarmee welsynsorganisasies me gekonfronteer word.

5.3.4.10. Etiese kwessies

Een (5%) van die respondent se uitdaging is in ooreenstemming met die teorie (Joubert, 2006:132-133) dat die wyse waarop befondsing geskied, 'n uitdaging is waarmee welsynsorganisasies mee gekonfronteer word. Dit is egter ook gebaseer die persoonlike beginsels en oortuigings van die respondent en is ewe belangrik.

5.3.4.11. Om die besondere organisasie kultuur te behou binne 'n samelewing wat andersoortige eise stel.

Hierdie uitdaging wat deur een (5%) van die respondente aangedui is, is gebaseer op die realiteite van die organisasies wat betrokke is by die studie en die ervaring van die bestuurders van sodanige geloofsgebaseerde organisasies, en is ewe belangrik.

5.3.5. Die bestuursfunksies wat deur die bestuur van die geloofsgebaseerde organisasie verrig word

Respondente is versoek om aan te dui watter bestuursfunksies deur die bestuur van die geloofsgebaseerde organisasie waar hulle werksaam is verrig word (sien vraag 2.5 van Bylae 1). Tabel 5.5. gee die resultate weer.

Tabel 5.5. Die bestuursfunksies wat deur die bestuur van die geloofsgebaseerde organisasie verrig word

Die bestuursfunksies wat deur die bestuur van die geloofsgebaseerde organisasie verrig word	*Getal	Persentasie
Bemarkings funksie	17	85%
Die openbare verhoudings funksie	19	95%
Die finansiële funksie	20	100%
Die produksie en operasionele funksie	4	20%
Die aankoop funksie	9	45%
Die menslike hulpbron funksie	19	95%

(n=20*)

* Respondente kon meer as een antwoord verskaf.

Twintig (100%) respondente het 'n aanduiding gegee dat die bemarkingsfunksie deur die bestuur van die geloofsgebaseerde organisasie waar hulle werksaam is uitgevoer word. Negentien (95%) respondente het aangedui dat beide die openbare verhoudings funksie en die menslike hulpbron funksie deur die besture van die geloofsgebaseerde organisasies waar hulle werksaam is verrig word. Die bemarkings funksie word deur sewentien (85%) van die

respondente aangedui as 'n bestuursfunksie wat deur die besture van die organisasie waar hulle werksaam is uitgevoer word. Nege (45%) van die respondente se besture voer die aankoop funksie uit as deel van die bestuursfunksies terwyl slegs vier (20%) respondente aangedui het dat hul besture die produksie en operasionele funksie verrig.

Dit is duidelik dat die meerderheid van die bestuursfunksies deur die besture van geloofsgebaseerde organisasies waar die respondente werksaam is, uitgevoer word. Dit is in ooreenstemming met die teorie naamlik dat die bemarkings funksie, die publieke verhoudings funksie, die finansiële funksie, die produksie en operasionele funksie, die aankoop funksie en die menslike hulpbron funksie soos deur Cronje, Du Toit & Motlatla (2000:32) onderskei word, deel vorm van die bestuursfunksies van die besture van organisasies.

5.3.6. Die vereistes waaraan die bestuur van 'n geloofsgebaseerde organisasie moet voldoen

Die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk (Wet 71 van 1997) bepaal dat die lede van 'n bestuurskomitee van 'n welsynsorganisasie aan sekere vereistes moet voldoen. Die vereistes is gelys in Tabel 5.6 sowel as die resultate daarvan.

Respondente is versoek om aan te dui aan watter vereistes die besture van die geloofsgebaseerde organisasies voldoen.

Tabel 5.6. Die vereistes waaraan die bestuur van 'n geloofsgebaseerde organisasie moet voldoen

Die vereistes waaraan die bestuur van 'n geloofsgebaseerde organisasie moet voldoen	*Getal	Persentasie
Funksioneer ooreenkomstig die konstitusie van die organisasie	20	100%
Het geen reg tot eiendom of ander bates van die organisasie nie	14	70%
Beskik oor reëls vir die saamroep en hou van vergaderings	20	100%
Is deur die lede van die organisasie verkies ten einde verantwoordelikheid vir die bestuursfunksies te neem	17	85%
Hou alleenlik vergaderings wanneer 'n kworum van lede teenwoordig is	19	95%
Hou notules van vergaderings	20	100%
Bestaan uit 'n minimum van ses (6) bestuurslede, wat 'n voorsitter, onder-voorsitter, sekretaris/resse, tesourier en twee addisionele lede insluit	18	90%

(n=20*)

***Respondente moes meer as een antwoord verskaf.**

Twintig (100%) respondent het 'n aanduiding gegee dat die besture van hul organisasies voldoen aan drie vereistes naamlik dat hulle funksioneer ooreenkomstig die konstitusie van die organisasie, beskik oor reëls vir die saamroep en hou van vergaderings en dat daar notules gehou word van die vergaderings. Negentien (95%) hou alleenlik vergaderings wanneer 'n kworum van lede teenwoordig is terwyl agtien (90%) se besture bestaan uit 'n minimum van ses (6) bestuurslede, wat 'n voorsitter, onder-voorsitter, sekretaris/resse, tesourier en twee addisionele lede insluit. Een respondent het aangedui dat hul organisasie se bestuur bestaan uit 'n minimum van sewe lede. Sewentien (85%) se besture is verkies deur die lede van die organisasie ten einde verantwoordelikheid vir die bestuursfunksies te neem en veertien (70%) se besture het geen reg tot eiendom of ander bates van die organisasie nie.

Dit blyk uit die resultate dat die besture van geloofsgebaseerde organisasies oor die algemeen voldoen aan die vereistes/bepalings van die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (Wet

71 van 1997) waaraan die lede van 'n bestuurskomitee van 'n welsynsorganisasie aan moet voldoen. Die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (Wet 71 van 1997) bepaal dat die lede van 'n bestuurskomitee van 'n welsynsorganisasie:

- Funksioneer ooreenkomstig die konstitusie van die organisasie
- Geen reg tot eiendom of ander bates van die organisasie mag hê nie;
- Oor reëls vir die saamroep en hou van vergaderings moet beskik;
- 'n Vergadering alleenlik kan wettig met 'n kworum van lede teenwoordig;
- Notules moet hou;
- Sal bestaan uit 'n minimum van ses (6) bestuurslede, wat 'n voorsitter, onder-voorsitter, sekretaris/resse, tesourier en twee addisionele lede insluit; en
- Deur die lede van die organisasie verkies moet word ten einde verantwoordelikheid vir die bestuursfunksies te neem.

5.4. DIE PLEK, DIE VERANTWOORDELIKHEID EN DIE TAKE VAN 'N BESTURDER VAN 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE

'n Bestuurder is 'n persoon wie beplan, wie organiseer, wie rigting aandui en wie die toekenning van menslike, materiële en inligtingsbronne kontroleer ten einde die organisasie se doelwitte te bereik (Hellriegel, Jackson, Slocum, Staunde en ander , 2001; Cronje, Du Toit en Motlala, 2000). Verder is bestuursvaardighede waardevol en belangrik op elke vlak bestuursvlak in die organisasie. Dit mag verskil afhangende van die vlak van bestuur. Kleiner organisasies mag ook net een of twee vlakke van bestuur het.

Met betrekking tot die plek, die verantwoordelikheid en die take van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie is ondersoek gedoen na (a) 'n beskrywing van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie en (b) die bestuursvaardighede wat deur 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie uitgevoer word.

5.4.1. Definisie van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie

'n Bestuurder is 'n persoon wie beplan, wie organiseer, wie rigting aandui en wie die toekenning van menslike, materiële en inligtingsbronne kontroleer ten einde die organisasie se doelwitte te bereik (Hellriegel, Jackson, Slocum, Staunde en ander , 2001; Cronje, Du Toit en Motlala, 2000).

Respondente is versoek om 'n beskrywing te verskaf ten opsigte van die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie. Die resultate in hierdie verband word vervolgens aangebied in Tabel 5.7.

Tabel 5.7. Beskrywing van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie

Beskrywing van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie	Getal	Persentasie
'n Professionele , toegeruste en bevoegde persoon is wie beplan, wie organiseer, wie die personeel motiveer en kontrole uitoefen om kwaliteit dienslewering te verseker, wie leiding en beheer uitoefen in ooreenstemming met die doelstellings van die organisasie.	12	60%
Die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie die moet die geloofsoortuigings van die organisasie voor op stel en dat die personeel dit moet respekteer, dat Christelike waardes en norms op alle terreine in die werk toegepas moet word en gebaseer moet wees op die woord van God, en dat die bestuurder in afhanklikheid van ons Hemelse Vader moet leef vir leiding en voorsiening.	8	40%
Totaal	20	100%

(n=20)

Twaalf (60%) van die respondente se beskrywing van die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie is in ooreenstemming met die teorie (Hellriegel, Jackson, Slocum, Staunde en ander, 2001; Cronje, Du Toit en Motlala, 2000) naamlik dat 'n bestuurder 'n professionele , toegeruste en bevoegde persoon is wie beplan, wie organiseer, wie die personeel motiveer en kontrole uitoefen om kwaliteit dienslewering te verseker, wie leiding en beheer uitoefen in ooreenstemming met die doelstellings van die organisasie. Agt (40%) van die respondente beklemtoon die belangrikheid van die geloofselement naamlik dat die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie die geloofsoortuigings van die organisasie voor op moet stel en dat die personeel dit moet respekteer, dat Christelike waardes en norms op alle terreine in die werk toegepas moet word en gebaseer moet wees op

die woord van God, en dat die bestuurder in afhanklikheid van ons Hemelse Vader moet leef vir leiding en voorsiening.

5.4.2. Bestuursvaardighede van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie

Respondente is versoek (sien vraag 3.2. van Bylae 1) om (a) aan te dui watter konseptuele vaardighede deur hulle uitgevoer word as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasie, (b) watter interpersoonlike/menslike vaardighede; (c) watter tegniese vaardighede en (d) watter self-bestuur vaardighede hulle uitvoer.

Tabel 5.8. Die bestuursvaardighede wat bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies uitvoer

Die bestuursvaardighede wat bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies uitvoer	*Getal	Persentasie
Konseptuele vaardighede		
Strategiese Aksie	18	90%
Globale/algehele bewustheid	17	85%
Beplanning en administrasie	20	100%
Interpersoonlike/menslike vaardighede		
Spanwerk	19	95%
Kommunikasie	20	100%
Tegniese vaardighede	20	100%
Self-bestuur vaardigheid	18	90%

(n=20)

***Respondente kon meer as een antwoord verskaf.**

Konseptuele vaardighede

Agtien (90%) van die respondente het aangedui dat hulle strategiese aksies as komponent van konseptuele vaardighede toepas in hulle werk as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies. Sewentien (85%) van die respondente het aangedui dat hulle globale/algehele bewustheid as komponent van konseptuele vaardighede toepas in hulle werk as bestuurders

van geloofsgebaseerde organisasies. Twintig (100%) van die respondente het aangedui dat hulle beplanning en administrasie as komponent van konseptuele vaardighede toepas in hulle werk as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies. Dit is in ooreenstemming met die literatuur dat konseptuele vaardighede insluitende strategiese aksies, globale/algehele bewustheid, beplanning en administrasie sleutel/ kernvaardighede is wat deur bestuurders uitgeoefen moet word vir effektiewe bestuur aldus Dyck en Neubert (2009) ; Cronje, Du Toit en Motlatla (2000); Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander (2001).

Interpersoonlike/menslike vaardighede

Negentien (95%) van die respondente het aangedui dat spanwerk as komponent van interpersoonlike/menslike vaardighede in hulle werk as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies, toe gepas word. Twintig (100%) van die respondente het aangedui dat hulle kommunikasie as komponent van interpersoonlike/menslike vaardighede toepas in hulle werk as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies. Dit is in ooreenstemming met die literatuur dat interpersoonlike /menslike vaardighede insluitende spanwerk en kommunikasie sleutel/ kernvaardighede is wat deur bestuurders uitgeoefen moet word vir effektiewe bestuur aldus Dyck en Neubert (2009) ; Cronje, Du Toit en Motlatla (2000) ; Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander (2001).

Tegniese vaardighede

Twintig (100%) van die respondente het aangedui dat hulle tegniese vaardighede in hul werk uitoefen as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies. Dit is in ooreenstemming met die literatuur dat tegniese vaardighede sleutel/ kernvaardighede is wat deur bestuurders uitgeoefen moet word vir effektiewe bestuur aldus Dyck en Neubert (2009) ; Cronje, Du Toit en Motlatla (2000) ; Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander (2001).

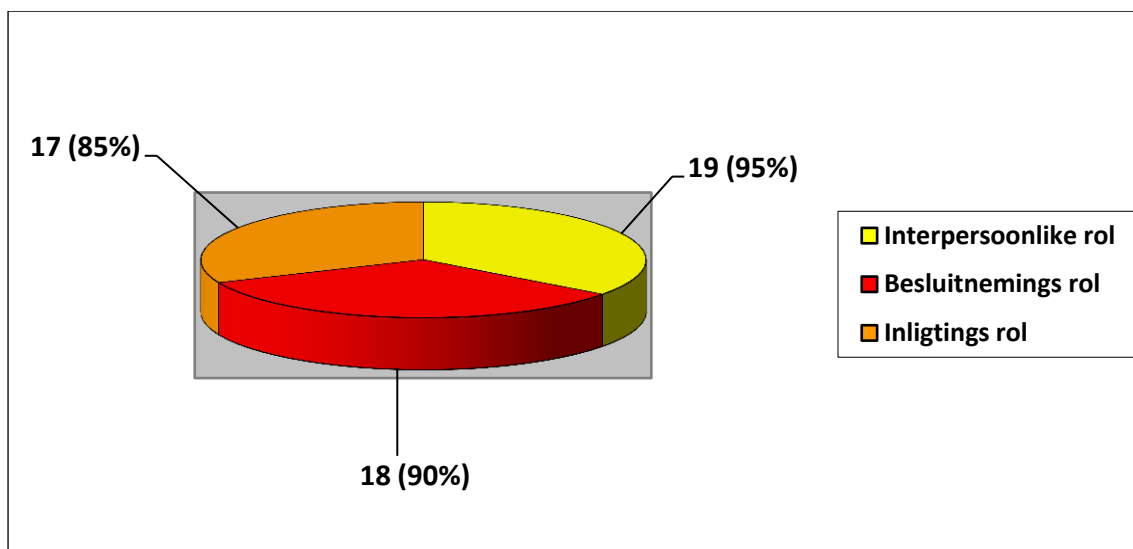
Self-bestuurs vaardigheid

Agtien (90%) het aangedui dat hulle self-bestuurs vaardigheid uitoefen as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies. Dit is in ooreenstemming met die literatuur dat die self-bestuur vaardigheid 'n sleutel/ kernvaardigheid is wat deur bestuurders uitgeoefen moet word vir effektiewe bestuur aldus Dyck en Neubert (2009) ; Cronje, Du Toit en Motlatla (2000) ; Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude en ander (2001).

Dit blyk uit die resultate dat bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies konseptuele, interpersoonlike/menslike, tegniese en self-bestuur vaardighede toepas in hul werk.

5.4.3. Die rolle wat vervul word deur 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie

Ten einde hulle verantwoordelikehede na te kom, moet bestuurders verskillende rolle vervul naamlik die interpersoonlike rol, die besluitnemings rol en die inligtingsrol. Respondente is gevra om aan te dui watter rolle hulle vervul as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies (sien vraag 3.3. van Bylae 1). Die resultate daarvan word in Figuur 5.2. weergegee.



(n=20)

Figuur 5.2: Die verskillende rolle wat deur bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies vervul word

Negentien (95%) van die respondente het aangedui dat hulle die interpersoonlike rol vervul as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies. Dit is in ooreenstemming met die literatuur dat bestuurders die interpersoonlike rol vervul vir effektiewe bestuur (Dyck en Neubert 2009:7-10; Cronje, Du Toit en Motlatla, 2000:107-109;). Agtien (90%) van die respondente het aangedui dat hulle die besluitnemings rol vervul terwyl sewentien (85%) van die respondente aangedui het dat hulle die inligtingsrol vervul as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasie. Laasgenoemde is ook in ooreenstemming met die literatuur naamlik dat bestuurders ook die besluitnemings rol vervul vir effektiewe bestuur.

5.5. BESTUURSFUNKSIES VAN 'N MAATSKAPLIKE WERKER OM 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE TE BESTUUR

Verskeie skrywers (Lawler en Bilson, 2010; Weinbach, 2008; Coulshed, Mullender, Jones en Thompson, 2006; Joubert, 2006; Wimpfheimer, 2004; Weinbach, 2003; Patti, 2003; Patti, 2000; Coulshed, 1990; Keys en Ginsberg, 1988) stem saam dat daar geweldige druk op maatskaplike werk bestuurders is om bestuursfunksies en vaardighede te bemeester en toe te pas om as effektiewe bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies te funksioneer.

In terme van die bestuursfunksies van 'n maatskaplike werker as bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie, is ondersoek gedoen na die onderstaande aspekte.

5.5.1. Beskrywing van maatskaplike werk bestuur/administrasie

Volgens McKendrick (1988:290) is: "Social work management/administration a method of social work that facilitates the practice of other methods. It serves to meet community needs by working with and through people and the optimal employment of resources to meet clearly identified organisational goals... It does ... share the commonly accepted management process of planning, organising, leading and control."

Respondente is versoek om 'n beskrywing te verskaf van maatskaplike werk bestuur/administrasie (vraag 4.1. van Bylae 1).

Tabel 5.9. Die bestuursfunksies wat maatskaplike werkers as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies uitvoer

Die bestuursfunksies wat maatskaplike werkers as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies uitvoer.	Getal	Persentasie
Beplanning, organisering, leiding, fasilitering en monitering van interne sowel as eksterne hulpbronne, die werfing en aanstelling van geskikte personeel om professionele, kwaliteit dienslewering te verseker, ten einde die visie van die organisasie na te streef en die doelwitte en doelstellings van die organisasie te bereik.	16	80%
Geen antwoord	2	10%
Om vanuit 'n geloofbeginsel besluite te neem.	1	5%
Uitdagend aangesien dit uit soveel fasette bestaan waarin maatskaplike werker geen opleiding ontvang het nie.	1	5%
Totaal	20%	100%

(n=20)

Sestien (80%) van die respondente se beskrywing is lyn met die teorie (McKendrick, 1988:290) dat maatskaplike werk bestuur/administrasie die beplanning, organisering, leiding, fasilitering en monitering van interne sowel as eksterne hulpbronne, die werfing en aanstelling van geskikte personeel om professionele, kwaliteit dienslewering te verseker, ten einde die visie van die organisasie na te streef en die doelwitte en doelstellings van die organisasie te bereik. Twee (10%) van die respondente het geen antwoord verskaf nie terwyl een (5%) van die respondente dit beskryf het as om vanuit geloofbeginsels besluite te neem. Een (5%) van die respondente het dit omskryf as uitdagend aangesien dit uit soveel fasette bestaan waarin maatskaplike werker geen opleiding ontvang het nie. Laasgenoemde twee respondente het dit vanuit eie oortuigings en ervaringe beskryf.

5.5.2. Aktiwiteite wat deur 'n maatskaplike werk bestuurder uitgevoer word en die hoeveelheid tyd wat daaraan spandeer word

Respondente is versoek om aan te dui (sien vraag 4.2 van Bylae 1) watter aktiwiteite hulle uitvoer as maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasie. Addisioneel

daartoe moes hulle ook aandui hoeveel tyd hulle daaraan spandeer. Die aktiwiteite is gelys as beplanning, personeelvoorsiening, organisasie en koördinerings, beheer en kontroliering en leierskap. Die resultate word in Tabel 5.10 aangebied.

Tabel 5.10: Aktiwiteite wat deur 'n maatskaplike werk bestuurder uitgevoer word en die hoeveelheid tyd wat daaraan spandeer word

Aktiwiteite wat deur 'n maatskaplike werk bestuurder uitgevoer word.	Getal	Persentasie	Die hoeveelheid tyd wat spandeer word aan die aktiwiteit			
			Meeste van hul tyd		Minder van hul tyd	
			Getal	Persentasie	Getal	Persentasie
Beplanning	20	100%	6	30%	14	70%
Personeelvoorsiening	20	100%	12	60%	8	40%
Organisering en Koördinerings	20	100%	16	80%	4	20%
Beheer en kontroliering	20	100%	12	60%	8	40%
Leierskap	19	95%	14	70%	5	25%

(n=20)*

***Een respondente het geen antwoord verskaf ten opsigte van leierskap nie.**

Twintig (100%) van die respondente het aangedui dat hulle beplanning; personeelvoorsiening; organisering en koördinerings; beheer en kontroliering; en leierskap as aktiwiteite uitvoer in hul funksionering as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies. Dit is in ooreenstemming met die teorie dat maatskaplike werk bestuurders vyf bestuursfunksies uitoefen naamlik beplanning, organisering, personeelvoorsiening, leierskap en beheer aldus Robert Weinbach (2008:8). Negentien (95%) van die respondente het aangedui dat hulle leierskap as aktiwiteit uitvoer in hul funksionering as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasie. Dit is ook in ooreenstemming met die literatuur dat leierskap een van die vyf bestuursfunksies is soos deur Robert Weinbach (2008:8) identifiseer.

Wat die hoeveelheid tyd wat hulle aan elke aktiwiteit spandeer betref het veertien (70%) van die respondente aangedui dat hulle minder tyd aan beplanning afstaan terwyl ses (30%) aangedui het dat hulle meer tyd aan die beplannings aktiwiteit spandeer. Twaalf (60%) het aangedui dat hulle meer tyd aan die personeelvoorsiening aktiwiteit spandeer terwyl agt (40%) aangedui het dat hulle minder tyd aan die laasgenoemde aktiwiteit spandeer. Sestien (80%) van die respondente het aangedui dat hulle meer tyd spandeer aan die organisering en koördinerings aktiwiteit terwyl vier (20%) aangedui het dat hulle minder tyd aan hierdie aktiwiteit spandeer. Twaalf (60%) van die respondente het aangedui dat hulle meer tyd aan die beheer en kontrolierings aktiwiteit spandeer terwyl agt (40%) aangedui het dat hulle minder tyd aan hierdie aktiwiteit spandeer. Veertien (70%) van die respondente het aangedui dat hulle meer tyd spandeer aan die leierskap aktiwiteit terwyl vyf (25%) aangedui het dat hulle minder tyd spandeer aan hierdie aktiwiteit. Een (5%) van die respondente het opgemerk dat 'n groot personeel beplannings vergadering twee keer per jaar gedoen word en daarom minder tyd daaraan spandeer word. Addisioneel tot laasgenoemde het die respondent ook aangevoer dat daar nie genoegsaam tyd spandeer word aan evaluasie en prestasie evaluasie van personeel nie sowel as dat beheer en kontrole meer aandag moet kry, maar as gevolg van die werkslading, kan daar nie genoegsaam tyd daaraan spandeer word nie.

Die afleiding kan gemaak word dat bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies al vyf aktiwiteite naamlik beplanning, personeelvoorsiening, organisering en koördinerings, beheer en kontrole, en leierskap uitoefen as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies. Dit blyk ook te wees dat bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies die meeste tyd spandeer aan organisering en koördinerings, leierskap, personeelvoorsiening, en beheer en kontrolierings. Verder blyk dit te wees dat bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies minder tyd spandeer aan beplanning.

5.5.3. Komponente van beplanning wat deur geloofsgebaseerde organisasies uitgevoer word

Die respondente is versoek (sien vraag 4.3 van Bylae 1) om die komponente van beplanning wat deur hul geloofsgebaseerde organisasie uitgevoer word aan te dui. Die bevindinge word vervolgens in Tabel 5.11 weergegee.

Tabel 5.11: Komponente van beplanning wat deur geloofsgebaseerde organisasies uit gevoer word

Komponente van beplanning wat deur geloofsgebaseerde organisasies uit gevoer word	Getal	Persentasie
Visie en Missie en Strategieë	19	95%
Doel en doelwitte	19	95%
Beleid, reëls en prosedures	18	90%
Programme	20	100%
Begrotings	20	100%

(n=20)*

***Respondente moes meer as een antwoord verskaf.**

Negentien (95%) van die respondente het aangedui dat die **visie, missie en strategieë** komponent van beplanning deel is van die organisasie waar hulle werksaam is. Dit is in ooreenstemming met die teorie dat visie, missie en strategieë deel is van beplanning (Coulshed, 1990: 58 -59; Weinbach, 2003:74-76; Coulshed, Mullender, Jones en Thomson, 2006:89-92; Weinbach , 2008: 76-78). Negentien (95%) van die respondente het aangedui dat die **doel en doelwitte** komponent van beplanning deel is van die organisasie waar hulle werksaam is. Dit is in ooreenstemming met die teorie dat die doel en doelwitte komponent deel is van die beplanning (Coulshed, 1990: 77-80; Weinbach, 2003:76-78; Weinbach 2008:78-80); Lawler & Bilson, 2010: 84-85). Agtien (90%) van die respondente het aangedui dat die **beleid, reëls en prosedure** komponent van beplanning deel is van die organisasie waar hulle werksaam is. Dit is in ooreenstemming met die teorie dat beleid reëls en prosedure komponent deel van beplanning is (Weinbach, 2003: 80-87; Weinbach, 2008: 82-89). Twintig (100%) het aangedui dat die **programme** komponent van beplanning deel is van die organisasie waar hulle werksaam is. Dit is in ooreenstemming met die teorie dat die programme komponent deel van beplanning is (Weinbach 2003: 87- 88; Weinbach 2008:89-90). Twintig (100%) het aangedui dat die **begroting** komponent van beplanning deel is van die organisasie waar hulle werksaam is. Dit is in ooreenstemming met die teorie dat die begroting komponent deel van beplanning is (Weinbach, 2003:88-89; Weinbach; 2008:90-92;).

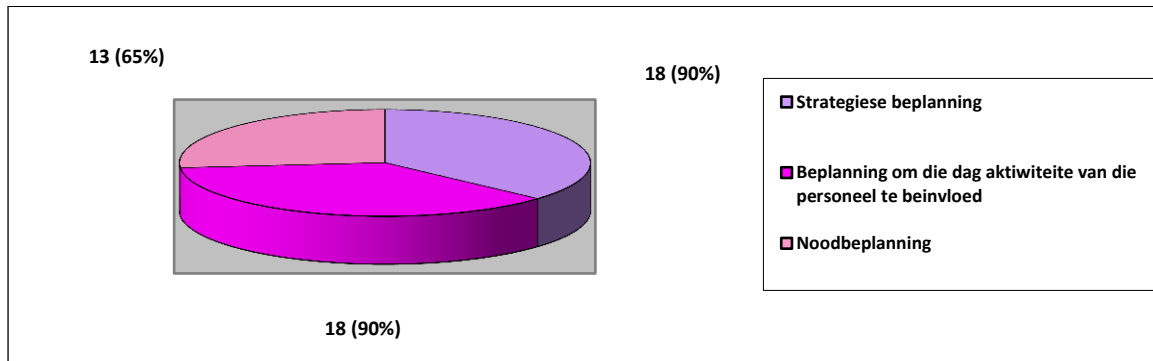
5.5.4. Tipes planne wat voorkom binne geloofsgebaseerde organisasies

Die respondente is gevra (sien vraag 4.4. van Bylae 1) om aan te dui watter tipe planne voorkom binne hul geloofsgebaseerde organisasies. Dit sluit strategiese beplanning, beplanning om die dag tot dag aktiwiteite van die personeel te beïnvloed en noodbeplanning, in. Strategiese beplanning spruit voort uit die missie stelling van 'n organisasie en behels langtermyn en tussentydse planne vir 'n organisasie. Die doel daarvan is om 'n langtermyn oorsig van die organisasie te bied en om seker te maak dat dit tred hou met die toenemende veranderinge.

Strategiese beplanning behels die bepaling van die organisasie se doelwitte, mobilisering van die beskikbare bronne en die geïntegreerde aktiwiteit van personeel ten einde die doelwitte van die organisasie te bereik. Die skrywers (Weinbach 2008: 92-93; Coulshed, Mullender, Jones en Thompson, 2006: 92-93; Coulshed, 1990:60-61) stem saam dat die "SWOT" analise 'n handige instrument is in die proses van strategiese beplanning. Dit behels 'n eerlike, sorgvuldige eksaminering van sterktes, swakhede, geleenthede en bedreigings. Dit is ook 'n proses wat aaneenlopend is, nie net 'n eenmalige aktiwiteit nie (Weinbach 2008: 92-93; Coulshed, Mullender, Jones en Thompson, 2006: 92-93; Weinbach 2003: 89-90; Coulshed, 1990:60-61).

Verskeie skrywers (Coulshed, Mullender, Jones en Thompson, 2006: 92-93; Coulshed, 1990:60-61) verwys na die dag tot dag beplanning as operasionele beplanning. Dit behels logiese, operasionele planne wat gebaseer is op die strategiese planne en is gewoonlik kort termyn en bevat spesifieke doelwitte. Onvoorsiene /nood beplanning is een tipe van beplanning wat gewoonlik privaat uitgevoer word deur individuele bestuurders en help hulle om goeie besluite te neem en om die gepaste aksies te neem sou die behoefte daarvoor ontstaan. Dit behels die voorsiening van potensiële insidente, aksies of veranderings en die vooruit beplanning van hoe dit hanteer sal word. As dit formuleer is, kan dit gebruik word om besluite te rig, as en wanneer dit gemaak moet word (Weinbach, 2003: 92-95; Weinbach 2009: 94-98).

Die resultate in hierdie verband word weergee in Figuur 5.3.



(n=20)

Figuur 5.3: Tipes planne wat voorkom binne geloofsgebaseerde organisasies

Agtien (90%) van die respondente het aangedui dat strategiese beplanning by hul geloofsgebaseerde organisasies voorkom. Dit is in ooreenstemming met die literatuur dat strategiese beplanning voorkom binne welsynsorganisasies (Coulshed, 1990:60-61; Weinbach 2003: 89-90; Coulshed, Mullender, Jones en Thompson, 2006: 92-93; Weinbach 2008: 92-93). Agtien (90%) van die respondente het aangedui dat beplanning om die dag tot dag aktiwiteite van die personeel te beïnvloed, by hul geloofsgebaseerde organisasies voorkom terwyl dertien (65%) van die respondente aangedui het dat noodbeplanning by hul geloofsgebaseerde organisasies voorkom. Dit is in ooreenstemming met die teorie dat beplanning om die dag tot dag aktiwiteite van die personeel te beïnvloed en noodbeplanning voorkom binne welsynsorganisasies (Coulshed, 1990:60-93; Weinbach 2003: 89-90; Coulshed, Mullender, Jones en Thompson, 2006: 92-93; Weinbach 2008: 92-93).

5.5.5. Tipe personeel as deel van die personeelkorps van 'n geloofsgebaseerde organisasie

Die personeel van geloofsgebaseerde organisasies sluit dikwels personeel en vrywilligers in wat nie maatskaplike werkers is en die maatskaplik werk bestuurder moet dit verstaan ten einde dit effektief te bestuur. Respondente is gevra (sien vraag 4.5. van Bylae 1) om 'n aanduiding te gee van die tipe personeel wat deel is van die personeelkorps wat hulle bestuur. Die resultate word weergegee in Tabel 5. 12.

Tabel 5. 12: Tipe personeel as deel van die van die personeelkorps van 'n geloofsgebaseerde organisasie

Tipe personeel as deel van die van die personeelkorps van 'n geloofsgebaseerde organisasie	*Getal	Persentasie
Professionele persone	20	100%
Pre-professionele persone soos Maatskaplike Hulpwerkers	16	80%
Ondersteunings personeel	16	80%
Vrywilligers	19	95%

(n=20)*

***Respondente kon meer as een antwoord gegee.**

Twintig (100%) van die respondente het aangedui dat professionele persone deel is van die personeelkorps waar hulle bestuurders is. Dit is in ooreenstemming met die teorie dat professionele persone deel uitmaak van die personeelkorps van 'n geloofsgebaseerde organisasie (Weinbach, 2003: 103; Weinbach, 2008: 108). Negentien (95%) het aangedui dat vrywilligers deel is van die personeelkorps waar hulle bestuurders is. Dit is in ooreenstemming met die teorie dat vrywilligers deel is van die personeelkorps van welsynsorganisasies (Weinbach, 2003:109- 112; Claassens, 2004:2,3; Van der Lingen, 2007:1; Weinbach, 2008: 114-118). Sestien (80%) respondente het aangedui dat pre-professionele persone soos maatskaplike hulpwerkers deel is van die personeelkorps waar hulle bestuurders is. Dit is in ooreenstemming met die literatuur dat pre-professionele persone deel is van die personeelkorps van welsynsorganisasies (Weinbach 2003: 105; Weinbach, 2008: 111). Dieselfde hoeveelheid respondente naamlike sestien (80%) het aangedui dat ondersteunings personeel deel is van personeelkorps waar hulle bestuurders is. Dit is ook in ooreenstemming me die literatuur dat ondersteunings personeel deel van die personeelkorps van welsynsorganisasies is (Weinbach, 2008:113; Weinbach,2003:108).

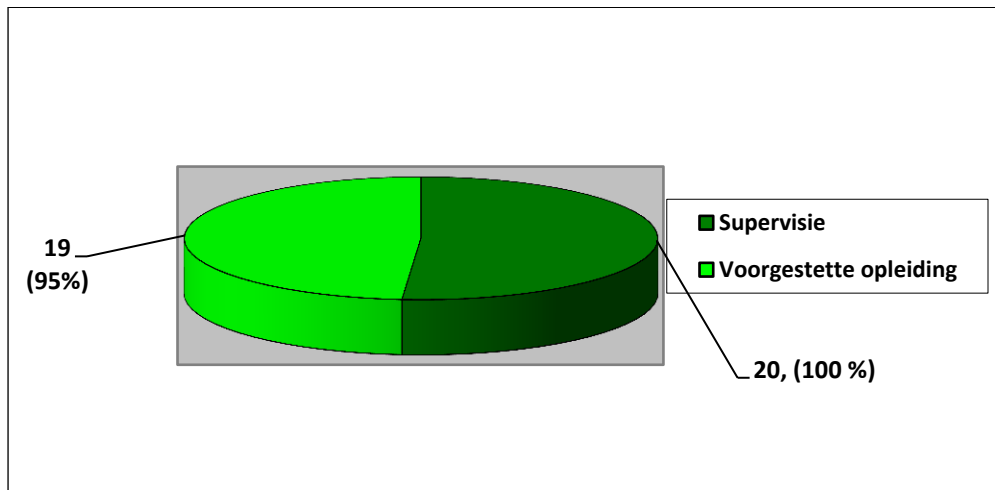
5.5.6. Metodes om personeel groei te bevorder

Respondente is versoek (sien vraag 4.6. van Bylae 1) om 'n aanduiding te gee van die metodes wat gebruik word om personeel groei te bevorder. Weinbach (2008) fokus op die sterkste maniere van beïnvloeding wat beskikbaar is vir bestuurders in die menslike diens

organisasies naamlik supervisie en voortgesette opleiding. Supervisie verwys binne die maatskaplike konteks na gevalle, kliniese supervisie of gevalle konsultasie waar die maatskaplike werker die verskaffer is van direkte dienste aan kliënte (Weinbach,2008:146).

Die agtergrond en formele opleiding van personeel lede word baie gou verouderd en onvoldoende vir die verantwoordelikhede van hul werk. Supervisie kan van hulp wees, maar hulle benodig ook ander leer geleenthede, m.a.w. voortgesette opleiding. Die kwessie vir bestuurders is wat hulle leer en of dit wenslik is vir die bevordering van effektiewe kliënte diens (Weinbach, 2008:151-152).

Die resultate word aangebied in Figuur 5. 4.



(n=20)

Figuur 5.4: Die metodes wat gebruik word om personeel groei te bevorder

Twintig (100%) respondente het aangedui dat hulle supervisie as metode gebruik om personeel groei te bevorder by die geloofsgebaseerde organisasies waar hulle werksaam is. Negentien (95%) van die respondente het aangedui dat hulle voortgesette opleiding as metode gebruik om personeel groei te bevorder by die geloofsgebaseerde organisasies waar hulle werksaam is. Die resultate is in ooreenstemming met die teorie dat supervisie en voortgesette opleiding die sterkste maniere van beïnvloeding is wat beskikbaar is vir bestuurder in die welsynsorganisasies naamlik supervisie en voortgesette opleiding aldus Weinbach (2008).

5.5.7. Die opsies van supervisie wat gebruik word

Supervisie in maatskaplike werk is van kardinale belang. Die supervisor neem die rol van die opvoeder gedeeltelik aan deur die fasilitering van voortgesette opleiding vir 'n supervisee in die eerste instansie. In die tweede instansie ook deur te dien as 'n mentor deur met supervisees te deel in terme van wat hulle behoort te weet, en om suksesvol te wees in hul beroepe (Weinbach, 2008:147-148). Respondente is gevra (sien vraag 4.7 van Bylae 1) om aan te dui van watter opsies van supervisie hulle van gebruik maak as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasie. Die resultate in hierdie verband word weergee in Tabel 5.13.

Tabel 5.13: Die opsies van supervisie wat gebruik word

Die opsies van supervisie wat gebruik word	*Getal	Persentasie
Individueel	20	100%
Gebruik van 'n leermeester/kundige	16	80%
Groepsupervisie	19	95%
Interdissiplinêre supervisie	7	35%
Afstand supervisie	10	50%

(n=20*)

***Respondente het meer as een antwoord verskaf.**

Individueel

Twintig (100%) van die respondente het te kenne gegee dat hulle die individuele opsie van supervisie gebruik. Dit is in ooreenstemming met die teorie dat binne die tradisionele supervisor – supervisee model 'n een tot een verhouding ter sprake is met 'n senior persoon wat oor dieselfde of addisionele kwalifikasies beskik (Weinbach, 2008:148-151).

Gebruik van 'n leermeester/kundige

Sestien (80%) van die respondente het te kenne gegee dat hulle gebruik maak van 'n leermeester/kundige as supervisie opsie. Dit is in ooreenstemming met die teorie dat die

gebruik van 'n leermeester/kundige addisioneel beskikbaar is tot die tradisionele supervisor – supervisee model (Weinbach, 2008:148-151).

Groepsupervisie

Negentien (95%) van die respondente gebruik die groepsupervisie opsie van supervisie. Dit is in ooreenstemming met die teorie dat die gebruik van groepsupervisie adisioneel beskikbaar is tot die tradisionele supervisor – supervisee model (Weinbach, 2008:148-151).

Interdissiplinêre supervisie

Die interdissiplinêre supervisie opsie word slegs deur sewe (35%) gebruik. Dit is in ooreenstemming met die teorie dat die gebruik van interdissiplinêre supervisie adisioneel beskikbaar is tot die tradisionele supervisor – supervisee model (Weinbach, 2008:148-151).

Afstand supervisie

Die afstand supervisie opsie word deur tien (50%) gebruik. Dit is in ooreenstemming met die teorie dat die gebruik van afstand supervisie addisioneel beskikbaar is tot die tradisionele supervisor – supervisee model (Weinbach, 2008:148-151).

Dit blyk baie duidelik dat die individuele supervisie, groepsupervisie en die gebruik van 'n leermeester/kundige , as opsies van supervisie gebruik word deur bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies. Die afstand supervisie opsie word ook tot 'n mindere mate gebruik terwyl die interdissiplinêre supervisie opsie minimaal gebruik word.

5.5.8. Supervisie funksies wat verrig word deur 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie

Kadushin (1985;1992) was instrumenteel in die onderskeiding van supervisie rolle deur die verdeling van die funksies van die supervisor van 'n maatskaplike werker in drie aktiwiteite naamlik administratiewe supervisie, onderrig supervisie en ondersteunende supervisie.

Administratiewe supervisie

Die supervisor is die skakel in die ketting van administrasie en is verantwoordelikheid vir die bestuur van die organisasie en dit sluit spesifieke administratiewe , bestuurs funksies in. Dit

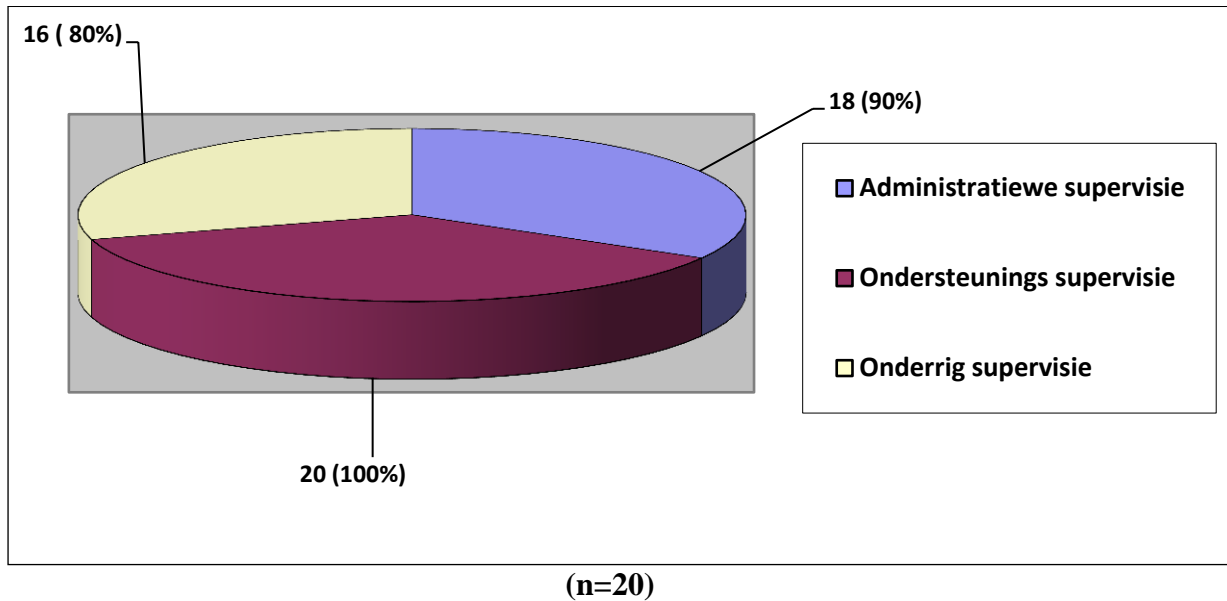
sluit personeel werwing, selektering, oriëntering en plasing; werkbepanning, delegering en koördinerings; kontroliering, beoordeling en evaluering van werk; kommunikasie en advokaatskap; dien as 'n buffer/ skok absorbeerder tussen hoë vlak administrateurs en werkers; harmonieer van werkers tot take; bestuur van veranderings, in. (Kadushin, 1992:44-81).

Onderrig supervisie

Hierdie funksie het te make met die opleiding van die werker ten opsigte van wat hy/sy behoort te weet om die werk uit te voer en om hom/haar te help om dit te leer. Elke werk beskrywing van 'n supervisor se posisie sluit 'n lys van die volgende funksies in naamlik: “onderrig werkers in aanvaarbare maatskaplike werk tegnieke”; “ontwikkel personeel bevoegdheid deur middel van individuele en groep konferensies”; “leer en onderrig personeel in werk prestasie”. Studies van funksies wat supervisors identifiseer het as dit wat hulle uitvoer sluit opvoedkundige aktiwiteite in soos: “leer”, “fasilitering van leer”, “opleiding”, “deel van ervaring en kennis”, “meedeling/van inligting voorsien”, “verhelderend”, “leiding”, “help werkers om oplossings te vind”, “versterking van professionele groei”, “advisering”, “voorstelling”, “help werkers om probleme op te los”. (Kadushin, 1985: 139).

Ondersteunende supervisie

Die tipe druk en spanninge wat professionele aan bloot gestel word bring mee dat baie van die supervisor se tyd opgeneem word deur die voorsiening van emosionele ondersteuning aan 'n supervisee. Met hierdie ondersteuning kan professionele werkers aanhou om te funksioneer binne hul werk, sonder om oorweldig te word deur die verskillende tipes spanning wat aanwesig is binne hul werk (Weinbach, 2008: 147).



Figuur 5.5: Supervisie funksies wat verrig word deur 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie

Administratiewe supervisie

Agtien (90%) van die respondente het aangedui dat hulle die administratiewe funksie van supervisie vervul. Dit is in ooreenstemming met die literatuur dat administratiewe supervisie 'n besondere aspek van administrasie is binne die organisasie (Kadushin, 1992:44-81).

Ondersteunings supervisie

Twintig (100%) van die respondente aangedui het dat hulle die ondersteunings funksie van supervisie vervul. Kadushin (1985) verwys hierna as die tweede belangrikste verantwoordelikheid van 'n supervisor en die resultate is in ooreenstemming met die literatuur.

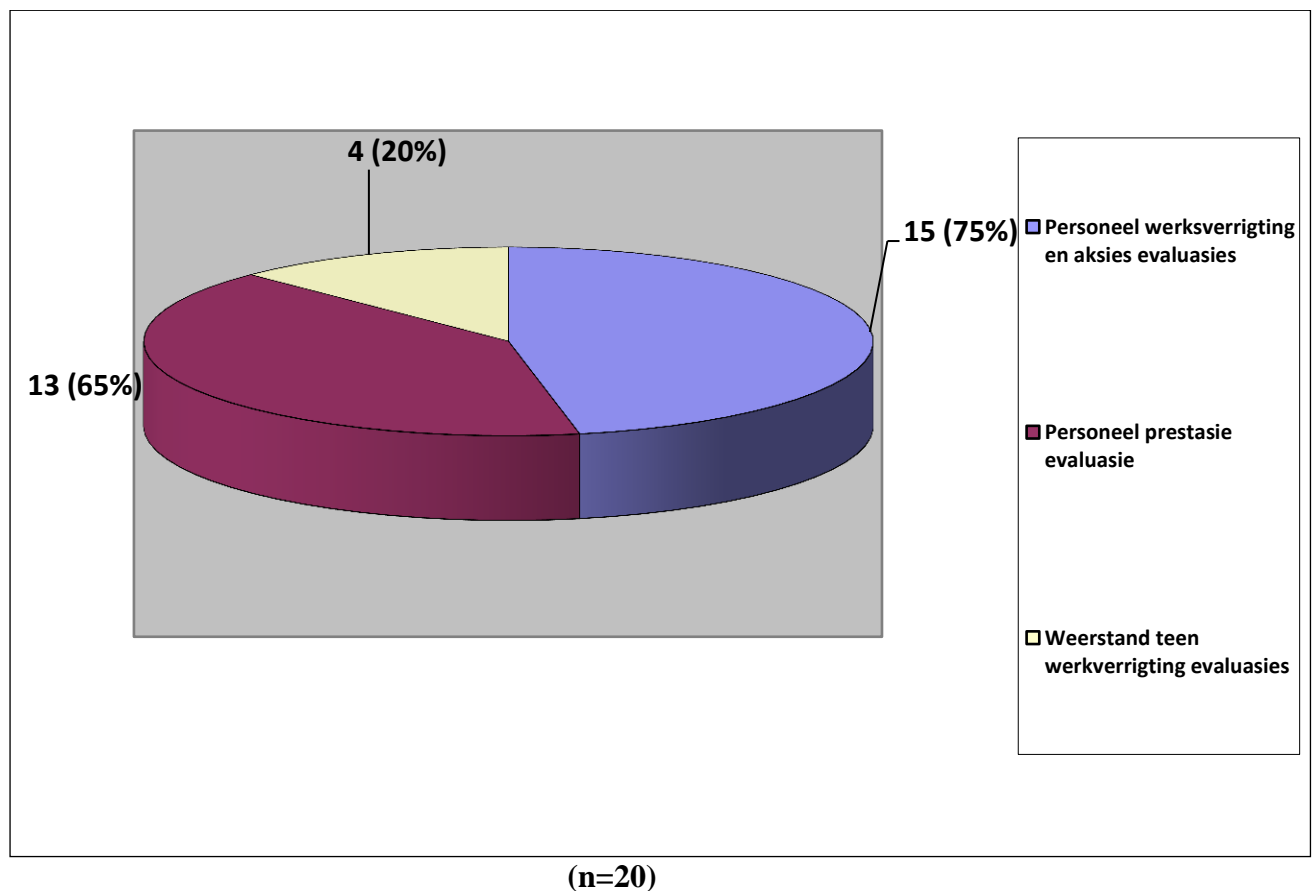
Onderrig supervisie

Sestien (80%) van die respondente het aangedui dat hulle die onderrig supervisie funksie vervul. Onderrig supervisie word deur Kadushin (1985) beskou as die derde belangrike funksie van supervisie en die resultate is in ooreenstemming met die literatuur.

Dit blyk uit die resultate dat bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies al drie funksies van supervisie vervul veral die ondersteunings funksie en die administratiewe funksie.

5.5.9. Die opsies vir voortgesette opvoeding van personeel

Onderzoek is ingestel na watter opsies vir voortgesette opvoeding van die personeel, bestuurders van geloofsgebaseerde organisasie van gebruik maak. Mense se leer behoeftes behels 'n verskeidenheid en sluit tegniese vaardighede, teoretiese kennis en versterking van toepaslike waardes in. Die opsies is gelys as personeel werksverrigting en aksies evaluasies; personeel prestasie evaluasies; en weerstand teen werkverrigting evaluasies. Die resultate word weergee in Figuur 5.6.



Figuur 5.6: Die opsies vir voortgesette opvoeding van personeel

Vyftien (75%) van die respondente het aangedui dat hulle **personeelwerksverrigting en aksies evaluasies** implimenter as opsie vir voortgesette opvoeding van personeel. Dit is in ooreenstemming met die teorie dat personeel werksverrigting en aksies evaluasies een van die drie termes is wat gebruik word die verskeidenheid van voortgesette opvoedings/opleidings metodes te beskryf naamlik personeel werksverrigting evaluasies, personeel prestasie evaluasies en weerstand teen werkverrigting evaluasies (Weinbach, 2008: 152).

Dertien (65% of) van die respondente het aangedui dat hulle **personeel prestasie evaluasies** implimenter as opsie vir voortgesette opvoeding van personeel. Dit is in ooreenstemming met die teorie dat personeel prestasie evaluasies een van die drie termes is wat gebruik word die verskeidenheid van voortgesette opvoedings/opleidings metodes te beskryf naamlik personeel werksverrigting evaluasies, personeel prestasie evaluasies en weerstand teen werkverrigting evaluasies (Weinbach , 2008: 152).

Slegs vier (20%) van die respondente het aangedui dat hulle **weerstand teen werkverrigting evaluasies** implimenter as opsie vir voortgesette opvoeding van personeel. Dit is in ooreenstemming met die teorie dat weerstand teen werkverrigting gebruik word as een van die drie termes om die verskeidenheid van voortgesette opvoedings/opleidings metodes te beskryf naamlik personeel werksverrigting evaluasies, personeel prestasie evaluasies en weerstand teen werkverrigting evaluasies (Weinbach , 2008: 152).

Dit blyk uit die resultate dat bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies personeel werksverrigting en aksies evaluasies , sowel as personeel prestasie evaluasies, hoofsaaklik gebruik as opsies vir voortgesette opvoeding van personeel. Die afleiding kan verder gemaak word dat weerstand teen werkverrigting tot 'n mindere mate gebruik word as opsie vir voortgesette opvoeding van personeel.

5.5.10. Maniere van organisering binne 'n geloofsgebaseerde organisasie

Organisering is die derde funksie van bestuur en is 'n absolute noodsaaklikheid vir effektiewe bestuur van enige organisasie insluitende geloofsgebaseerde organisasies. Cronje, Du Toit & Motlatla (2000) beskryf organisering as die proses wat die bestuur moet onderneem om meganisme te ontwikkel ten einde die strategie of plan van die organisasie in werking te stel. Delegering as 'n manier van organisering en delegering aan komitees is maniere van organisering wat binne organisasies aangetref word. Respondente is gevra om aan te dui watter van die genoemde maniere van organisering binne die geloofsgebaseerde organisasies aangetref word waar hulle werksaam is. Die resultate word in tabel 5.14 weergee.

Tabel 5.14: Maniere van organisering

Maniere van organisering	*Getal	Persentasie
Delegering as 'n manier van organisering	19	95%
Delegering aan komitees	15	75%

(n=20)*

***Respondente kon meer as een antwoord gee.**

Negentien (95%) van die respondente het aangedui dat delegering as 'n manier van organisering aangewend word binne die geloofsgebaseerde organisasie waar hulle werksaam is. Dit stem ooreen met die literatuur dat geen bestuurder elke afsonderlike funksie wat tegnies deel vorm van die vyf bestuurs funksies self uitvoer nie, self nie in kleiner organisasies nie. Die opsie is om te deleger aan eerder individue of groepe van personeellede (Weinbach, 2008).

Vyftien (75%) van die respondente het 'n aanduiding gegee dat delegering aan komitees as 'n manier van organisering aangewend binne geloofsgebaseerde organisasies. Dit stem ooreen met die literatuur dat dit soms meer voordelig kan wees om 'n taak/take aan personeel groepe te deleger deur die vorming van komitees en taak magte (Weinbach, 2008:219,220).

Dit blyk uit die resultate dat beide maniere van organisering binne geloofsgebaseerde organisasies aangetref word veral delegering as 'n manier van organisering.

5.5.11. Meganismes van kontrole wat binne geloofsgebaseerde organisasie aangetref word

Kontrolering is die vierde funksie van bestuur en is ook 'n belangrike komponent vir effektiewe bestuur. Beplanning, personeelvoorsiening en organisering as bestuurs funksies, bevat almal elemente van kontrolering. Laasgenoemde aktiwiteite kan tot voordeel van die maatskaplike werk bestuurder aangewend word om die aktiwiteite van personeellede te beïnvloed, te vorm, te beperk en te rig op so 'n wyse dat hulle sal bydrae tot die bereiking van groep en die organisasie se doelwitte. Onderzoek is in gestel na die meganismes van kontrole wat binne geloofsgebaseerde organisasies aangetref word. Respondente is versoek om (sien vraag 4.11 van Bylae 1) aan te dui watter meganismes van kontrole binne die

geloofsgebaseerde organisasies waar hulle werksaam is van toepassing is. Die resultate in hierdie verband word weergee in Tabel 5:15.

Tabel 5.15: Meganismes van kontrole binne geloofsgebaseerde organisasies

Meganismes van kontrole binne geloofsgebaseerde organisasies	*Getal	Persentasie
Planne	19	95%
Opleiding en supervisie	19	95%
Personeel prestasie evaluasies	11	55%
Inligting	17	85%
Advies	18	90%
Voorskrifte	17	85%
Negatiewe strafbepaling	10	50%
Natuurlike gevolge	6	30%
Getrouheid	15	75%
Personeel idealisme	6	30%
Professionele waardes en etiek	17	85%
Bestuurder se voorbeeld	17	85%

(n=20*)

***Respondente het meer as een antwoord verskaf.**

Negentien (95%) van die respondente het aangetoon dat hulle planne as kontrole meganisme gebruik binne hul geloofsgebaseerde organisasie en dieselfde hoeveelheid negentien (95%) van die respondente het aangetoon dat hulle opleiding en supervisie as kontrole meganisme gebruik. Elf (55%) van die respondente het aangetoon dat hulle personeel prestasie evaluasies as kontrole meganisme gebruik terwyl sewentien (85%) van die respondente aangetoon het dat hulle inligting gebruik as kontrole meganisme. Agtien (90%) van die respondente het aangetoon dat hulle advies as kontrole meganisme gebruik en sewentien

(85%) van die respondente het aangetoon dat hulle voorskrifte as kontrole meganisme gebruik. Negatiewe strafbepaling word deur tien (50%) van die respondente gebruik as kontrole meganisme terwyl natuurlike gevolge deur slegs ses (30%) as kontrole meganisme gebruik word. Getrouheid word deur vyftien (75%) van die respondente gebruik as kontrole meganisme terwyl personeel idealisme deur slegs ses (30%) van die respondente gebruik word as kontrole meganisme. Sewentien (85%) van die respondente het aangetoon dat hulle professionele waardes en etiek as kontrole meganisme gebruik en dieselfde hoeveelheid respondente, sewentien (85%), gebruik die bestuurder as voorbeeld meganisme van kontrole binne die geloofsgebaseerde organisasies waar hulle werksaam is.

Die resultate is in ooreenstemming met die literatuur dat daar 'n kontrole meganisme spyskaart is wat deur Weinbach (2008) voorgesel word wat bestuurders kan gebruik in situasies waar kontrole uitgeoefen moet word. Hierdie kontrole meganisme spyskaart sluit die volgende elemente in naamlik planne; opleiding en supervisie; personeel prestasie evaluasies; inligting; advies; voorskrifte; negatiewe strafbepaling; natuurlike gevolge; getrouheid; personeel idealisme; professionele waardes en etiek; bestuurder as voorbeeld.

Dit blyk uit die resultate dat daar van kontrole meganismes gebruik gemaak word binne geloofsgebaseerde organisasies. Planne, opleiding en supervisie, inligting, advies, voorskrifte, professionele waardes en etiek, bestuurder as voorbeeld en getrouheid blyk oor die algemeen gebruik te word as kontrole meganisme. Aan die ander kant blyk dit te wees dat personeel prestasie evaluasies en negatiewe strafbepalings tot 'n minder mate binne geloofsgebaseerde organisasies aangetref word. Dit blyk ook te wees dat natuurlike gevolge en personeel idealisme minimaal binne geloofsgebaseerde organisasies aangetref word.

5.5.12. Die skep van 'n gunstige klimaat binne geloofsgebaseerde organisasies

Weinbach (2008:266 – 275) identifiseer die volgende karaktertrekke wat oor die algemeen gevind word binne gunstige organisasie klimaat. Die tipe wat leiers poog om te skep en te voed: Spanwerk, wedersydse respek en selfvertroue, respek van onderskeie rolle, verdediging/advokaatskap, maksimum selfbestuur/autonomie, goeie kommunikasie, formele kommunikasie ontbindinge, bevordering van goeie kommunikasie, en 'n geldige terugvoer sisteem.

Die respondente is gevra (sien vraag 4.12 van Bylae 1) om 'n aanduiding te gee ten opsigte van hoe hulle as bestuurders 'n gunstige klimaat binne hul geloofsgebaseerde organisasies kan skep. Die resultate word vervolgens aangebied.

Tabel 5. 16. Maniere hoe bestuurders 'n gunstige klimaat binne geloofsgebaseerde organisasie kan skep

Maniere hoe bestuurders 'n gunstige klimaat binne geloofsgebaseerde organisasie kan skep.	*Getal	Persentasie
Respek van onderskeie rolle	9	45%
Wedersydse respek en vertroue	5	25%
'n Geldige terugvoer sisteem	4	20%
Goeie kommunikasie	3	15%
Bevordering van goeie kommunikasie	3	15%
Spanwerk	1	5%
Advokaatskap	1	5%
Die bestuurder moet lojaal teenoor die organisasie wees, positief wees en die regte voorbeeld moet stel.	9	45%
Dit is dikwels moeilik om 'n gunstige klimaat te skep, aangesien die personeel geneig is om die sisteem te manipuleer tot hul voordeel. Dit het die gevolg dat dissipline toegepas moet word en die bestuurder of supervisor as negatief ervaar word.	1	5%

(n=20)*

***Respondente kon meer as een antwoord gee.**

Nege (45%) van die respondente se aanduidings stem ooreen met die teorie (Weinbach, 2008:275) dat respek van onderskeie rolle 'n belangrike karaktertrek is om 'n gunstige klimaat te skep terwyl vyf (25%) van die respondente aangedui het dat wedersydse respek en vertroue 'n belangrike karaktertrek is om 'n gunstige klimaat te skep. Vier (20%) van die respondente het aangedui dat 'n geldige terugvoer sisteem volgens die teorie (Weinbach, 2008:275) 'n belangrike karaktertrek is om 'n gunstige klimaat te skep, terwyl drie (15%) van die respondente aangedui het dat goeie kommunikasie volgens die teorie (Weinbach, 2008:275) 'n belangrike karaktertrek is. Drie (15%) van die respondente het aangedui dat die bevordering van goeie kommunikasie 'n belangrike karaktertrek is volgens die teorie (Weinbach, 2008:275) terwyl slegs een (5%) van die respondente aangedui het dat spanwerk 'n belangrike karaktertrek is volgens die teorie (Weinbach, 2008:275). Slegs een (5%) van die respondente het aangedui dat advokaatskap 'n belangrike karaktertrek is volgens die teorie (Weinbach, 2008:275).

Nege (45%) van die respondente het aangedui dat die bestuurder lojaal teenoor die organisasie moet wees, positief moet wees en die regte voorbeeld moet stel. Een respondent (5%) het aangedui dat dit dikwels moeilik is om 'n gunstige klimaat te skep, aangesien die personeel geneig is om die sisteem te manipuleer tot hul voordeel. Volgens laasgenoemde respondent het dit die gevolg dat dissipline toegepas moet word en die bestuurder of supervisor as negatief ervaar word. Alhoewel die laasgenoemde twee kategorieë van response nie in ooreenstemming is met die teorie is, is dit belangrike aspekte om in ag te neem.

5.6. AGTERGROND VAN MAATSKAPLIKE WERK BESTUURDERS VAN GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIES

Die agtergrond van maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies ten opsigte van posbenaming, geslag, ouderdom, aantal jare van maatskaplike werk ervaring, die hoogste kwalifikasie, maatskaplike werk bestuur opleiding en bevorderings kriteria was ondersoek. Die resultate word in Tabel 5:17 weergee.

5.6.1. Posbenaming

Tabel 5.17: Posbenaming

Posbenaming	Getal	Persentasie
Kantoorhoof	5	25%
Direkteur	2	10%
Ander: Prinsipaal Maatskaplike werker/ Supervisor = 4 (20%) Supervisor = 5 (25%) Bestuurder = 3 (15%) Assistent direkteur = 1 (5%)	13	65%
Totaal	20	100%

(n=20)

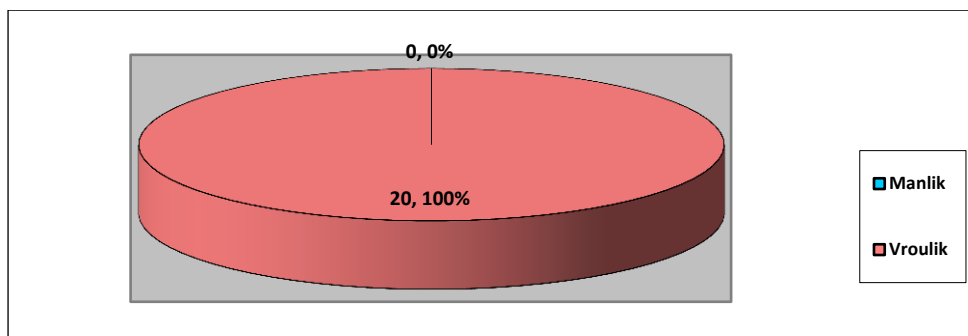
Vyf (25%) van die respondente het aangedui dat hul posbenaming die van kantoorhoof is terwyl twee (10%) van die respondente aangedui het dat hul posbenaming die van direkteur is. Dertien (65%) van die respondente het aangedui dat hul posbenaming anders is as die van kantoorhoof of direkteur. In hierdie verband het vier (20%) van die respondente aangedui dat hul posbenaming die van prinsipaal maatskaplike werker/supervisor is; vyf (25%) van die

respondente het aangedui dat hul posbenaming die van supervisor is; drie (15%) van die respondente het aangedui dat hul posbenaming die van bestuurder is; en een (5%) van die respondente het aangedui dat hul posbenaming die van assistent direkteur is.

Dit blyk uit die resultate dat die algemene posbenaming vir maatskaplike werk bestuurders die van kantoorhoof, direkteur, prinsipaal maatskaplike werker, supervisor en bestuurder is. Die literatuur verwys na maatskaplike werk bestuurders (Weinbach 2003; 2008) en slegs drie (15%) van die respondente onder die kategorie ander, is in ooreenstemming daarmee.

5.6.2. Geslag van respondente

Respondente is gevra (sien vraag 5.2. van Bylae 1) om hul geslag aan te dui. Die resultate word weergee in Figuur 5.7.



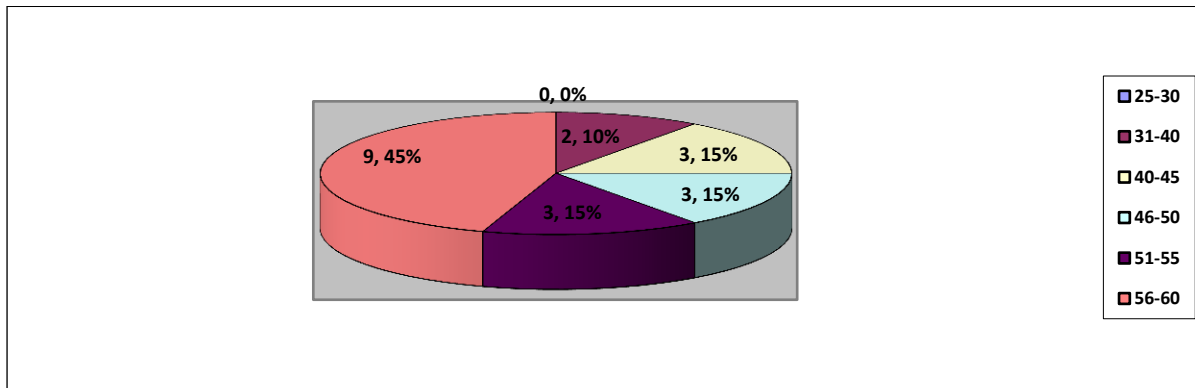
(n=20)

Figuur 5.7: Geslag van respondente

Twintig (100%) van die respondente is vroulik. Figuur 5.7 dui aan dat vroue bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies is.

5.6.3. Ouderdom van respondente

Respondente is versoek om aan te dui in watter van die volgende ouderdoms groepe hulle val naamlik 25-30, 31-40, 40-45, 46-50, 51-55 en 65-60. Die resultate word in Figuur 5. 8 weergee.



(n=20)

Figuur 5.8: Ouderdom van respondente

Nege (45%) van die respondente het aangedui dat hulle tussen die ouderdom van 56 tot 60 jaar is terwyl drie (16%) van die respondente aangedui het dat hulle tussen 31-40 oud is. Drie (16%) van die respondente is tussen die ouderdom van 40 tot 45 jaar oud en drie (16%) van die respondente is tussen 46 tot 50 jaar oud. Drie (16%) van die respondente is tussen die ouderdom van 51 tot 55 jaar oud. Twee van die respondente het aangedui dat hulle tussen 31 en 40 jaar oud is. Nie een van die respondente het 'n aanduiding gegee dat hulle tussen 25 tot 30 jaar oud is nie.

Uit die resultate van Figuur 5.8 blyk dit te wees dat die bestuurders van die geloofsgebaseerde organisasies wat in die studie betrek was, tussen 31 tot 60 jaar oud is. Die meerderheid is tussen die ouderdom van 56 tot 60 jaar oud.

5.6.4. Aantal jare van maatskaplike werk ervaring

Respondente is gevra (sien vraag 5.4) om die aantal jare van maatskaplike werk ervaring aan te dui. Die resultate word weergee in Tabel 5. 18.

Tabel 5.18: Aantal jare van maatskaplike werk ervaring

Aantal jare van maatskaplike werk ervaring	Getal	Persentasie
1-5	0	0%
6-10	0	0%
11-15	5	25%
16-20	4	20%
21-25	3	15%
26-30	2	10%
30-35	3	15%
36-40	2	10%
Meer (hoeveel) 45	1	5%
Totaal	20	100%

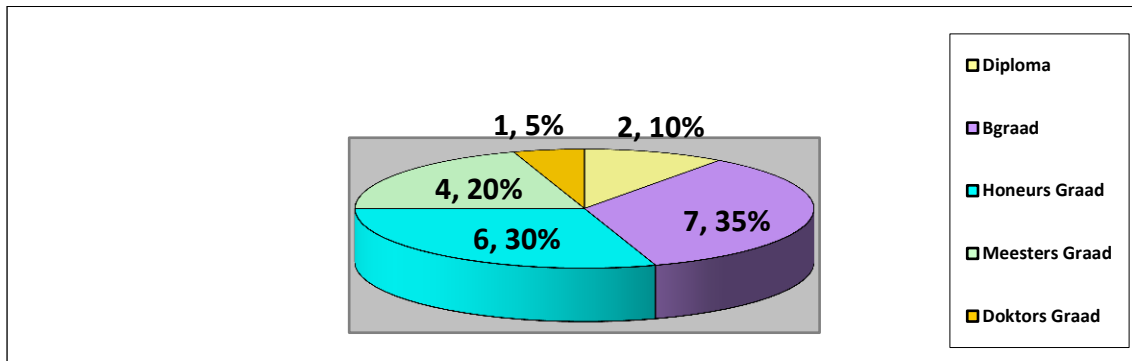
(n=20)

Vyf (25%) van die respondente het aangedui dat hulle tussen 11 tot 15 jaar maatskaplike werk ervaring het, terwyl vier (20%) aangedui het dat hulle tussen 16 tot 20 jaar maatskaplike werk ervaring het. Drie (15%) van die respondente het aangedui dat hulle tussen 21 tot 25 jaar maatskaplike werk ervaring het terwyl twee (10%) aangedui het dat hulle tussen 26 tot 30 jaar ervaring in maatskaplike werk het. Drie (15%) het aangedui dat hulle tussen 30 tot 35 jaar maatskaplike werk ervaring het. Twee (10%) van die respondente het aangedui dat hulle 36 tot 40 jaar maatskaplike werk ervaring het terwyl slegs een (5%) 45 jaar maatskaplike werk ervaring het.

Dit is duidelik uit tabel 5.18 dat maatskaplike werk bestuurders oor maatskaplike werk ervaring beskik van tussen 11 tot 45 jaar. Die meerderheid het tussen 16 en 45 jaar ervaring.

5.6.5. Hoogste kwalifikasie in maatskaplike werk

Ondersoek is ingestel (sien vraag 5.5.) ten opsigte van die hoogste kwalifikasie in maatskaplike werk waarvoor bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies beskik. Die resultate word aangebied in Figuur 5.9.



(n=20)

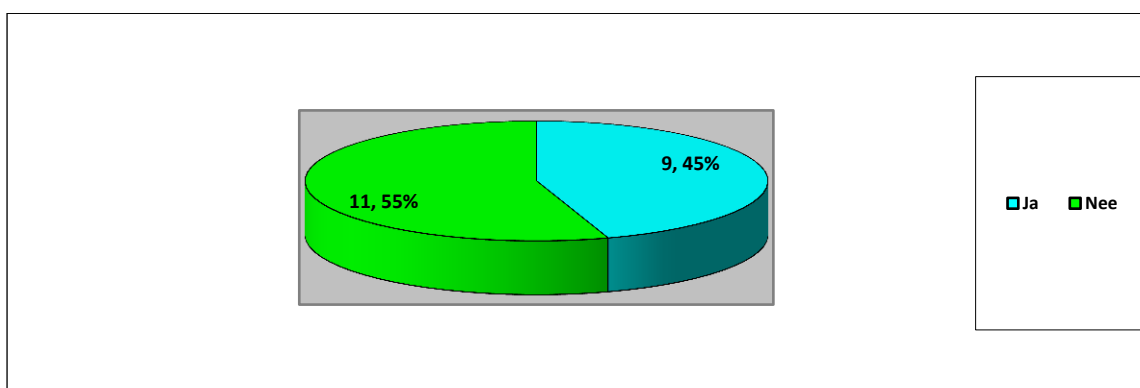
Figuur 5.9: Hoogste kwalifikasie in maatskaplike werk

Sewe (35%) van die respondente het aangedui dat hulle oor 'n B-graad in maatskaplike werk beskik terwyl ses (30%) van die respondente aangedui het dat hulle oor 'n Honeurs graad in maatskaplike werk beskik. Vier (20%) van die respondente het aangedui dat hulle oor 'n Meesters graad in maatskaplike werk beskik en twee (10%) van die respondente het aangedui dat hulle oor 'n Diploma in maatskaplike werk beskik. Slegs een (5%) van die respondente beskik oor 'n Doktors graad in maatskaplike werk.

Dit blyk duidelik dat die meerderheid van bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies se hoogste kwalifikasie in maatskaplike werk 'n B-graad en 'n Honeurs graad is. Die minderheid beskik oor 'n Diploma, Meesters graad en Doktors graad.

5.6.6. Opleiding as bestuurder

Respondente moes te kenne gee (sien vraag 5.6) of hulle formeel opgelei is as maatskaplike werk bestuurders. Die resultate word weergegee in Figuur 5.10.



(n=20)

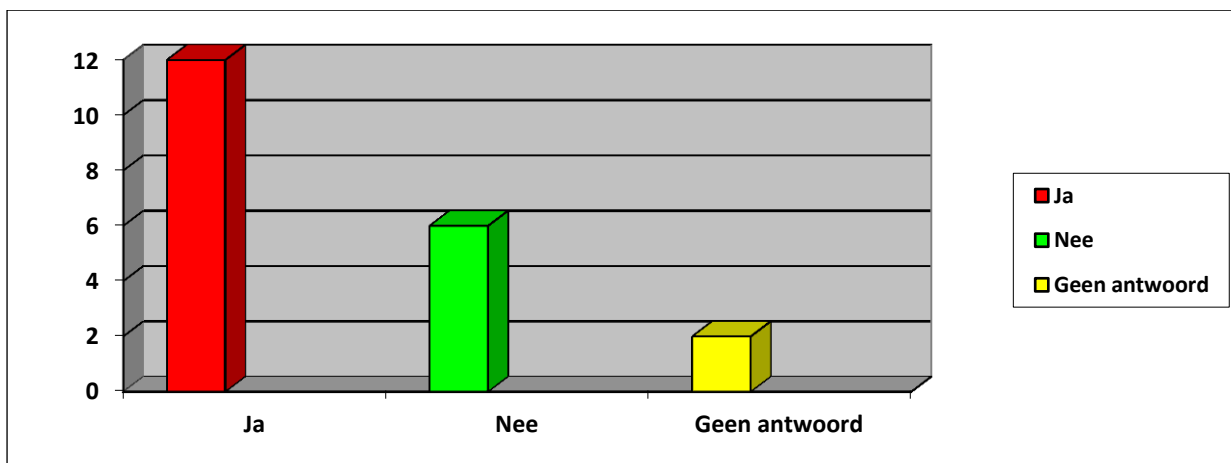
Figuur 5.10: Opleiding as bestuurder

Die figuur toon dat elf (55%) van die respondente nie formeel opgelei is as maatskaplike werk bestuurders nie terwyl nege (45%) van die respondente wel formeel opgelei is as maatskaplike werk bestuurders.

Die afleiding kan gemaak word dat die meerderheid van maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies nie formeel opgelei is as bestuurders nie. Daar is wel maatskaplike werkers wat formeel opgelei is as maatskaplike werk bestuurders.

5.6.7. Bevorderingskriteria

Ondersoek is ingestel (sien vraag 5.7 van Bylae 1) na die bevordering kriteria van die bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies naamlik of hulle deur die range van bevorder gegaan het tot die van 'n bestuurder al dan nie. Die resultate word aangebied in Figuur 5.11.



(n=20)

Figuur 5.11: Bevorderingskriteria

Twaalf (60%) van die respondente het aangewys dat hulle deur die range van bevordering gegaan het tot die van 'n bestuurder terwyl ses (30%) van die respondente aangewys het dat hulle nie deur die range van bevordering gegaan het tot die van bestuurder nie. Twee (10%) het geen antwoord verskaf.

Dit blyk uit figuur 5.11 dat bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies oor die algemeen deur die range van bevordering gaan tot by die van 'n bestuurder. Daar is egter ook diene wat nie deur die range van bevordering gaan tot by die van 'n bestuurder nie en heel waarskynlik aansoek gedoen het vir bestuurs posisie.

5.7. SAMEVATTING

Die verwerking van die ingesamelde data is in hierdie hoofstuk aangebied. Die gevolgtrekkings en aanbevelings wat vervolgens gemaak sal word sal op die bevindinge baseer word.

HOOFSTUK 6

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1. INLEIDING

Die doel van die studie was om 'n begrip te ontwikkel vir die bestuursvaardighede wat maatskaplike werkers as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies benodig. Die doel is bereik aangesien die bestuursvaardighede waarvoor maatskaplike werkers as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies moet beskik, verduidelik is aan die deur middel van verkennende navorsing. Die studie is egter ook beskrywend van aard aangesien die rol van maatskaplike werk bestuurders binne die geloofsgebaseerde organisasie beskryf is. Die afhandeling van hierdie studie is grotendeels deur middel van 'n literatuur- en 'n empiriese studie gedoen. Teen die agtergrond van die ondersoek word daar vervolgens gevolgtrekkings gemaak, gevolg deur die aanbevelings wat as riglyne kan dien ten opsigte van die bestuursvaardighede waarvoor maatskaplike werkers as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies moet beskik.

6.2. GEVOLGTREKKINGS

6.2.1. Identifiserende besonderhede van die geloofsgebaseerde organisasie

6.2.1.1 Registrasie kriteria van die geloofsgebaseerde organisasie

Geloofsgebaseerde organisasies van die die Kerklike Maatskaplike Diens en NG Welsyn in Suid-Afrika en spesifiek die Kerklike Maatskaplike Diens in die Vrystaat, NG Welsyn in die Noordkaap en NG Welsyn Noordwes en Gauteng is oor die algemeen geregistreer as nie-winsgewende organisasies volgens die resultate van die studie. Registrasie voeg waarde tot die eervolheid van die geloofsgebaseerde organisasies in die oë van die donateurs en die gemeenskap en ook 'n basis vir die manier waarop dit funksioneer ("The state of NPO registration in SA. A Report from the national NPO database". 2009: 3. Beskikbaar: <http://www.dsd.gov.za/npo>). Laasgenoemde mag die rede wees waarom geloofsgebaseerde organisasies kies om formeel te registreer en ook om 'n wettige entiteit te word. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat geloofsgebaseerde organisasies as nie-winsgewende

organisasies registreer ten einde te verseker dat hulle 'n gelyke kans het as ander nie-winsgewende organisasies vir befondsing van die staat en ander nasionale of internasionale donateurs omdat dit in die meeste aansoeke een van die vereistes is.

6.2.1.2. Die tipe geloofsgebaseerde organisasie

Die resultate van die studie toon aan dat die oorgrote meerderheid geloofsgebaseerde organisasies welsynstrukture is binne spesifieke denominasies. Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die geloofsgebaseerde organisasies wat betrek was by die studie 'n denominale fokus het, maar dat hulle dienslewering nie noodwendig beperk word tot die lidmate van die denominasie nie.

6.2.2. Die bestuursfunksies van die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie

6.2.2.1. Verantwoordelikheid vir die algehele bestuur van die geloofsgebaseerde organisasie

Die bevindinge van die studie toon dat die volgende algemene benaming gebruik word: bestuurskomitee en die raad van direkteure om aan te dui wie verantwoordelik is vir die algehele bestuur van 'n geloofsgebaseerde organisasie. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die bestuurskomitee of die raad van direkteure verantwoordelik is vir die algehele bestuur van die geloofsgebaseerde organisasies wat by die studie betrek was.

6.2.2.2. Die beskrywing van die term bestuur

Die resultate dui aan dat die oorgrote meerderheid van die maatskaplike werk bestuurders wat betrek was in die studie die term bestuur kon beskryf. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die maatskaplike werk bestuurders 'n goeie begrip het in terme van die term bestuur.

6.2.2.3. Word die bestuur van geloofsgebaseerde organisasies gekonfronteer met uitdagings

Uit die bevindinge van die studie is dit duidelik dat geloofsgebaseerde organisasie gekonfronteer word met uitdagings. Die gevolgtrekking wat gemaak kan word is dat besture

van geloofsgebaseerde organisasies gekonfronteer word met uitdagings wat hulle na die beste van hul vermoë moet hanteer.

6.2.2.4. Die uitdagings waarmee die bestuur van 'n geloofsgebaseerde organisasie gekonfronteer word

Die resultate van die studie toon dat die uitdagings waarmee die bestuur van die geloofsgebaseerde organisasies wat in die studie betrek was gekonfronteer word, die volgende insluit naamlik befondsing, werksdruk, lae vergoeding en gevolglike voortdurende personeelwisseling, uitdagings met die staat, bemarking en fondsinsameling, uitdagings met die beheerliggaam (onbevoegdheid en die gebrek aan tyd en toewyding van die beheerliggaam sowel as die verplasing van die verantwoordelikheid op die personeel), uitreiking na die gemeentes en gemeenskap, etiese kwessies soos byvoorbeeld lotto, en om die besondere organisasie kultuur te behou binne 'n samelewing wat andersoortige eise stel. Die oorgrote meerderheid het aangedui dat befondsing 'n uitdaging is.

Die gevolgtrekking wat gemaak kan word is dat die besture van geloofsgebaseerde organisasies 'n groot mate van onsekerheid beleef ten opsigte van die befondsing en dat ander uitdagings soos die werksdruk, lae vergoeding en voortdurende personeelwisseling, uitdagings met die staat, bemarking en fondsinsameling en etiese kwessies byvoorbeeld lotery aansoeke, streng gesproke voortvloei uit die uitdaging met befondsing.

6.2.2.5. Die bestuursfunksies wat deur die bestuur van geloofsgebaseerde organisasies verrig word

Uit die ondersoek het dit duidelik geblyk dat die meerderheid van die bestuursfunksies insluitende die bemarkings funksie, die openbare verhoudings funksie, die finansiële funksie, die produksie en operasionele funksie, die aankoop funksie en die menslike hulpbron funksie deur die besture van geloofsgebaseerde organisasies waar die maatskaplike werk bestuurders werksaam is, uitgevoer word. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die besture van geloofsgebaseerde organisasies 'n wye spektrum van bestuursfunksies moet verrig vir die effektiewe bestuur van sodanige organisasies.

6.2.3. Die plek, die verantwoordelikheid en die take van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie

6.2.3.1. Definisie van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie

Die resultate het aan die lig gebring dat die oorgrote meerderheid van maatskaplike werk bestuurders wat betrokke was in die studie 'n beskrywing kon verskaf van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie. Dit het ook getoon dat van die maatskaplike werkers wat betrek was in die studie vanuit 'n Christelike geloofsoortuiging bestuur beskryf.

Die gevolgtrekking wat gemaak kan word is dat die maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies insig het oor wat dit behels om 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie te wees. Dat hulle addisioneel tot laasgenoemde die organisasies waarby hulle betrokke is vanuit geloofsgebaseerde oortuigings bestuur. Dit kan te wyte wees aan die feit dat die maatskaplike werk bestuurders wat betrek was by die studie by 'n geloofsgebaseerde organisasie werksaam is.

6.2.3.2. Bestuursvaardighede van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie

Bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies moet oor konseptuele, interpersoonlike/menslike, tegniese, en self-bestuur vaardighede beskik ten einde effektiewe bestuur te verseker. Volgens die resultate beskik bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies oor konseptuele, interpersoonlike/menslike, tegniese en self-bestuur vaardighede en pas dit toe in hul werk.

6.2.3.3. Die rolle wat vervul word deur 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie

Dit blyk duidelik uit die resultate dat bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies interpersoonlike, besluitnemings en inligtingsrolle vervul binne die organisasies waar hulle werksaam is. Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat die maatskaplike werk bestuurders wat in die studie betrek was interpersoonlike, besluitnemings en inligtingsrolle vervul ten einde te verseker dat die geloofsgebaseerde organisasies waar hulle werksaam is effektief bestuur word.

6.2.4. Bestuursfunksies van ‘n maatskaplike werker om ‘n geloofsgebaseerde organisasie te bestuur

6.2.4.1. Beskrywing van maatskaplike werk bestuur/administrasie

Uit die ondersoek het dit duidelik geblyk dat die meeste van die maatskaplike werk bestuurders wat betrek was in die studie ‘n beskrywing kon verskaf ten opsigte van maatskaplike werk bestuur/administrasie. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies ‘n goeie begrip het van wat maatskaplike bestuur/administrasie behels.

6.2.4.2. Aktiwiteite wat deur ‘n maatskaplike werk bestuurder uitgevoer word en die hoeveelheid tyd wat daaraan spandeer word

- Die resultate het getoon dat die oorgrote meerderheid van die maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies wat deel van die studie was, al vyf aktiwiteite naamlik beplanning, personeelvoorsiening, organisering en koördinerings, beheer en kontrole, en leierskap uitoefen. Dit blyk ook die maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies wat betrokke was in die studie, die meeste tyd spandeer aan organisering en koördinerings, leierskap, personeelvoorsiening, en beheer en kontrolering. Verder blyk dit ook te wees dat bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies minder tyd spandeer aan beplanning.

Die gevolgtrekking wat gemaak kan word is dat die maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies bepaalde bestuurs aktiwiteite moet uitvoer ten einde effektiewe bestuur te verseker. Verder kan daar ook tot die gevolgtrekking gekom word dat maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies meer tyd aan sekere aktiwiteite spandeer as aan ander. Dit kan te wyte wees aan die feit dat maatskaplike werk bestuurders ‘n wye spektrum van funksies moet vervul byvoorbeeld direkte dienslewering, alle bestuursfunksies, opleiding, personeelverhoudings, dissiplinêre aksies, fondsinsameling, ontwikkeling van beleid en prosedure en strategiese bestuur.

6.2.4.3. Komponente van beplanning wat deur geloofsgebaseerde organisasies uit gevoer word

Bepanning bestaan uit verskeie komponente wat deur hul geloofsgebaseerde organisasie uit gevoer word. Volgens die resultate is dit duidelik dat al vyf komponente van beplanning naamlik visie, missie en strategieë; doel en doelwitte; beleid, reëls en prosedure; programme; en begroting deel is van geloofsgebaseerde organisasies.

6.2.4.4. Tipes planne wat voorkom binne geloofsgebaseerde organisasies

Uit die resultate is dit duidelik dat al drie tipes planne voorkom binne geloofsgebaseerde organisasies. Tot 'n meerdere mate strategiese beplanning en beplanning om die dag tot dag aktiwiteite van die personeel te beïnvloed. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat daar verskillende tipes planne implimenteer word deur die maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies.

6.2.4.5. Tipe personeel as deel van die personeelkorps van 'n geloofsgebaseerde organisasie

Die personeel van geloofsgebaseerde organisasies sluit dikwels personeel en vrywilligers in wat nie maatskaplike werkers is nie en dit is belangrik dat die maatskaplik werk bestuurder dit moet verstaan ten einde dit effektief te bestuur. Uit die resultate is dit duidelik dat die vier tipe personeel naamlik professionele persone, pre-professionele persone soos maatskaplike hulpwerkers, ondersteunings personeel en vrywilligers deel is van die personeelkorps van geloofsgebaseerde organisasie. Die gevolgtrekking wat gemaak kan word is dat maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies 'n begrip het van die verskillende tipe personeel wat deel is van die personeelkorps van sodanige organisasies en dit effektief moet bestuur.

6.2.4.6. Metodes om personeel groei te bevorder

Die meeste maatskaplike werk bestuurders wat deel was van die studie was, het aangedui dat supervisie en voortgesette opleiding as metodes gebruik word om personeel groei binne geloofsgebaseerde organisasies te bevorder. Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies doelbewus metodes implimenteer om personeel groei te bevorder.

6.2.4.7. Opsies van supervisie

Supervisie in maatskaplike werk is van kardinale belang en verskillende opsies van supervisie kan gebruik word. Uit die resultate blyk dit duidelik dat die individuele supervisie, groepsupervisie en die gebruik van 'n leermeester/kundige, as opsies van supervisie gebruik word deur bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies. Die afstand supervisie opsie word ook tot 'n mindere mate gebruik terwyl die interdissiplinêre supervisie opsie minimaal gebruik word. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies verskillende supervisie opsies gebruik ten einde te verseker dat supervisie tot sy reg kom.

6.2.4.8. Supervisie funksies wat verrig word deur 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie

Die meeste maatskaplike werk bestuurders wat betrokke was by die studie het aangedui dat hulle die administratiewe funksie, die ondersteunings funksie en die onderrig funksie van supervisie binne die geloofsgebaseerde organisasies waar hulle werksaam is, verrig. Die gevolgtrekking word gemaak dat maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies die drie funksies van supervisie implimenteer ten einde te verseker personeel goed toegerus en positief is ten einde kwaliteit professionele diens te verseker sodat die kliente direk daarby kan baat vind.

6.2.4.9. Die opsies vir voortgesette opvoeding van personeel

Die meerderheid van die maatskaplike werk bestuurders wat deel was van die studie het aangedui dat personeel werkverrigting en aksies evaluasies, sowel as personeel prestasie evaluasies, hoofsaaklik gebruik as opsies vir voortgesette opvoeding van die personeel van die geloofsgebaseerde organisasies waar hulle werksaam is. Die minderheid het aangedui dat weerstand teen werkverrigting as opsie van voortgesette opvoeding van personeel gebruik word. Na aanleiding van hierdie inligting kan daar tot die gevolgtrekking gekom word dat twee opsies (personeel werkverrigting en aksies evaluasies sowel as personeel prestasie evaluasies) vir voortgesette opvoeding van personeel voorkeur geniet bo die derde opsie (weerstand teen werkverrigting) ten einde voortgesette opvoeding van personeel te bevorder en te verseker.

6.2.4.10. Maniere van organisering binne 'n geloofsgebaseerde organisasie

Op grond van die bevindinge van die empiriese studie ten opsigte van die twee maniere van organisering naamlik delegering en delegering aan komitees kan die volgende gevolgtrekking gemaak word: Beide maniere van organisering word implimenteer deur die bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies ten einde effektiewe bestuur te verseker.

6.2.4.11. Meganismes van kontrole wat binne geloofsgebaseerde organisasie aangetref word

Uit die studie is dit duidelik dat daar van kontrole meganismes gebruik gemaak word binne geloofsgebaseerde organisasies. Dit is duidelik dat planne, opleiding en supervisie, inligting, advies, voorskrifte, professionele waardes en etiek, bestuurder as voorbeeld en getrouheid, oor die algemeen gebruik word as kontrole meganisme. Dit blyk ook dat personeel prestasie evaluasies en negatiewe strafbepalings tot 'n minder mate binne geloofsgebaseerde organisasies aangetref word. Verder blyk dit ook dat natuurlike gevolge en personeel idealisme minimaal binne geloofsgebaseerde organisasies aangetref word. Na aanleiding van hierdie inligting kan daar tot die gevolgtrekking gekom word dat die bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies verskeie kontrole meganismes gebruik - sommige tot 'n meerder mate en ander tot 'n minder mate – ten einde te verseker dat die geloofsgebaseerde organisasies effektief bestuur word.

6.2.4.12. Die skep van 'n gunstige klimaat binne geloofsgebaseerde organisasies

Spanwerk, wedersydse respek en selfvertroue, respek van onderskeie rolle, verdediging/advokaatskap, maksimum selfbestuur/selfregering/outonomie, goeie kommunikasie, formele kommunikasie ontbindinge, bevordering van goeie kommunikasie, 'n geldige terugvoer sisteem is karaktertrekke van 'n gunstige klimaat. Dit blyk uit die empiriese ondersoek dat die maatskaplike werk bestuurders wat betrokke was by die studie aangetoon het dat respek vir die onderskeie rolle, wedersydse respek en vertroue, 'n geldige terugvoer sisteem, goeie kommunikasie, die bevordering van goeie kommunikasie, spanwerk en advokaatskap deur hulle implimenteer word om 'n gunstige klimaat te skep en te behou. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies verseker dat hulle die karaktertrekke van 'n gunstige klimaat implimenteer ten einde 'n gunstige klimaat binne geloofsgebaseerde organisasies te bevorder.

6.2.5. Agtergrond van maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies

6.2.5.1. Posbenaming

Vanuit die resultate van die studie is dit duidelik dat die algemene posbenaming vir maatskaplike werk bestuurders die van kantoorhoof, direkteur, prinsipaal maatskaplike werker, supervisor en bestuurder is. Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat daar verskillende posbenaming is vir maatskaplike werk bestuurder, maar dat hulle dieselfde rol vervul.

6.2.5.2. Geslag

Die bevindinge van die studie is dat al die maatskaplike werk bestuurders wat betrek was by die studie vroulik is. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies hoofsaaklik vroulik is.

6.2.5.3. Ouderdom

Dit blyk uit die empiriese ondersoek dat die bestuurders van die geloofsgebaseerde organisasies wat in die studie betrek was, tussen 31 tot 60 jaar oud is. Die meerderheid is tussen die ouderdom van 56 tot 60 jaar oud. Na aanleiding van hierdie inligting kan daar tot die gevolgtrekking gekom word dat maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies meer volwasse/ouer persone is.

6.2.5.4. Aantal jare van maatskaplike werk ervaring

Die bevinding van die studie in hierdie verband is dat maatskaplike werk bestuurders oor maatskaplike werk ervaring beskik van tussen 11 tot 45 jaar en dat die meerderheid oor ervaring van tussen 16 en 45 jaar beskik. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat maatskaplike werk bestuurders baie ervare maatskaplike werkers is.

6.2.5.5. Hoogste kwalifikasie in maatskaplike werk

Die resultate dui aan dat die meerderheid van bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies se hoogste kwalifikasie in maatskaplike werk 'n Bgraad en 'n Honuers graad is. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde

organisasies hoofsaaklik oor 'n B-graad of 'n Honuers graad beskik. 'n Kleiner hoeveelheid beskik wel oor 'n Meesters grade en slegs een oor 'n Doktors graad.

6.2.5.6. Opleiding as bestuurder

Dit blyk uit die empiriese ondersoek dat die meerderheid van maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies nie formeel opgelei is as bestuurders nie. Verder blyk dit ook te wees dat daar wel maatskaplike werkers is wat formeel opgelei is as maatskaplike werk bestuurders. Na aanleiding van hierdie inligting kan daar tot die gevolgtrekking gekom word dat maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies nie formeel opgelei is as bestuurders nie.

6.2.5.7. Bevorder deur range

Die bevindinge van die studie toon dat die meerderheid van die maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies wat deel was van hierdie studie oor die algemeen deur die range van bevordering gegaan tot by die van 'n bestuurder. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies nie noodwendig aansoek doen vir bestuursposisies nie, maar deur die range van bevordering gaan tot die van bestuurders.

6.3. AANBEVELINGS

Teen die agtergrond van die literatuurstudie, die resultate van die empiriese studie en die gevolgtrekkings, kan die volgende aanbevelings met betrekking tot die bestuursvaardighede wat maatskaplike werkers as bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies benodig, gemaak word.

6.3.1. Die bestuursfunksies van die bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie

Daar word aanbeveel dat:

- die naam van die beheerliggaam gestandaardiseer moet word ten opsigte van alle geloofsgebaseerde organisasies in ooreenstemming met die teorie.
- die beheerrade opgelei word deur 'n kundige byvoorbeeld 'n dosent van 'n universiteit of 'n konsultant vir hul belangrike rol met inagneming van hul ervaring

en kundigheid, dat nuwe lede georiënteer word in hierdie verband en dat voortgesette opleiding aan die orde van die dag moet wees .

- die beheerrade ander maniere aanwend om geskikte personeel te werf en te behou soos byvoorbeeld onderhandelinge met potensiële werknemers oor 'n vergoedingspakket en werk skedule wat beide die organisasie en die werknemer sal bevoordeel.
- die staat en welsynsorganisasie (insluitende geloofsgebaseerde organisasies) 'n forum skep en op 'n gereelde basis ontmoet ten einde uitdagings wat welsynsorganisasies met die staat ervaar en die staat moontlik met welsynsorganisasie ervaar, te bespreek en gesamentlike oplossings te probeer vind.

6.3.2. Die plek, die verantwoordelikheid en die take van 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie

Daar word aanbeveel dat:

- maatskaplike werkers as bestuurders voordurend 'n evaluasie doen ten opsigte van die bestuursvaardighede waarvoor hulle moet beskik na aanleiding van die teorie en voordurend hulleself opskerp in hierdie verband.
- maatskaplike werkers as bestuurders ten alle tye sal probeer om die verskillende rolle naamlik die interpersoonlike rol, die besluitnemende rol en die inligtingsrol wat hulle moet vervul wel te vervul in ooreenstemming met die teorie.

6.3.3 Bestuursfunksies van 'n maatskaplike werker om 'n geloofsgebaseerde organisasie te bestuur

Daar word aanbeveel dat:

- maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies hulself weer vergewis van die definiëring van hul rol. M.a.w. teorie en praktyk moet met mekaar versoen word. Die geloofselement wat 'n besondere identiteit verleen aan geloofsgebaseerde organisasies kan steeds die grondslag of fondasie/motivering wees van wat hulle rol teoreties behels.

- geloofsgebaseerde organisasies direkte dienslewering deur maatskaplike werk bestuurders beperk ten einde hulle in staat te stel om die bestuurs aktiwiteite na behore uit te voer en genoegsame tyd te spandeer aan al die bestuurs aktiwiteite ten einde die effektiewe en kwaliteit bestuur van geloofsgebaseerde organisasies te verseker.
- maatskaplike werk bestuurders die tipes personeel wat binne geloofsgebaseerde organisasies aangetref word, veral maatskaplike hulpwerkers en vrywilligers optimaal benut gegewe dat vrywilligers effektief bestuur word.
- maatskaplike werk bestuurders hulself vergewis van die verskeidenheid van kontrole meganismes en die wat hulle tot 'n mindere of minimale mate implimenteer, toets ten einde in 'n beter posisie te wees om die meganismes van kontrole wat effektief binne hul situasies is, te gebruik.
- maatskaplike werk bestuurders hulself vergewis van die karaktertrekke van 'n gunstige klimaat en dit deel maak van dit wat hulle reeds doen om 'n gunstige klimaat te verseker.
- maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies 'n forum/ platform skep waar hulle kwartaalliks of self ses maandeliks (m.a.w. vier keer of twee keer per jaar) byeenkom om "best practices" in bestuur met mekaar te deel en ook besprekings of aanbiedinge ten opsigte van die teorie betreffende maatskaplike werk. Dit kan selfs soos groepsupervisie hanteer word, maar nie beperk word net tot die bestuurders en supervisors van 'n bepaalde organisasie nie.
- maatskaplike werker bestuurders hul ervaring in die praktyk voortdurend sal kombineer met die teorie ten einde te verseker dat effektiewe en kwaliteit bestuur van geloofsgebaseerde organisasies geskied.
- maatskaplike werker bestuurders spesialiseer as bestuurders in maatskaplike werk deur verdere studie.
- kriteria/ kwalifikasies waaraan maatskaplike werkers as bestuurders moet voldoen ontwikkel word ten einde kwaliteit bestuur te verseker.
- geakrediteerde bestuurs kursusse vir maatskaplike werkers ontwikkel word deur universiteite.

- Nie-regerings organisasies gestandaardiseerde kriteria ontwikkel vir die aantelling en evaluering van maatskaplike werkers as bestuurders van welsynsorganisasies sowel as 'n voorgestelde program vir verdere ontwikkeling as bestuurder.

6.3.4. Agtergrond van maatskaplike werk bestuurders van geloofsgebaseerde organisasies

Daar word aanbeveel dat:

- Ervare maatskaplike werk bestuurders optree as mentors vir minder ervare maatskaplike werk bestuurders.
- Ervare maatskaplike werk bestuurders hul praktiese ervaring van die bestuur van geloofsgebaseerde organisasies sal dokumenteer in 'n praktiese maatskaplike werk tydskrif . (Praktiese riglyne nie akademies).

6.3.5 Verdere navorsing

Wat verdere navorsing aanbetref, word aanbeveel dat die volgende aspekte ondersoek word:

- maatskaplike werk bestuurders se ervaring van die verandering van hul posisies van maatskaplike werker tot maatskaplike werk bestuurder en die meganismes wat hulle aangewend het om te floreer.
- die waarde van mentorskap vir die maatskaplike werker as bestuurder van 'n welsynsorganisasie of selfs binne die staatsdiens.
- hoe die staat en nie-regering organisasies uitdagings in terme van bestuurspraktyke kan oorbrug en verseker dat maatskaplike werkers as bestuurders in die staatsdiens en nie-regering organisasies gesonde professionele verhoudings kan handhaaf en groei verseker deur voortgesette ontwikkelings geleenthede saam te identifiseer en te verseker dat alle maatskaplike werkers as bestuurders geleenthede kan benut.

6.4 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die gevolgtrekkinge en aanbevelings aangebied ten opsigte van die studie. Die doel van die studie is bereik en aanbevelings is gemaak en dit mag lei tot verdere navorsing in maatskaplike werk bestuur.

BRONNELYS

Anderson, J.D. & Jones, E.E. 1978. **The Management of Ministry. Building leadership in a changing world.** San Francisco: Harper & Row Publishers.

Austin, M.J. & Kruzich, J.M. 2004. Assessing Recent Textbooks and Casebooks in Human Service Administration: Implications and Future Directions. **Administration in Social Work**, 28(1):115-137.

Austin, M. 2002. **Human service management. Organizational leadership in social work practice.** New York: Columbia University Press.

Austin, M.J., Weisner, S., Schrandt, E., Glezos-Bell, S. & Murtaza, N. 2006. Exploring the Transfer of Learning from an Executive Development Program for Human Services Managers. **Administration in Social Work**, 30(2):71-90.

Babbie, E. & Mouton J. 2001. **The practice of social research.** Cape Town: Oxford university press.

Badenhorst & Du Preez, M.S.E. Maatskaplikewerkinglyne vir die fasilitering van gemeenskapsgebaseerde projekbestuur. **The Social Work Practitioner-Researcher**, 113-122.

Blaxter, L., Hughes, C. & Tight, M. 2001. **How to do research.** 2nd ed. Philadelphia: Open university press.

Botha, N.J. 2000. **Supervision and Consultation in Social Work.** Bloemfontein: Druforma.

Brinckerhoff, P.C., Wiley, J. & Sons Inc. 1999. **Faith-Based Management: Leading Organizations that are Based on More than Just Mission** [Aanlyn]. Besikbaar: <http://www.nhi.org/online/issues/115/bookreview.html-6k> [2010, Junie 14].

Brooks, F. 2007. Racial Diversity on ACORN's Organizing Staff, 1970-2003. **Administration in Social Work**, 31(1):27-47.

Bryson, J.M. 1995. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organisations. A Guide to strengthening and sustaining organisational achievement**. United states of America: HB printing.

Burger, C. 1991. **Die dinamika van 'n Christelike geloofsgemeenskap**. Wes-Kaap: Nasionale Drukkery.

Building the capacity of Faith-Based Organisations to Promote Mutual Monogamy in South Africa [Aanlyn]. Besikbaar:

[www.popcouncil.org/horizons/projects/SouthAfrica_FBOMutalMon .htm](http://www.popcouncil.org/horizons/projects/SouthAfrica_FBOMutalMon.htm). [2010, Junie 14].

Claassens, E. 2004. **Management of Volunteers in Faith- Based Organisations**. Pretoria: University of Pretoria (MA Thesis).

Cnaan, R.A. 2004. Congregations as Social Service Providers: Services, Capacity, Culture, and Organizational Behavior. **Administration in Social Work**, 28: 47-68, **Organizational and Structural Dilemmas in Nonprofit Human Service Organizations**, 2004: 47-68.

Constitutions for Non-Profit Organisations [Aanlyn]. Besikbaar: <http://www.etu.org.za/toolbox/docs/building/const.htm> [2010, Junie 14].

Coulshed, V. 1990. **Management in Social Work**. British Association of Social Workers.

Coulshed, V. & Mullender, A. 2001. **Management in Social Work**. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan.

Coulshed, V., Mullender, A., Jones, D. & Thompson, N. 2006. **Management in Social Work**. 3rd ed. New York: Palgrave Macmillan.

Cronje, G.J. De J., Du Toit, G.S. & Motlatla, M.D.C. 2000. **Introduction to Business Management**. Kaapstad: Oxford University Press.

Daft, R.L. 1995. **Understanding management**. Orlando: The Dryden Press.

Darvill, G., Edwards, A., Hearn, B., Moseley, B., Thomson, B. & Walker, C. 1992. **On becoming a manager in social work**. UK: Longman.

De Vos, A.S. 1998. **Research at grass roots. A primer for the caring professions**. Pretoria: J.L. van Schaik.

Die Kerklike Maatskaplike Dienste (KMD) Vrystaat as geloofsgebaseerde organisasie. **Handleiding. 01/2010.**

Die Kerklike Maatskaplike Dienste (KMD) Vrystaat as geloofsgebaseerde organisasie. **Inligtingstukke.**

Dudley, C.S. 2002. **Community Ministry new challenges, proven steps to faith-based initiatives**. Bethesda: Alban Institute.

Ferris, E. 2005. **Faith-based and secular humaniterian organizations**. International Review of the Red Cross. Volume 87(858) [Aanlyn]. Beskikbaar:

http://www.ikrk.org/eng/assets/files/other/irrc_858_ferris.pdf. [2010, Junie 14].

Faith based [Aanlyn]. Beskikbaar: <http://www.en.wikipedia.org/wiki/Faith-based> [2010, Junie 14].

Faith based organizations definition in South Africa [Aanlyn]. Beskikbaar: <http://www.faith> based organizations definitons in South Africa. [2010, Junie 14].

Faith-Based Organizations in Community Development [Aanlyn]. Beskikbaar:

<http://www.huduser.org/portal/publications/faithbased.pdf>. [2010, Junie 14].

Findler, L. & Wind, L.H. 2007. The Challenge of Workforce Management in a Global Society: Modeling the Relationship Between Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and Organizational Commitment. **Administration in Social Work**, 31(3):63-93.

Fisher, E.A. 2005. Facing the Challenges of Outcomes Measurement: The role of Transformational Leadership. **Administration in Social Work**, 29(4):35-49.

Gesin en Gemeenskapsdienste. **NG Maatskaplike Dienste Vrystaat. Jaarverslag: 1 April 2004 tot 31 Maart 2005**.

Gibelman, M. 2004. Reflections on Boards and Board Membership. **Administration in Social Work**, 28(2): 49-63.

Goel, S.L. & Kumar R. 2004. **Administration and management of NGOs. Text and case studies.** India: Mayur Enterprises.

Green, S. 2008. Perspective of some Non-governmental organisations on progress towards developmental Social Welfare and Social Work. **The Social Work Practitioner-Researcher**, 20(2): 174-191.

Grinnel, R.M. 2001. **Social work research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches.** 6th ed. Itasca, Illinois: F.E.Peacock Publishers, Inc.

Grobman, G.M. 2002. **The nonprofit handbook. Everything you need to know to start and run your nonprofit organization.** 3rd ed. United States of America: White Hat communications.

Hasenfeld, Y. & Powell, L.E. 2004. The Role of Non-Profit Agencies in the Provision of Welfare-to-Work Services. **Administration in Social Work**, 28(3/4):91-110, **Organizational and Structural Dilemmas in Nonprofit Human Service Organizations**, 2004:91-110.

Hearn, B., Darvill, G. & Morris, B. 1992. **On becoming a manager in social work.** London: Longman Group.

Hellrigel, D., Jackson, S.E., Slocum, J., Staude, G. & associates. 2001. **Management. South African edition.** Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.

Hendriks, H.J. 1992. **Gemeente en Bediening 2. Gemeentes vertel. Verandering in 'n Christelike Geloofsgemeenskap.** Kaapstad: Nasionale Boekdrukkery.

Hendriks, H.J. 1992. **Makrobediening**. Kaapstad: NG Kerk- Uitgewers.

Hendriks, H.J. 1992. **Strategiese Beplanning in die Gemeente**. Wellington: Hugenate-Uitgewers.

Hendriks, H.J. 2004. **Studying congregations in Africa**. Paarl: Paarl Print.

Huysamen, G.K. 1993. **Metodologie vir die sosiale en gedragswetenskappe**. Durban: International Thomson Publishing.

Iecovich, E. & Bar-Mor, H. 2007. Relationships Between Chairpersons and CEOs in Nonprofit Organizations. **Administration in Social Work**, 31(4):21-39.

Jaskyte, K. 2003. Assessing Changes in Employees' Perceptions of Leadership Behavior, Job Design, and Organizational Arrangements and Their Job Satisfaction and Commitment. **Administration in Social Work**, 27(4):25-39.

Jaskyte, K. & Dressler, W.W. 2005. Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations. **Administration in Social Work**, 29(2):23-41.

Joubert, I. 2006. **'n Evaluering van Uitnemendheid binne Welsynsorganisasies in die Suid-Afrikaanse Konteks**. Johannesburg: Universiteit van Johannesburg. (PhD Tesis).

Kadushin, A. 1977. **Consultation in Social Work**. New York: Columbia University Press.

Kadushin, A. 1985. **Supervision in Social Work**. 2nd edition. New York: Columbia University Press.

Kadushin, A. 1992. **Supervision in Social Work**. 3rd ed. New York: Columbia University Press.

Keys, P.R. & Ginsberg, L.H. 1988. **New Management in Human Services**. United State of America: National Association of Social Workers, Inc.

Kloppers, E. & Naude, A. 2007. Die beeld van NG Welsyn onder lidmate van die NG Kerk: Riglyne vir nie-winsgewende organisasies. **The Social Work Practitioner-Researcher**, 19(1):113-143.

Kluger, M.P. 2006. The Program Evaluation Grid: A Planning and Assessment Tool For Nonprofit Organizations. **Administration in Social Work**, 30(1):33-44.

Knighton, A. & Heidelman, N. 1983. **Administration of the human services: a practical workbook for managers**. University of Michigan Press.

Kramer, F.D., Nightingale, D.S., Trutko, J., Spaulding, S. & Barnon, B.S. 2002. Faith **Based Organizations providing Employment and Training Services. A Preliminary Exploration** [Aanlyn]. Beskikbaar: <http://www.urban.org/url.cmf> [2010, Junie 14].

Latting, J.K., Beck, M.H., Slack, K.J., Tetrick, L.E., Jones, A.P., Etchegaray, J.M. & Da Silva, N. 2004. Promoting Service Quality and Client Adherence to the Service Plan: The Role of Top Management's Support for Innovation and Learning. **Administration in Social Work**, 28(2):29-47.

Lawler, J. & Bilson, A. 2010. **Social work and management and leadership: managing complexity with creativity**. London, New York: Routledge.

Leedy, P.D. & Ormrod, J.E. 2005. **Practical research. Planning and Design.** 3rd ed. New Jersey: Pearson Education.

Lewis, D. 2001. **The Management of non-govermental development organizations: An introduction.** Great Britian: Biddles short run books, King's Lynn.

Lewis, D. 2007. **The Management of non-govermental development organizations: Second Edition.** Great Britian: TJ International Ltd.

Lombard, A. 2008. The implementation of the White Paper for Social Welfare: A ten year review. **The Social Work Practioner-Researcher**, 20(2):154-173.

Louw, S. 2010. Persoonlike onderhoud. 05 Oktober, Bloemfontein.

Mahill, D.R. 2003. **Completing the circle. Review ministries in the congregation.** Albin Institute.

Management [Aanlyn]. Beskikbaar: <http://wikipedia.org/wiki/Management>

[2010, September 10].

Maxwell, J.A. 1996. **Qualitative Research Design. An interactive approach.** United states of America: SAGE Publications, Inc.

Maxwell, J.A. 2005. **Qualitative Research Design. An interactive approach.** 2nd ed. United states of America: SAGE Publications, Inc.

Maxwell, J.C. 2003. **The four pillars of leadership.** Cape Town: Struik Christian Books.

Mary, N.L. 2005. Transformational Leadership in Human Services Organizations. **Administration in Social Work**, 29(2):105-123.

McKendrick, B. 1988. **Introduction to Social Work in South Africa**. Pinetown: Owen Burgess Publishers.

Middleman, R.R. & Rhodes, G.B. 1985. **Competent supervision: making imaginative judgments**. New Jersey: Prentice -Hall, Englewood Cliffs.

Mouton, J. & Marias, H.C. 1990. **Basiese Begrippe: metodologie van die geesteswetenskappe**. Pretoria: Penrose Boekdrukkers.

Mouton, J. 2001. **How to succeed in your Master's & Doctoral studie. A south african guide and resource book**. Pretoria: Van Schaik Publishers.

Mulroy, E.A. 2004. Theoretical Perspectives on the Social Environment to Guide Management and Community Practice: An Organization-in-Environment Approach. **Administration in Social Work**, 28(1):77-95.

Mulroy, E.A. & Tamburo, M.B. 2004. Nonprofit Organizations and Welfare-to-Work: Environmental Turbulence and Organizational Change. **Administration in Social Work**, 28(3/4):111-135, **Organizational and Structural Dilemmas in Nonprofit Human Service Organizations**, 2004:111-135.

Munson, C.E. 1993. **Clinical Social Work Supervision**. 2nd ed. New York: The Harworth Press, Inc.

Munson, C.E. 2002. **Handbook of Clinical Social Work Supervision**. New York: The Harworth Press, Inc.

Naidoo, A.V. & Jano, J. 2003. The role of Employee Assistance programmes (EAPs) in the South African Context. **The Social Work Practitioner-Researcher**, 15(2): 113-127.

Nel, M. 1994. **Gemeentebou**. Johannesburg: Perskor Drukkers.

Netting, F.E., Nelson, H.W., Borders, K. & Huber, R. 2004. Volunteer and Paid Staff Relationships: Implications for Social Work Administration. **Administration in Social Work**, 28(3/4):69-89, **Organizational and Structural Dilemmas in Nonprofit Human Service Organizations**, 2004:69-89.

No hard definition of faith-based [Aanlyn]. Beskikbaar:

<http://www.wallbusiness.com/non-profit-times/41027-1.html> [2010, Junie 14].

Nolan, T. 2009. **Implementering van 'n Personeelprestasiestelsel deur Maatskaplikewerkbestuurders in diens van Departement Maatskaplike Ontwikkeling**. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch (MA tesis).

Non-profit Organisations Registration and Funding. [Aanlyn]. Beskikbaar:

<http://gapegate.gov.za/xho> [2010, October,01].

Norje, M. 2010. **'n Evaluering van maatskaplikewerk bestuurders se opleidingsbehoefte**. Bloemfontein: Universiteit van die Vrystaat (MA tesis).

Ott, J.S. 2001. **Understanding Nonprofit Organizations. Governance, Leadership and Management**. Westview Press. United States of America.

Parry, S. 2003. **Responses of faith-based organizations to Hiv/Aids in Sub-Saharan Africa.** World Council of Churches. Geneva, Switzerland.

Patti, R.J. 2000. **The Handbook of Social Welfare Management.** Sage Publications, Inc .California.

Patti, R.J. 2002. **The Handbook of Social Welfare Management.** Sage Publications, Inc. California.

Patti, R. 2003. Reflections on the State of Management in Social Work. **Administration in Social Work**, 27(2):1-11.

Rauschenbusch, W. 1991. **Christianity and the Social Crisis.** Kentucky: Westminster/John Knox Press.

Rendle, G. 2002. **The multigenerational congregation. Meeting the leadership challenge.** An Alban Institute publication.

Ross, S. & Bilson A. 1989. **Social Work Management and Practice Systems Principles.** Great Britian: Billing & Sons Ltd, Worcester.

Schmid, H. 2004. Organization-Environment Relationships: Theory for Management Practice in Human Service Organizations. **Administration in Social Work**, 28(1):97-113.

Schmid, H. 2004. The Role of Nonprofit Human Service Organizations in Providing Social Services: A Prfatory Essay. **Administration in Social Work**, 28(3/4):1-21, **Organizational and Structural Dilemmas in Nonprofit Human Service Organizations**, 2004:1-21.

Simpson, B. 2007. Social Work in Faith-Based Organisations in Durban: An Exploratory Study. **The Social Work Practitioner-Researcher**, 19(3): 41-58.

Skidmore, R.A., Thackery, M.G. & Farley, O.W. 1994. **Introduction to Social Work**. 6th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Smit, P. & Cronje, G.J. de J. 1992. **Management principles. A contemporary south african edition**. Cape Town: Juta & Co, Ltd.

Social Services [Aanlyn]. Beskikbaar: <http://en.wikipedia.org/wiki/Socialservices>

[2010, Junie 14].

Struwig, F.W. & Stead, G.B. 2001. **Planning, designing and reporting research**. Cape Town: Masker Miller Longman (Pty) Ltd.

Swart, I. 2005. Mobilising Faith-Based Organisations for Social Development through a Participatory Action Research (PAR) Process. **Social Work/Maatskaplike Werk**, 2005:41(4):323-336.

The State of NPO Registration in SA. "A Report from the National NPO Database". July 2009. Internet artikel [Aanlyn]. Beskikbaar: <http://www.dsd.gov.za/npo> [2010, Junie 14].

Tsui, M., Ho, W. & Lam, C. 2005. The Use of Supervisory Authority in Chinese Cultural Context. **Administration in Social Work**, 29(4):51-65.

Van Schalkwyk, J. 1995. **Strategiese beplanning vir dinamiese gemeentes. 'n Gids vir gemeentevernuwing**. Kaapstad: Galvin & Sales.

Van Der Lingen, J. 2007. **Die Bemagtiging van Vrywilligers by 'n Geloofsgebaseerde Organisasie**. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch (MA tesis).

Van Der Merwe, C.G. 2004. **Bestuurstake van Vrywilligers as lede van Afrikaanse Christelike Vroue Vereniging Besture**. Pretoria: Universiteit van Suid Afrika (MA tesis).

Van Der Merwe, M. 1997. **Maak ruimte vir Kleingroepe**. Wes-Kaap: Nasionale Drukkery.

Vidal, A.C. 2001. **Faith-Based Organizations in Community Development** [Aanlyn].
Beskikbaar: <http://www.huduser.org>. [2010, June 14].

Weinbach, R.W. 2003. **The Social Worker as Manager. A practical guide to success**. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon.

Weinbach, R.W. 2008. **The Social Worker as manager. A practical guide to success**. 5th ed. London: Allyn & Bacon.

Wuenschel, P.C. 2006. The Diminishing Role of Social Work Administrators in Social Service Agencies: Issues for Consideration. **Administration in Social Work**, 40(4):5-18.

Wimpfheimer, S. 2004. Leadership and Management Competencies Defined by Practicing Social Work Managers: An Overview of Standards Developed by the National Network for Social Work Managers. **Administration in Social Work**, 28(1): 45-56.

Yegidis, B.L. & Weinbach, R.W. 2002. **Research methods for Social Workers**. 4th ed. Boston: Allen and Bacon.

BYLAE 1**UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH****DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WERK****MAATSKAPLIKE WERKERS SE FUNKSIONERING AS BESTUURDERS VAN
GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIES****VRAELYS**

VRAELYS VIR MAATSKAPLIKE WERKERS WAT AS BESTUURDERS VAN 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE FUNKSIONEER.

VOLTOOI ASSEBLIEF DIE VRAELYS SO VOLLEDIG AS MOONTLIK. DUI U KEUSE AAN BY WYSE VAN 'N 'X' WAAR VAN TOEPASING. SKRYF/MAAK AANTEKENINGE VAN ENIGE ADDISIONELE KOMMENTAAR WAT U HET TEN OPSIGTE VAN TOEPASLIKE VRAE. RUIMTE WORD VOORSIEN.

1. IDENTIFISERENDE BESONDERHEDE VAN DIE GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE	
1.1. Watter registrasie kriteria is van toepassing op die organisasie waar u werksaam is?	
Nie-winsgewende organisasie	
Gemeenskapsgebaseerde organisasie	
Geloofsgebaseerde organisasie	
Organisasie wat ingevolge die Maatskappywet, 61 van 1973 as Artikel 21 Maatskappy geregistreer is	
Trust wat ingevolge die Wet op die Beheer van Trustgoed, Wet 57 van 1988, by die Meester van die Hooggeregshof, geregistreer is	
Enige ander vrywillige organisasie wat nie-winsgewend is	

1.2.By watter tipe geloofsgebaseerde organisasie is u werksaam?			
‘n Kerklike Gemeente			
‘n Welsynstruktuur binne ‘n spesifieke denominasie			
‘n Welsynsorganisasie wat as gevolg van die stigters se geloofsoortuigings ontstaan het, maar wat los staan van ‘n spesifieke gemeente as denominasie.			
2. DIE BESTUURFUNKSIES VAN DIE BESTUURDER VAN ‘N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE.			
2.1.Wie is verantwoordelik vir die algehele bestuur van die geloofsgebaseerde organisasie waar u werksaam is?			
Bestuurskomitee			
Raad van direkteure			
Beheerraad			
2.2.Hoe sou u die term bestuur beskryf?			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
2.3.Word die bestuur van u geloofsgebaseerde orgnaisasie gekonfronteer met uitdagings?			
Ja			Nee
2.4.Indien u ja geantwoord het by nommer 2.3. noem die uitdagings waarmee u organisasie gekonfronteer word.			
.....			
.....			

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.5. Watter van die bestuursfunksies word deur die bestuur van die organisasie waar u werksaam is verrig?

<p>Bemarking funksie: Dit behels die bemarking van produkte of dienste van die besigheid en sluit die assesering van die mark, die behoeftes van die verbruikers en die ontwikkeling van strategieë om daardie behoeftes winsgewend te bereik</p>		<p>Die produksie en operasionele funksie: Dit verwys na die groep van aktiwiteite wat bemoei is met die fisiese vervaardiging van produkte. Dit sluit die vestiging en die uitleg van die produksie eenheid in, die omwissel van rou materiaal en half afgewerkte produkte tot voltooide produkte as ook die voorbereiding van dienste wat produseer is vir die mark. Dit sluit ook verband met die ontwerp van produkte en dienste</p>	
<p>Die openbare verhoudings funksie: Die doel hiervan is om 'n gunstige en 'n objektiewe beeld van die organisasie te skep en om goeie verhoudings en goedwilligheid tussen daardie besighede en ander eksterne groepe wie direk en indirek betrokke is in terme van produkte of dienste, te</p>		<p>Die aankoop funksie: Dit behels die verantwoordelikheid vir die bekoming van al die produkte en materiaal wat nodig is deur die besigheid om winsgewend te funksioneer. Dit sluit rou materiaal, komponente, gereedskap, toerusting en in die geval van groothandelaars en kleinhandelaars die inventaris in wat</p>	

bevorder.		aangekoop moet word.	
Die finansiële funksie: Dit sluit die bekoming, aanwending en beheer van die geld/fondse in wat die besigheid nodig het om sy aktiwiteite, rou materiaal en toerusting te finansier op so 'n wyse dat die winste maksimum is sonder om hulle likwiditeit of kredietwaardigheid in gevaar te stel		Die menslike hulpbron funksie: Hierdie funksie is verantwoordelik vir die aanstelling, ontwikkeling en instandhouding van die menslike hulpbronne van die organisasie.	
2.6.Aan watter van die volgende vereistes voldoen die bestuur van die organisasie waar u werksaam is?			
Funksioneer ooreenkomstig die konstitusie van die organisasie.		Hou alleenlik vergaderings wanneer 'n kworum teenwoordig is.	
Het geen reg tot eiendom of ander bates van die organisasie nie.		Hou notules van vergaderings	
Beskik oor reëls vir die saamroep en hou van vergaderings.		Bestaan uit 'n minimum van ses (6) bestuurslede, wat 'n voorsitter, onder-voorsitter, sekretaris/resse, tesourier en twee addisionele lede insluit.	
Is deur die lede van die organisasie verkies ten einde verantwoordelikheid vir die bestuursfunksies te neem.			
3. DIE PLEK, VERANTWOORDELIKHEID EN DIE TAKE VAN 'N BETUURDER			

VAN 'N GELOOFSGEBASEERDE ORGANISASIE	
3.1.Hoe sou u 'n bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie definieer?	
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
3.2.Watter van die volgende bestuursvaardighede voer u as bestuurder van 'n geloofsgebaseerde organisasie uit?	
3.2.1.Konseptuele Vaardighede – Dit verwys na die verstandelike kapasiteit om die besigheid en die dele daarvan te sien op 'n holistiese wyse. En sluit die volgende in:	
Strategiese Aksie: Dit behels die neem van strategiese aksies in	
Global/algehele Bewustheid: Kulturele kennis en begrip (om bekend te wees met die waardes, oortuigings, geskiedenis, gebruike en gedrag van ander groepe en dit te gebruik om begrip te ontwikkel in die werksplek), kulturele oopheid en sensitiwiteit vir multikulturele personeel en die bestuur van diversiteit .	
Bepanning en administrasie: Dit sluit versamel van inligting, analisering en probleem oplossing in. Dit behels ook beplanning en die organisering van projekte; tyds bestuur; begroting en finansiële bestuur.	
3.2.2. Interpersoonlike /Menslike vaardighede – Dit behels die vermoë om met mense (individue en groepe) te kan werk en goed met hulle oor die weg te kom. Dit sluit vaardighede in leierskap, motivering, interpersoonlike kommunikasie en konflik bestuur in. Die volgende faktore vorm deel interpersoonlikevaardighede:	
Spanwerk : Dit behels die ontwerp van spanne, die skep van 'n ondersteunings	

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.2.Dui aan watter van die volgende aktiwiteite u uitvoer as maatskaplike werk bestuurder. Dui ook aan watter mate van tyd u daarvan spandeer.

Aktiwiteit	Meeste van u tyd	Minder van u tyd
<p>Bepanning : Die aksies wat geneem word om toekomstige gedrag en aksies te beïnvloed. Aksies word omskryf in ‘n plan – ‘n doelbewuste beplande roete van aksie – en ‘n patroon van konstante gedrag wat die plan deur voer.</p>		
<p>Personeelvoorsiening: Werwing , aanstelling, bestuur en supervisie van personeel, evaluasies van werksverrigting van die personeel, personeel prestasie evaluasies.</p>		
<p>Organisering en koördinerig van eie werk as bestuurder, werks omgewing van ander, delegering van take aan individue en groepe of werkskomitees, direkte</p>		

dienslewering , berading, administrasie, kommunikasie			
Beheer en kontrolering: Hierdie funksie behels om te doen wat nodig is om te verseker dat die aktiwiteite van personeel lede dieselfde is as die beplande aktiwiteite			
Leierskap: Die vermoë van 'n individu om ander te beïnvloed, te motiveer en in staat stel om by te dra tot die effektiwiteit en sukses van die organisasie waarvan hulle lede is.			
4.3. Watter van die volgende komponente van beplanning is deel van die organisasie waar u betrokke is.			
Visie en Missie en Strategieë: 'n Visie verwys na die hoop en die drome van 'n organisasie op die lang termyn en is altyd positief: 'n Missie stelling moet eenvoudig, dog spesifiek wees in terme van die maatskaplike probleem wat die organisasie wil aanspreek, die kliente wat bedien sal word, watter resultate bereik moet word, watter dienste gelewer sal word en wat die algehele karakter van die organisasie reflekteer. (Coushed, 1990: 58; Weinbach, 2003: 76; Weinbach 2008: 78).			
Doel en doelwitte: Die doel is die oorhoofse stellings van wat organisasies of subeenhede/departemente hoop om te bereik. Doelwitte behels spesifikasie wat sal aandui dat die doel wel bereik is. M.a.w. hoe dit werkbaar gemaak sal word en hoe die sukses daarvan gemeet gaan word.			
Beleid, Reëls en Prosedures: Beleid is algemene geskrewe stellings wat ontwerp word om denke, besluitneming en gedrag te lei en te kanaliseer. Reëls is spesifieke			

<p>vereistes wat ontwerp is om gedrag en besluitneming te standaardiseer en om die gebruik van oordeel en diskresie te uit te skakel. Prosedures is strukture wat voorsien word om die aard en (veral) die kronologiese aard van gebeure te beïnvloed. Dit kan gebruik word om aktiwiteite binne 'n organisasie te standaardiseer en hou voordele in vir beide die personeel en die kliente .</p>	
<p>Programme: Programme is pakkete van doelwitte, beleide, reëls, prosedures en soms strategieë wat in 'n unieke manier saam gevoeg is om die bereiking van doel of doelwitte te bereik</p>	
<p>Begrotings: Begrotings is projeksies van toekomstige inkomste en uitgawes , uitgedruk in rand en sent.</p>	
<p>4.4.Watter van die volgende tipes planne kom voor binne u organisasie?</p>	
Strategiese beplanning	
Beplanning om die dag tot dag aktiwiteite van die personeel te beïnvloed	
Noodbeplanning	
<p>4.5.Watter van die volgende tipe personeel is deel van die personeelkorps wat u bestuur?</p>	
Professionele persone	
Pre-professionele soos Maatskaplike Hulpwerkers	
Ondersteuningspersoneel	
Vrywilligers	
<p>4.6.Watter metodes gebruik u om personeel groei te bevorder?</p>	
Supervisie	
Voortgesette opleiding	
<p>4.7.Van watter opsies van supervisie maak u gebruik?</p>	

Individueel	
Gebruik van 'n leermeester/kundige. (Waar u as supervisor nie oor die nodige vaardigheid en kennis beskik nie, bv. gespesialiseerde veld.)	
Groepsupervisie	
Interdissiplinêre supervisie	
Afstand supervisie	
4.8.Dui aan watter van die volgende supervisie funksies u vervul.	
Administratiewe supervisie: Sluit werks opdragte en taak supervisie, oorsig/oorsiening, kommunikasie, om te dien as 'n buffer/ skok absorbeerder tussen hoe vlak administrateurs en werkers, harmonieer van werkers tot take, in.	
Ondersteuning supervisie: Die tipe druk en spanninge wat professionele aan bloot gestel word bring mee dat baie van die supervisor se tyd opgeneem word deur die voorsiening van emosionele ondersteuning aan 'n supervisee. Met hierdie ondersteuning kan professionele werkers aan hou om te funksioneer binne hul werk, sonder om oorweldig te word deur die verskillende tipes spanning wat aanwesig is binne hul werk.	
Onderrig Supervisie: Verteenwoordig op 'n manier 'n vertrekpunt van hoe besighede of industrieë supervisie definieer. Die supervisor neem die rol van die opvoeder gedeeltelik aan deur die fasilitering van voortgesette opleiding vir 'n supervisee in die eerste instansie. In die tweede instansie ook deur te dien as 'n mentor deur met supervisees te deel in terme van wat hulle behoort te weet, en om suksesvol te wees in hul beroepe.	
4.9.Watter van die volgende opsies vir voortgesette opvoeding van personeel maak u van gebruik?	
Personeel werksverrigting en Aksies Evaluasies	
Personeel Prestasie Evaluasies	
Weerstand teen werk verrigting evaluasies	

4.10 Dui die maniere van oranisering aan wat binne u organisasie aangetref word.	
Delegering as 'n manier van organisering	
Delegering aan Komitees	
4.11 Watter van die volgende meganismes van kontrole word binne u organisasie aangetref.	
Planne: Dit is planne wat in plek gestel word om toekomstige gebeure binne 'n organisasie te vorm en behels formele riglyne wat ontwerp is om aksies teen te staan deur te definieer wat aanvaarbare en onaanvaarbare personeel gedrag behels	
Opleiding en supervisie: Dit behels beplande sosialisasie ontwerp om of eerder personeel gedrag te standaardiseer deur 'n mengsel van lerende instruksies en gestruktureerde ervarings en gereelde oorsig en leiding in die uitvoering van die vereiste take.	
Personeel prestasie evaluasies: Dit behels gereelde, periodieke, en gestruktureerde terugvoer mediums wat ontwerp is om positiewe versterking vir gewenste gedrag en om ongewenste gedrag te ontmoedig	
Inligting is 'n beplande deel van inligting ontwerp om personeel te help om te verstaan (en dus te vermy) wat ongewenste gedrag stig.	
Advies: Dit is veronderstelde indirekte voorstelle van 'n supervisor aan 'n ondergeskikte wat ontwerp is om gedrag te verander in 'n relatiewe nie beledigende manier/wyse.	
Voorskrifte: Voorskrifte behels bevels of duidelike instruksies wat verbaal uitgedruk word of skriftelik. Dit is ontwerp om duidelik te kommunikeer en onomwonde wat 'n ondergeskikte moet sê ens.	
Negatiewe strafbepaling: Dit verwys na straf of beboetings wat toegepas word wanneer 'n ongedulde personeel gedrag voorkom wat voorheen verbied was	
Natuurlike gevolge: Dit is die verskynsel waardeur sekere organisasionele gedragte natuurlik neig om hulself te wysig oor tyd deur geen pogings van die bestuurder nie.	

<p>Getrouheid verwys na personeel getrouheid tot 'n groep of organisasie wat mag lei tot 'n gewensde gedrag of uitsonderlike toewyding.</p>	
<p>Personeel idealisme behels verbintenisse wat gebaseer is op sekere sterk persoonlike persoonlike oortuigings sisteme (e.g. altruism) wat in gewensde gedrag of uitsonderlike toewyding.</p>	
<p>Professionele waardes en etiek: Dit verwys na oortuigings en etiese beginsels wat in ooreenstemming is met die van 'n mens se professie. Dit word gewoonlik verkry of versterk deur 'n proses van sosialisering wat plaas vind as deel van 'n mens se professionele opvoeding/opleiding</p>	
<p>Bestuurder se voorbeeld: Dit is die verskynsel waardeur personeel gedrag gewysig is as 'n gevolg van die waarneming en die poging om die bestuurder se gedrag na te volg.</p>	
<p>4.12Hoe kan u as bestuurder 'n gunstige klimaat binne u organisasie skep?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>5. AGTERGROND VAN USELF AS MAATSKAPLIKE WERK BESTUURDER. VOORSIEN ASB. DIE VOLGENDE INLIGTING OMTRENT U SELF:</p>	
<p>5.1.Dui u huidige posbenaming aan:</p>	
<p>Kantoorhoof</p>	
<p>Direkteur</p>	
<p>Ander:</p> <p>.....</p>	
<p>5.2.Dui u geslag aan: Manlik..... Vroulik.....</p>	

<p>5.3.Dui u ouderdom aan: 25-30.....31-40.....40-45.....46-50.....51-55.....56-60</p>	
<p>5.4.Dui u aantal jare van Maatskaplike werk ervaring aan: 1-5.....6-10.....11-15.....16-20.....21-25.....26-30.....30-35.....36-40..... Meer(hoeveel).....</p>	
<p>5.5.Dui u hoogste kwalifikasie in Maatskaplike werk aan: Diploma..... BGraad..... Honeurs..... Meesters..... Doktorsgraad.....</p>	
<p>5.6.Is u formeel opgelei as Maatskaplike Werk bestuurder? Ja.....Nee.....</p> <p>5.7.Het u deur die range van bevordering gegaan tot by die van ‘n bestuurder? Ja.....Nee.....</p>	

BAIE DANKIE VIR U TYD OM DIE VRAELYS TE VOLTOOL.